

درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر
الإداريين والأكاديميين فيها

اعداد

مروة خالد حسن دبحان

إشراف

أ. د. غسان الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2019

درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها

إعداد

مروة خالد حسن دبحان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2019/10/10م، وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

أ. د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً

.....

د. ربيع عطير / ممتحناً خارجياً

.....

د. فاخر خليلي / ممتحناً داخلياً

.....

الإهداء

نهدي بحثنا هذا إلى:

الذين قال تعالى فيهما (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً

الماس الذي لا ينكسر.. نبع العطاء الذي زرع الأخلاق في دواخلنا وعلمنا طرق الارتقاء..

آبائنا الطيبون

الزهور التي لا تذبل.. نبع الحنان.. اللاتي يساندنا ووقفن إلى جانبنا حتى وصلنا هذا المرحلة من

التقدم والنجاح.. إلى من تعجز الكلمات عن وصفهن وتسكن أمواج البحر لسماع اسمهن...

إلى أمهاتنا

ملائكة الأرض.. شقائق النعمان.. الذين احتضنونا وزرعوا الورد في طرقنا.. إلى أشقائنا

رفاق الدرب.. بناء المستقبل.. إلى أروع وأصدق وأنبل البشر.. إلى صديقاتنا المخلصات

الذين رفعوا رايات العلم والتعليم وأخمدوا رايات الجهل والتجهيل.. إلى أساتذتنا الأفاضل

سائلاً المولى عز وجل أن يوفقنا لما يحب ويرضى

لكم جميعاً نهدي سهرنا وتعبنا وجهدنا

الشكر والتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

(الله جل جلاله)

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله، فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى
المشرف الفاضل

(أ. د. غسان الحلو)

الذي غمر الدراسة بعظيم عنايته وكرم رعايته، ولم يبخل بعلم ولا بجهد ولا بوقت فكان بواسع علمه
وسداد توجيهه الفضل الكبير في إخراج هذا المشروع بصورته النهائية.

الباحثة

الإقرار

أقرّ أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين
والأكاديميين فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية جامعية أو معهد.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualifications.

Student Name:

إسم الطالب:

Signature

التوقيع:

Date

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة وفرضياتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
8	حدود الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
38	الدراسات السابقة
54	التعقيب على الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	التمهيد
57	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة
58	عينة الدراسة
59	أداة الدراسة
59	متغيرات الدراسة
60	صدق الأداة

60	ثبات أداة الدراسة
61	إجراءات الدراسة
61	المعالجات الإحصائية
63	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
64	تمهيد
64	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
73	نتائج فرضيات الدراسة
88	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	مناقشة النتائج
96	التوصيات
97	المصادر والمراجع
109	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئات التدريسية بحسب المتغيرات الديموغرافية	58
2	معامل ثبات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية	60
3	مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الإجابات على فقرات ومجالات الاستبانة	64
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجال الثقة بين الزملاء	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجال الثقة بالرؤساء	66
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجال الثقة بالإدارة العليا	67
7	الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية	68
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بين الزملاء	69
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بالرؤساء	70
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بالإدارة العليا	71
11	ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية	72
12	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	73
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير العمر	74

75	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر	14
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	15
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	16
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير الجامعة	17
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة	18
80	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	19
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير العمر	20
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر	21
83	نتائج اختبار تحليل الفروق البعدية (LSD) لدلالة الفروق في مجال الثقة بالرؤساء من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر	22

84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	23
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجامعة	25
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	26
87	نتائج تحليل اختبار الفروق البعدية (LSD) لدلالة الفروق في مجال الثقة بالرؤساء من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة	27

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
109	أسماء الخبراء والمختصين من أعضاء لجنة التحكيم	1
110	الاستبانة بصورتها النهائية	2
113	تسهيل المهمة	3

درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين

والأكاديميين فيها

إعداد

مروة خالد حسن دبحان

إشراف

أ. د. غسان الحلو

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها بالاعتماد على المنهج الوصفي بأحد صوره التحليلية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الأكاديميين والطواقم الإدارية في جامعات شمال الضفة الغربية، حيث تضمن المجتمع كل من: جامعة النجاح الوطنية في نابلس، جمعة فلسطين التقنية-خضوري في طولكرم، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وقد تم اختيار عينة من (196) مشاركاً بطريقة العينة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي اشتملت على ثلاث مجالات، هي: مجال الثقة بالزملاء، مجال الثقة بالرؤساء، ومجال الثقة بالإدارة العليا، والتي قامت الباحثة بتطويرها بالاطلاع على الأدبيات التربوية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج التحليل أن:

1. درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية، فيما تبين أن درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم عالية، حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال على درجات عالية، وكانت درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة.

2. درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية وقد حظيت جميع فقرات المجال على درجات عالية، وكانت درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم عالية، حيث حظيت جميع فقرات هذا

المجال على درجات عالية، في حين كانت درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والجامعة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي.

5. لا توجد فروقات بين الموظفين الأكاديميين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير الجامعة في جميع مجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية للثقة التنظيمية باستثناء مجال الثقة بين الزملاء، في حين كانت لصالح جامعة النجاح الوطنية مقارنة بجامعة فلسطين التقنية خضوري في طولكرم.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فقد خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

1. يتوجب على الإدارة العليا تحسين صورتها في أذهان الموظفين من خلال عقد ورشات عمل وفعاليات اجتماعية.

2. تعزيز ايمان الإداريين بالجامعات في عدالة الإدارة العليا وتعاملها بموضوعية مع جميع الموظفين من خلال تطبيق الشفافية والمساءلة والإجراءات الرقابية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد الجامعات من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الملاحظ تزايد دور الجامعات في خدمة المجتمع من خلال تقديم المعرفة، والاستشارات والتدريب... وغيرها. ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها. فأياماً كانت طبيعة المنظمة أو مجال عملها فإنه يجب الاهتمام ببناء ثقة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز الأفراد على الإبداع والابتكار، وفي هذا الإطار فإن مؤسسات التعليم العالي لا تعد استثناءً؛ بل إنها أكثر منظمات المجتمع حاجة إلى أن تسود فيها ثقة تنظيمية إيجابية مشجعة على الابتكار بكل أنواعه ومستوياته، ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية الحيوية للجامعات في تطوير المجتمع وتنميته، وقيام الجامعة بأداء دورها الأكاديمي يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري فيها، فكلما كان الجهاز الإداري بالجامعة قطاعاً تسوده ثقة تنظيمية محبة وإيجابية، كان هذا الجهاز أكثر إبداعاً وابتكاراً، وأكثر فعالية في خدمة الجانب الأكاديمي للعمل الجامعي، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة (رفاعي، 2009).

نال مفهوم الثقة الاهتمام في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي والتعليم وغيرها، وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي. وقد استفاد علماء الإدارة في دراسة الثقة، حيث انعكست نتائج هذا العمل من خلال البحوث التي نشرت في العديد من المجالات العلمية المتخصصة (Yang, 2005)، وقد أشارت هذه الدراسات بأن للثقة دور أساس في بناء علاقات العمل الفاعلة والمنتجة (Lima & Caetano, 2006)، وأهميتها تنعكس أيضاً في إرشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة (Dirks & Ferrin, 2002)، وقد طرحت العديد من البحوث التي أكدت على هذا الجانب.

وقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية، ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، والتي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات، وقدراتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقته بأداء المنظمات ونشاطاتها المختلفة، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن الثقة هي العامل الرئيس في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات، وهي أيضاً العنصر الأساس في بناء المناخ التنظيمي الداعم، وأن لها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي، وصنع القرارات والاتصالات، وحل المشكلات، والتغيير التنظيمي (عبد السميع، 2010).

فالثقة في علاقات العمل تعدّ أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك تعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً. ومن جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون ويقلل من التزام العاملين فيها في العمل، والنقصير في تحقيق أهدافها السامية نحو النمو والتطور والانطلاق (رفاعي، 2009).

مشكلة الدراسة

حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم في السنوات الأخيرة، وذلك كون الثقة تعد بمثابة المطلب الأساس في ظل عملية التحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة، إلى منظمات تعتمد على المعلومات، وقد أكدت الدراسات أن مستوى الثقة التنظيمية يؤثر في سلوك الأفراد، ويسهم في إتمام عملية التغيير التنظيمي بيسر حال مشاركة الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية، وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد لا يهتمون بالأهداف الخاصة بالمنظمة حال عدم مشاركتهم فيها لأنهم لا يتقنون بها (شاهين، 2010).

وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في العمليات التنظيمية باعتبارها أحد المقومات الأساسية للعلاقات الإنسانية، وتحاول الباحثة من خلال الدراسة الحالية قياس درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها.

ويمكن صياغة هدف الدراسة الرئيس في شكل سؤال أساس هو التالي:

ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها؟

وقد انبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة، وهي:

1. هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجنس؟
2. هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة الثقة التنظيمية جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير العمر؟
3. هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة الثقة التنظيمية جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
4. هل توجد فروق دالة احصائياً في درجة الثقة التنظيمية جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

5. هل توجد فروق دالة احصائية في درجة الثقة التنظيمية جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين وأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين وأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين وأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين وأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات الإداريين وأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى قياس درجة الثقة التنظيمية جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها.
2. تحديد أكثر مجالات الثقة التنظيمية أهمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية.
3. التعرف إلى مستوى ممارسة الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية للثقة التنظيمية من وجهات نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة).
4. تقديم توصيات تساعد إدارات الجامعات الفلسطينية في تحسين درجة الثقة التنظيمية مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي فيها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من الناحيتين العلمية والعملية فيما يلي:

الأهمية العلمية

1. ان مفهوم الثقة التنظيمية يرتبط بصلة وثيقة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، والمنظمات التي تسودها أجواء الثقة هي منظمات تمتلك بلا شك مفاتيح النجاح، أما المنظمات التي تعاني من غياب أجواء الثقة فتتأثر سلباً.
2. مفهوم الثقة في الأدب الإداري والتربوي العربي عموماً حديث، وتطرق إليه عدد قليل من الكتاب، كما أن هذه الدراسة تعتبر حديثة في المجال الذي تطرقت إليه وهو الثقة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

الأهمية التطبيقية

1. توفر الدراسة معلومات حول الثقة التنظيمية ومستوياتها وجوانب ضعفها ستكون ذات فائدة للهيئة الإدارية في جامعة النجاح لتحسين المناخ التنظيمي والبيئة الإدارية.
2. تضيف الدراسة إلى المكتبة العربية بحثاً ذا قيمة في مجال قلما تطرق إلى مستويات الثقة التنظيمية في الجامعات وأهميته.

مصطلحات الدراسة

الثقة التنظيمية اصطلاحاً: ويقصد بها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق (المعشر والطراونة، 2012). وتعرف اجرائياً: الدرجة التي يحددها الاداريون والأكاديميون في جامعات شمال الضفة الغربية على مقياس أداة الدراسة المعدة من قبل الباحثة.

الجامعات: هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، د ت). وتعرف اجرائياً: المؤسسات الوطنية الفلسطينية للتعليم العالي والواقعة في شمال الضفة الغربية وتضم: جامعة النجاح الوطنية في محافظة نابلس، جامعة القدس المفتوحة-فرع محافظة جنين، والجامعة العربية الأمريكية في محافظة جنين، وجامعة فلسطين التقنية -خضوري في محافظة طولكرم.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على بحث درجة النّقة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين.
- **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة تحديد درجة النّقة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية فقط.
- **الحدود الزمانية:** قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018/2019.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية فقط.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الأدبيات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ مطلع الخمسينات بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة، وقد شهد المفهوم تطوراً أكبر بدخوله مجال الإدارة والفكر الإداري والتنظيمي، واختلفت التوجهات نحوه باختلاف المدارس الإدارية، فنرى المدرسة التقليدية في الإدارة تركز على العلاقات التنظيمية الرسمية التي تسود في المنظمة والتي نجم عنها محدودية في تطور الثقة داخل المنظمة، في حين انصب اهتمام المدرسة الإنسانية على البحث في الجوانب الإنسانية غير الرسمية، وبالتحديد النشاط التعاوني بين الأفراد في المنظمة على اعتبار أنه العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف (أبو شاويش، 2013).

مفهوم الثقة

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ ائتمنته) (الرازي، 1983، 708) أو هي (ائتمان، وموضع ثقة) ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها (البلبكي، 1990، 997). يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر آنفاً بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها وعلى النحو التالي: (1) ضمن المنظور النفسي (2) ضمن المنظور الاقتصادي (3) ضمن المنظور الاجتماعي (الطائي، 2007)، وسوف نتناول المنظور الاجتماعي تماشياً مع توجهات البحث، فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة

على أنها درجة أيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف، وبنفس الاتجاه بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

قد يبدو الاختلاف في تعريف الثقة شيئاً مألوفاً في أدبيات الإدارة وذلك لاختلاف نظرة كتاب الإدارة وايدولوجياتهم نحو هذا المفهوم. ويعرف الحوامدة والمحامدة (1998) الثقة بالمتكلم ويقول: الثقة بالمتكلم تمنح المستمع أماناً نفسياً؛ في الوقت الذي يعرف روتر "Rotter" الثقة بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها (الغامدي، 1990). في حين يعرفها جامسون "Gamson" بأنها احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام (اللوزي، 1990).

ويرى الصباغ (1986) أن الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً، إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.

ومن هذه التعريفات تخلص الباحثة إلى القول إن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

وهناك خمس عوامل تدعم وتعكس مفهوم الثقة ذكرها النويقة (2013) في دراسته، وهي:

1. الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف

2. الاعتمادية: إلى أي مدى يمكن الاعتماد على شخص أو مجموعة من الأشخاص.

3. الكفاءة: إلى أي مدى يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.

4. الاستقامة: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.

5. الانفتاح: إلى أي مدى لا يكون هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

أنواع الثقة

يمكن تحديد نوعين من الثقة، هما:

1- الثقة التعاقدية

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً. وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه جلاسر "Glasser" "الاستعداد لتنفيذ الاتفاق" (الكساسبية، 1996). وتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.

وقد أشار كل من اتكنسون وبوتشر (Atkinson & Butcher, 2003) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤمن هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة، والمحبة والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد، وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات وردود الأفعال.

2- الثقة المكشوفة

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين، بحيث لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، ويقول جوراند (Jourand) إن الاختيار الذي يواجهه كلاً منا في كل لحظة هو: هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقي أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا. وبناء على ذلك، في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية بين الأصدقاء فإنها تكون أيضاً على مستوى التنظيم والمهام، ويميز هف وكيلى (Huff & Kelley, 2003) نوعين من الثقة التنظيمية ذات علاقة مباشرة بأفراد المنظمة، وهي:

الثقة التنظيمية الداخلية: وتتمثل بمدى إيمان الفرد بمهارات وقدرات أعضاء المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانوا من العاملين أم من المديرين، فالتوقعات الإيجابية التي يشعر بها العامل نحو أفراد المؤسسة التي يعمل بها ستزيد من تكيف العاملين مع بيئتهم، وتزيد فرص النجاح الوظيفي، وتخلق بيئة حافزة على الإبداع مقارنة مع غيرها من المؤسسات.

الثقة التنظيمية الخارجية: وتمثل درجة ثقة الأفراد العاملين والمديرين بالمؤسسات الأخرى، حيث تزيد الثقة التنظيمية الخارجية من فرص النجاح والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وعمل علاقات مشتركة تحقق التميز والنجاح للمؤسسات.

مفهوم الثقة التنظيمية

لا يوجد اتفاق عام وشامل أو موحد بين الباحثين لمفهوم الثقة، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم الثقة متعدد الأبعاد وذو تركيب معقد، بحيث لا يمهد لإعطاء الصورة المتكاملة. فالباحثون يميلون إلى النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة، ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله (Adams, 2004).

وتوفر الأدبيات في العديد من حقول المعرفة تعريفات عديدة ومتباينة للثقة، فمن المنظور الاقتصادي، ينظر الاقتصاديون إلى الثقة، في الغالب، كخيار عقلاني مبني على حساب التكاليف والعوائد، ويتناول علماء النفس من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المكلف لها، ويركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تتجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي، أي مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية. ولكن ما يجمع بين كل التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقاداً أو اتجاهات أو توقعاً لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الوائق (عبد السميع، 2010).

وقام ماير ودافيس وسكورمان (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) بمحاولة تقديم تكامل المداخل المختلفة في هذا المجال لتعريف الثقة، حيث يعرفون الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) على أساس توقع أن الطرف الآخر سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم بها. وعرف متعب والعطوي (2008) الثقة التنظيمية بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك، أما هاشم والعابدي (2010) فقد عرفاها بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية.

أما الصباغ (1986) فأوضح أنها، أي الثقة التنظيمية، توقعات مشتركة بين طرفين، إذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً. ويرى تشين وديلون (Chen & Dhillon, 2003) بأن الثقة التنظيمية هي الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر)، أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) في المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.

وعرف الطائي (2007) الثقة التنظيمية بأنها ايمان الفرد بأهداف وقرارت والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا وإلزام الفرد تجاه المنظمة. أما شكرجي (2008) فعرفت الثقة التنظيمية بالتوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. وينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة. ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً الثقة التنظيمية، حيث تتمثل آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة، لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه المتميز وأدائه.

أنواع الثقة

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها صديق (2005) اعتماداً على ماير (Mayer, 1999) إلى:

الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تُبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر معينة في مواقف.

الثقة القائمة على ملامح شخصية: هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.

الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

ميز ستيفنسون (Stephenson, 2004) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقاً لمستوى تبني الثقة والمتمثلة في:

الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

وبناء على مفاهيم الثقة التنظيمية يتفق الباحثون على تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي: (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد من الدراسات منها دراسة فورد (Ford, 2001) ودراسة صديق (2005).

وفي هذا السياق، ولغرض الدراسة الحالية، فإن الباحثة ترى أن التعريف الذي قدمه متعب والعطوي (2008) يعد تعريفاً مثالياً، كونه يتضمن العلاقات العملية والشخصية التي تنشأ في بيئة العمل، والتي تشمل أيضاً نوايا الأفراد في المنظمة والتي تظهر في شكل سلوكيات.

أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار ودينامية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي (Driscoll, 1978)، وبناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً قسمت الأبعاد إلى ثلاثة، هي:

الثقة بالمشرفين والرئيس المباشر

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فليح، 2010).

عُرِّفت الثقة في الرئيس المباشر على أنها استعداد المرعوس للقيام بما يطلبه الرئيس من أعمال ودون معرفة نتائج عواقب هذه الأعمال استناداً إلى توقعات المرؤوس الإيجابية، بينما عرّفها آخرون على أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أنّ الكلمة، أي، والوعد والقول لفظاً أو كتابةً الذي يصدر عن رئيسه يمكن الاعتماد عليه، أي أنّ الثقة هي استعداد طرف معين ليكون خاضعاً لطرف آخر استناداً إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر مقتدر، منفتح، مهتم، موثوق، فالثقة في الإدارة العليا هي استعداد الموظف للتصرف بالاستناد إلى أسس مثل كلمات وأفعال وقرارات الإدارة العليا في ظل ظروف من المجازفة (الخطر) (أبو شاويش، 2013).

الثقة بزملاء العمل

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (هاشم والعابدي، 2010). ويشير لي (Lee, 2000) إلى وجود خصائص ثلاث للموثوق فيه؛ هي القدرة (Ability)، والأمانة (Integrity)، والخيرية (Benevolence)، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

1. الثقة القائمة على الجدارة (Competence- based trust)

إن الثقة المعتمدة على القدرة توجد عندما يعتقد الأفراد أن الطرف الآخر لديه معرفة غزيرة، ويعد خبيراً في مجال محدد. وأضاف اردفيشيلي وبايج وونتج (Ardichvili, Page & Wentling, 2003) أن هذا الوجه من وجوه الثقة هو ذو صلة بالخوف من فقدان ماء الوجه للوائح، والذي يعد من العوائق الرئيسية لتبادل المعرفة.

2. الثقة القائمة على الإحسان أو الخيرية (Benevolence- based trust)

تعني الخيرية أو الإحسان حالة من شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه، ويمد يد العطف إليه. وفي مجال المعرفة، فإن الخيرية يمكن تفسيرها بأنها النية على العمل بصورة غير مؤذية، وأن الفرد لا يتوقع الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة.

3. الثقة القائمة على الأمانة (Integrity- based trust)

أوضح ماير (Mayer et al., 1995) أن الأمانة تشير إلى إدراك الشخص الوائق (trustee) بأنها من المبادئ المقبولة التي تتوافر في الشخص الموثوق فيه (trustor)، كما أوضح أن هناك كثيراً من العوامل التي تساعد على بناء الثقة القائمة على النزاهة أو الأمانة مثل سمعة الموثوق فيه، ومدى حصوله على مستوى مقبول من المعايير الأخلاقية ومطابقتها لأفعاله وسلوكه.

الثقة بالإدارة العليا

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (فارس، 2014).

أما حمدي (2011) فيرى أبعاد الثقة التنظيمية من بوابة النشاط الإداري، فيرى أن أبعادها متضمنة في السياسة الإدارية، فممارسات الإدارة في المنظمة التي يعمل بها الموظف ومدى رضاه عن توزيع المكافآت والحوافز سواء مادية أو معنوية، وتوافر فرص تدريبية ووضوح سلم التدرج الوظيفي والترقيات ومدى إتاحة الفرص للموظف للمشاركة في عملية صنع القرار تترك أثراً في إشباع احتياجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تؤثر على ثقته بالمنظمة وسياساتها. وهناك مجموعة من السمات المميزة للسياسات الإدارية أبرزها: الوضوح، وسياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرار، وبرامج التدريب، وسياسات التحفيز، وعمليات تقييم وتقييم الأداء، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، وفرص الابداع وتحقيق الذات من خلال تشجيع ودعم الابداع والتجديد في العمل، وتفويض الصلاحيات والسلطات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين، والثقافة العالية للرؤساء والقيم السائدة في التنظيم وتصنيفاتها.

مستويات الثقة التنظيمية

إن الثقة التي تدعو إليها الإدارة العامة الجديدة هي الوجه الجميل الآخر المعاكس للشك الذي ظلت الإدارة العامة التقليدية تعمل وتتعامل بموجبه سواء مع موظفيها أو مع زبائنهم، وكانت ثقافة الشك هذه أحد الأسباب المؤدية إلى توتر العلاقات بين المستويات في أجواء المنظمات، لذلك أدى إلى تطور الثقة على المستوى الفردي والمجموعات والمنظمات وذلك كالتالي:

الثقة على المستوى الفردي: إن تبادل الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري، الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار، وقد توصلت الدراسات إلى أن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات و تصورات له لدوافعه وقيمه تتأثر بدرجة الثقة، فالثقة بين الأفراد تمكن المجموعات من التصدي لحل المشكلات، في حين أن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة (الغامدي، 1990)، والثقة الفردية تم تقسيمها إلى الثقة الجانبية "الأفقية"، والثقة الرأسية ؛ حيث يقصد بالثقة الجانبية الأفقية هي التي تكون بين الزملاء، ويقصد هم أعضاء المنظمة الذين يملكون السلطة على قدم المساواة نسبياً أو على مستوى السلطة، والزميل هو الذي

يتفاعل معه الموظف خلال ساعات العمل، وأما القسم الآخر "الثقة الرأسية" فهي التي تكون بين الموظفين والقادة.

الثقة على مستوى المجموعات: الثقة تعتبر عاملاً رئيسياً في عملية التغيير والتطوير، فيؤكد بينيس Beanies على أهمية الثقة في تماسك الجماعة بقوله: "إذا كان هناك ثقة كاملة، وحقائق كافية، فمن الممكن للتغيير أن يحدث، والمجموعات المغيرة في عملية التغيير تعتمد على ثلاثة عناصر: مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير، الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير، وأخيراً وضوح الرؤية عن التغيير" (الغامدي، 1990). حيث يشير تان وليم (Tan & Lim, 2009) بأن الثقة على مستوى الفريق هي التي توضح رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم، وهذه الرغبة هي التي توضح رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم، وهذه الرغبة لا تظهر إلا عندما تتواصل المنظمة في كافة أعمالها بوضوح مع موظفيها من خلال الشبكات الرسمية والغير رسمية.

الثقة على مستوى التنظيم: إن معظم الدراسات حول موضوع الثقة في المنظمات والتي يشار إليها بالثقة التنظيمية (Organization Trust) تهتم بمصدر الثقة (Credibility) أو الثقة بين الأفراد (Interpersonal Trust)، ويذكر دريسكول (Driscoll, 1978) أن مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار تزيد من الثقة، ونظرية جامسون Gamson تؤكد على أن الثقة يمكن أن تنتبأ بقبول الفرد لنظام اتخاذ القرارات وكذلك المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات، فالمجموعات ذات الثقة العالية تقبل السلطة، وتستخدم الإقناع للتأثير على القرارات، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة، فهم يستخدمون الإجراءات الإيجابية لإقناع متخذي القرارات مع قبول للسلطة، أما المجموعات ذات الثقة المتدنية، فهم يعتبرون متخذي القرارات منحازين وغير أكفاء، وهم يلجؤون إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة (الغامدي، 1990). كما يذكر وين وآخرون Wayne et. al بأن دراسة الثقة على مستوى المنظمة تنطلق من افتراض أن المرؤوسين ينظرون إلى المنظمة على أنها كيان يرتبطون به بعلاقات تبادلية مبنية على تاريخ القرارات التنظيمية (رشيد، 2003).

محددات الثقة بالمنظمة

ذكر رشيد (2003) على أساس الأدبيات المتاحة أن هناك محدّدات رئيسة للثقة المؤسسية هي أكثر شيوعاً واستخداماً، وتتضمن هذه المحدّدات العدالة التنظيمية التي تركز على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي تمّ من خلالها تحديد هذه النتائج. كما تتضمن الدعم التنظيمي المتمثل في أن الاعتقاد القوي يؤدي لدى الفرد بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادرة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها، والتفاني في أداء مهام عمله ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة. وبوجه عام، يبدو أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمي، هم أكثر احتمالاً؛ لأنهم يتقوا بمنظمتهم من أولئك الذين يشعرون أنها لا تثمن إسهاماتهم.

محددات الثقة بالرئيس: تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحدّدات للثقة بالرئيس هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات كما ورد في (Meyer, 1995) والتي أشار لها رشيد (2003): وتتضمن هذه المحدّدات:

- **بالقدرة:** وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يملكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.
- **بالنزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين (رؤساء أو زملاء) نحو الفرد وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.
- **بالاستقامة أو التكامل:** وتعني إدراك الفرد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يعتنقون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع

هذه القيم والمبادئ المرغوبة وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساساً قوياً بالعدالة.

– **بالثقة بزملاء العمل:** أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض تحقيق هدف مشترك، وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل والتي شار إليها الخشالي (2011) في دراسته وهي: (1) القدرة والتكامل، (2) الارتياح المتبادل، (3) الاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

محددات الثقة في المنظمة

العدالة التنظيمية وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وتنقسم إلى:

1. **عدالة التوزيعات** وهي توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.
2. **عدالة إجرائية** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سبباً لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث إن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت. (رشيد، 2003)

الدعم التنظيمي: وهو تثمين المنظمة لإسهامات عاملاتها واهتمامها بمصالحهم الشخصية وقد يبني الأفراد احساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها لتوفير التدريب في المجال الذي يرغبون فيه (أبو شاويش، 2013).

العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

وتتمثل فيما يلي:

1. **عامل الشك:** وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
2. **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** يُقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
3. **عامل أخذ المخاطرة المالية:** يُقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
4. **عامل الأنانية:** هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها. (أبو شاويش، 2013)

قواعد وأساليب بناء الثقة التنظيمية

إن عَصراً تتسابق فيه المنظمات وتتنافس فيه المجتمعات، وتتعاقب خلاله التحديات والأزمات، بات يستلزم إحلال الثقة الخفيفة محل الثقة الصلبة، والثقة المؤقتة والافتراضية محل الثقة الدائمة، والثقة المرحلية والتكتيكية محل الثقة الاعتقادية والمعيارية، طالما أن المصالح تتغير والظروف تتجدد (الكبيسي، 2010). لذلك فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها البناء مناخ عال من الثقة، حيث يذكر هاندي (Handy, 1995) أن أهم قواعد الثقة تتمثل في أن الثقة محدودة، ويحتاجها الأفراد، وتتطلب التعلم والانفتاح على التغيير، والتكامل التنظيمي، والاتصال وثقة القادة، والواقعية من خلال المعلومات والأفكار والأخبار وقد وضع الرواشدة (2012) قواعد الثقة في التالي:

1. **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** أي أنه ليس من الضروري أن يثق الفرد بأناس لا يعرفهم جيداً ولا يشتركون معه في نفس الهدف.
2. **محدودية الثقة:** أي إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف، والدفاع عنها لدرجة التضحية من

أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وعندها تكون الرقابة بعد التنفيذ (أي عند تقويم النتائج).

3. الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: أي إذا كانت إحدى الجماعات في البناء التنظيمي غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك، فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.

4. الثقة تتطلب الحزم: إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، وإنما لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة هنا لا تتسجم مع أي ا وعد بأن العمل يكون لمدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتخلى عن خدماتهم.

5. حاجة الثقة للتكامل التنظيمي: فالوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد لديها مشاكل خاصة، وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات، ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

6. حاجة الثقة للاتصال: حيث يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذا فإن المنظمات بحاجة إلى مزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

7. الثقة تتطلب تعددية في القادة: إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة.

8. تناقض الثقة التنظيمية: جاء بهذه القاعدة لويس بارنس والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها، والمحافظة عليها إذا لم نفع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

وعلى ذلك فيمكن القول بأن هذه القواعد تحتاج إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق درجة عالية من الثقة، ومن هذه الأساليب:

- تحقيق رؤية مشتركة تؤدي بدورها إلى تحقيق التنمية التنظيمية والتي تدور حول المستقبل، والمهارات ونمط القيادة، والعلاقات مع العامة، والمصادقية.
- السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
- استخدام القوة استخداما إيجابيا، والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.
- توجيه الاهتمام نحو الثقافة التنظيمية والتي تعكس شخصية مميزة للتنظيمات مع استخدام المكافآت لتدعيم السلوك الإيجابي (Carneval, 1988).

كما يضيف الطجم والسواط (1995) الأساليب التالية، وهي:

- توفير المنظمة البيئية الآمنة المستقرة للموظفين وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية، وتطبيق النظام على الجميع، وإيجاد الشعور الفعلي لدى العاملين بوجود فرص الترقى، وأن يعمل التنظيم ليس فقط على توفير المعلومات، بل الحرص على المصادقية فيها حتى تتوفر لدى الموظف القدرة على بناء التوقعات المستقبلية التي تشبع حاجاته، ومن ضمنها حاجة الأمن الباعثة على الثقة التنظيمية.
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة: كالإشباع وحاجات الإنهاء لدى الموظف.

- أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم والثناء على مجهوداتهم في العمل، حتى يمكن إشباع احتياجاتهم للاحترام والتقدير، الأمر الذي بدوره يولد الثقة في النفس والآخرين.

- على المنظمات أن توجد بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة، ودفعهم للتطوير عن طريق المشاركة في صنع القرارات في مجال عملهم، وتفويضهم ببعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير فرص التدريب المختلفة لصقل مهاراتهم، فمثل هذه العناصر مدعاة لإشباع حاجة تحقيق الذات.

أما الخضيرى (2000) فيضيف من الأساليب ما يلي:

- أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن نتائج قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها.
- التعاون مع الأفراد المنفذين في إيجاد الحلول بدلا من غلق الأبواب أمامهم.
- توسيع دائرة التفكير بمنطق "نحن جميعا بدلا من أنا وهم".
- التركيز على الجوهر الرئيسي بدلا من التفاصيل الفرعية، وإظهار المشكلات على السطح بدلا من إخفائها.

ومن خلال الأساليب السابقة تخلص الباحثة إلى القول بأنه يمكن للمنظمات أن تبني الثقة وتحافظ عليها رغم أن هذا ليس بالأمر اليسير، وذلك لكون الثقة عملية تراكمية تستغرق وقتا طويلا، ولكن ابتداء تستطيع المنظمات إرساء الثقة من خلال دعم الثقافة المعتمدة على القيم المشتركة والتي تعمل على تنمية الأمانة والنزاهة والجدارة كأساس للثقة، وتعتبر رسالة المنظمة وأهدافها بمثابة الرموز هذه الثقافة، وإذا ما تم إرساء هذه الثقافة المعتمدة على القيم سيكون الأفراد العاملون أكثر ارتباطا بالمنظمة؛ حيث يؤمنون بأهدافها، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تقديم الإرشاد.

أساليب بناء الثقة:

ذكر كايسي (Casey, 2015) بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها، وهي كالتالي:

1. **الحفاظ على الوعود والوفاء بها:** إن الحرص على الوفاء بالوعود سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعدا يجدر به الالتزام وعدم الحنث بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين، أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك. وإذا كان الوعد يختص بأمر هام فالشرح والتفسير قد لا يكون كافيا، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

2. **المحافظة على الاتساق:** إحدى أهم أجزاء استحقاق ثقة الآخرين هو أن يكون كلام المدير متسقا ومتفقا مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى. لذلك على المدير أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً أو فعلاً حتى يبني أساساً قوياً لعلاقاته مع الآخرين.

3. **الحرص على الأمانة:** تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى وإن وضع في أصعب المواقف عليه ألا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة، والطريق الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.

4. **التعبير عن المشاعر بصدق:** ينبغي على المدير أن لا يكون ممن يكتم مشاعره أو يجد صعوبة في التعبير عنها، حتى لا يعتبره الآخرون شخصا بارداً وهذا لا يشجع عملية بناء الثقة بينهم.

5. **المرونة في التعامل مع الآخرين:** إن المرونة في التعامل مع الآخرين هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين معهم، فيجب على المدير أن يكون مرناً وغير متزمّت الفكر وغير منغلق الأفق، فالمرونة والسلاسة في التعامل تكسب المدير حب وثقة المعلمين من حوله.

أما الحسيني وأحمد (2005) فأضافا بعضاً من أساليب بناء الثقة، وهي:

1. **الحرص على الإنصات للآخرين:** على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقنون في المدير الذي يفهمهم.

2. **ممارسة الاتصال المفتوح:** يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تُصنَّع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقاً لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.

3. **الثبات على المبدأ:** يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الأفراد.

ومن أساليب بناء الثقة الأخرى التي أضافها شريير (Shriar, 2014) ما يلي:

1. **إظهار الشغف للعمل:** على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبث روح الحماس لكافة أفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.

2. **الشفافية:** الشفافية هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، فعلى المدير الالتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع أفراد العمل حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل.

مراحل تحقق الثقة التنظيمية

يشير اللداوي (2015) إلى أن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وأن الثقة تمر في ثلاث مراحل حتى تتحقق، وتتلخص هذه المراحل بالتالي:

1. **الثقة المدركة:** وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر، والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.
2. **الثقة العاطفية:** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.
3. **الاستعداد:** وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، وهذا يحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.

أهمية الثقة التنظيمية

رغم الافتقار إلى وجود تعريف علمي شامل متفق عليه للثقة، إلا أن ثمة اتفاقاً على أهميتها. ففي محيط المنظمات تظهر أهمية الثقة في تحقيق السلوك التعاوني، وفي تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف، والحد من أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية، وتسهيل أداء فرق العمل والحد من الصراعات الضارة، وحل المشكلات وتعزيز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي. والثقة التنظيمية هي أيضاً مصدر للميزة التنافسية، لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة، والتي هي بالحقيقة تخفض من تكاليف التبادل والسلوك الانتهازي، كما تعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاونون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تفترض أن الموظف يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب، إلا أن مثل هذا الافتقار إلى الثقة يعيق الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من

الالتزام (عبد السميع، 2010). ويؤكد السعودي (2005) على أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتحكم فيه.

تشير الدراسات إلى أن الثقة التنظيمية مطلوبة كشرط مسبق لتحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). فمن المقبول على نطاق واسع أن الثقة لا تؤثر بشكل ضروري على نجاح المنظمة في المدى القصير، ولكن على المدى الطويل، تحتاج الثقة إلى وقت طويل لإنشائها (Demircan & Ceylan, 2003). فالثقة التنظيمية هي نية وتحسين توفير العدالة داخل المنظمة، ودعم الإدارة العليا، وتحسين العلاقات داخل المنظمة، ودعم وتوفير رغبات واحتياجات الموظفين وتوفير العمل التعاوني بين الموظفين في تحقيق الشخصية والأهداف التنظيمية (Neves & Ceatano, 2006). كما تعد الثقة عنصراً مهماً للغاية في عدد من الأنشطة في المنظمة مثل الشفافية في مشاركة المعلومات والتعاون والاستقلالية والنجاح الشامل في تحقيق الأهداف التنظيمية (Aksoy, 2009).

يعتبر تكوين الثقة في المنظمة شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف؛ لإنجاز المهام والفعاليات المختلفة للمنظمة لما يسهم في نجاحها وتقدمها، وكما ذكر الطائي (2007) أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل، وأنه كلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب، وقلت الصراعات. وكذلك أشار العنزي (2004) أن الثقة تعتبر الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بين العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة، ولقد بينت عدة دراسات أن الثقة تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات، كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل، وللإدارة القائمة على الثقة فوائد عديدة ذكرها رشيد (2003) كالاتي:

- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً، وتزيد من الإنتاجية.

- أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.

- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.

- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.

- وضوح الأهداف والمهام، والاتفاق عليها مع الالتزام بها.

- ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل.

- الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.

- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة.

- تشجيع على المناقشات المفتوحة وتقليل من حدة الصراع.

ويشير معاينة وأندراوس (2009) إلى أن الثقة التنظيمية تسهم في تشجيع تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها بين الرؤساء والمرؤوسين دون خوف، كما أنها تعمل على رفع وتحسين تنمية العلاقات الشخصية وتشكل أساساً للدافعية في العمل، والرغبة في تحمل المسؤولية ما ينجم عنه شعور الموظفين بالرضا وتميزهم في العمل وارتفاع في روحهم المعنوية ينعكس على مناخ بيئة العمل.

إنّ بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطن التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة (الطائي، 2007).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة، وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكناً ومستحيل التحقيق.

إنّ الإدارة القائمة على الثقة هي تعبير جديد عن الأفكار القديمة وموقعها في العلاقات الجيدة الحالية واستخدام آلياتها يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق نتائج فردية وتنظيمية جيدة. تعتقد السلطات أن الثقة يمكن أن تؤدي إلى التعاون بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وتحاول المنظمات اليوم البحث عن حلول جديدة لتحسين المشاركة بين الأفراد والجماعات واستخدام آثارها، حيث يتم تأسيس جميع العلاقات التنظيمية على أساس الثقة، لذا أصبح من المهم أن ينظر مديرو المنظمة وموظفوها في أهمية الثقة والترقية ودورهم في الثقة (Fitzroy, 2007).

تنشأ الثقة التنظيمية كاحتياج أساسي للتنظيم وتكامل المجتمع وخلق الديمقراطية في المنظمات، أما اليوم، فيتم إنشاء الثقة كهيكل مهم في مجموعة واسعة من الإدارة (Paliszkiewicz et al., 2014). كما تشير الثقة التنظيمية إلى التوقعات الإيجابية للناس وتوقعات أعضاء المنظمة حول الكفاءة والموثوقية والإحسان بما في ذلك الثقة بين الأشخاص والثقة المؤسسية (Mayer et al., 1995).

لقد أشارت مجموعة من الدراسات بأن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من المتغيرات الفردية والمنظمة مثل الثقة التنظيمية، إذ أشار شوكلي-زالاباك وإيليس وسيزاريا (Shockley-Zalabak, Ellis & Cesaria, 2000) في دراستهم بأن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط مع مستوى الثقة بالإدارة وبالرئيس المباشر. وكذلك دراسة العجمي (1999) أكدت أن الأفراد الراضين عن خدمات معينة لديهم درجة عالية من الثقة في المنظمات الحكومية، على عكس الأفراد غير الراضين. وأيضاً دراسة مورغان وزيفاني (Morgan & Zeffane, 2003) ركزت على ثقة العاملين بالإدارة العليا باعتبار أن ذلك عامل مساعد في تجنب المقاومة للتغيير، كما أن المشاركة في القرارات تزيل

الغموض أمام العاملين فلا يشعرون بالخوف من المستقبل المترتب على التغيير، بالتالي استقرار الشعور لديهم بالأمن الوظيفي. وكذلك دراسة دريسكول (Driscoll, 1978) توصل إلى إن الثقة تنتبأ بالرضا أفضل مما تنتبأ به المشاركة في صنع القرارات ودراسة كارنيفال (Carnival, 1988) التي توصلت إلى إن القادة الإداريين هم أكثر محددات الثقة التنظيمية أهمية، وإن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بكل من: الحوافز، خصائص العمل، وطبيعة الإشراف.

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات اليوم والتي تكون تكاليفها باهظة، وربما تؤدي بحياتها، هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، أما إذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية، لابد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (العنزي والساعدي، 2004).

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي، ومرونة عالية في العمل، وتنظيم جماعي، والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة فلا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته، فهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلا عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من إن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

وبالنتيجة تتفق الباحثة مع ما يراه الخفاجي (2012) أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي:

1- يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم، وتؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي

فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها. إذ يتولد لديهم رضاء عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلا عن أنه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2- بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي انه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم.

3- تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة، وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع جدا، ويسبب هذا الوضع قلق للغاية للأفراد العاملين في المنظمة، وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.

عوامل تعزيز الثقة التنظيمية

في ظل التحول من السيطرة إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات، لمتابعة مسيرة التقدم والتطور وإحداث التغير في المجتمعات والتغلب على التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة نحتاج إلى عوامل تعزيزية، وهذه تشمل:

العمل والتعاون داخل المنظمة، حيث إن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توحيد مشاكلها الخاصة، وهذه الجماعات هي أعضاء في المنظمة، ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تتوحد أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة، لذلك فإن إبراز رؤية ورسالة التنظيم تعتبر محاولة لإيجاد مبدأ التكامل لتحقيق الجودة والوصول إلى الإبداع، وإذا لم يوجد هذا التكامل فإن ذلك سيقود المنظمة إلى حدوث الصراعات والمشال في التنظيم الكبير، فالتكامل ليس كافياً وحده، ولا بد من العمل على دعمه بالنصح والقنوة الحسنة، والعمل بحيث يوجه القائد طاقته نحو تعزيز القيم والمعتقدات بكل الوسائل لضمان استمرار الثقة (الغامدي، 1990).

ويعتبر **التواصل الشخصي** بأنواعه من أساسيات الثقة، إذ يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون مقنعاً، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال من أجل بناء تنظيمات يسودها الثقة العالية، فالمنظمات بحاجة دائماً وباستمرار إلى المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتقارب والتعارف، بل تعزز أهداف التنظيم والتعاون مع القادة للوصول إلى استراتيجيات تنظيمية ثابتة تضمن بقاء المؤسسة واستمراره (قموه، 2008).

التشدد والحزم إذا ما أخفقت الإدارة في اختبار العاملين لديها في القدرة على التكيف وتجديد الذات وتثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن قد يكون بسبب ضعف قدراتهم على التعايش مع التوقعات، أو الوصول إلى الإنجاز المطلوب هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة لا تنسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة إذ يتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم؛ لذلك فإن لأهمية الثقة وخطورتها قد تلجأ بعض المنظمات إلى تقييد الولاءات الجوهرية بمجموعة صغيرة من الأفراد يطلق عليهم الموثوق بهم (سعدون، 2006).

القدرة على التكيف، فاختيار الفرد في جماعات التنظيم، واختيار قادة الجماعات من أهم العناصر لاختيار الفرد الذي يملك القدرة على تجديد ذاته، ولذلك فإن الاختيار والتعيين تصبح مفتاحاً لتنظيمات قادرة على التغيير والتكيف، وهذا الأمر يتطلب اهتماماً جدياً من الإدارة العليا والذي يجب أن لا يغوص لمستويات أدنى في التنظيم (الكساسبة، 1996).

تقسيم أعباء القيادة، فمن الصعوبة بمكان إدارة الجماعات في المنظمات المعتمدة على الثقة في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة، وخير مثال على ذلك قيادة المعركة من قبل مجموعة من القادة، ففي حالة التخطيط يكون هناك شخص واحد يضع خطط المعركة، وآخر يقود الجماعة باختيار الطاقم الذي ينفذ العمل لتحقيق الهدف، وهناك الذي يدرّب إذ يؤثر في عمل الفريق لتوحيد الهدف، ولذلك فمن الصعب أن يقوم شخص واحد بجميع متطلبات القيادة مهما كانت قدراته (سعدون، 2006).

الدافعية، فتقوم الدوافع الفردية العربية بدور مهم وحيوي في توجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وتوجيه الاداء نحو التميز والإلتقان، فتميز الأداء الجامعي والمؤسسات التعليمية والمنظمات المختلفة يعتمد على مقدرة الإدارة على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعل فعال للحوافز يوجه لإثارة الدوافع لدى الموظفين، والتي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل (الشبلي والنسور، 2009). ويتركز مفهوم الدافعية في وصف حالة الفرد الذي يعمل بحماس واندفاع وجاذبية للعمل، مقارنة مع غيره ممن يعملون دون حماس، ويعود هذا الاختلاف بين الأفراد إلى طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها ومدى تحقيق حالة الرضا عندهم (الفريحات، 2009).

أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية

تعد مهنة التدريس واحدة من المهن الأكثر احتراما في العالم، فالمعلم هو النموذج والقُدوة، والمعلمون هم محور أي نظام تعليمي، كما أنهم قوة الأمة، حيث يقال إن نجاح أو فشل أي أمة يعتمد إلى حد كبير على جودة نظامها التعليمي. هذا بدوره يعتمد على جودة معلمها (Usikalu, 2015 Ogunleye & Effiong)، وفي فلسطين يبدو أن الاهتمام الذي يُعطى للمعلمين على جميع المستويات ينفي أهمية تعليم المعلمين والمدرسين كأداة للتنمية الوطنية.

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تتعبد بها الثقة، حيث أن بناء الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلاً من أداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع والالتزام التنظيمي، في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة كلما انخفض دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل تلك المنظمة (الطائي، 2007).

وعلى الرغم من أهمية الثقة التنظيمية وخطورتها التي بدأت تتكشف خلال العقدین الأخيرین، فإن ما كتب عنها من دراسات وبحوث عربية ظل محدوداً حتى مطلع الألفية الثالثة حين بدأت أقسام الإدارة العامة بالجامعات العربية توليه اهتمامها وتوجه طلبتها نحو إعداد الرسائل حولها، وتوجه أساتذتها لبناء المقاييس وتطبيقها للتعرف على درجات الثقة في مؤسساتهم (الكبيسي، 2010)، حيث إن نتائج احترام الثقة أو عدم احترامها مكلفة للأفراد والمنظمات على أساس أن الثقة موجود استراتيجي، وبالتالي فالاستثمار في هذه الموجودات لا بد أن يحقق ربحاً أو خسارة (الدوري ويوسف، 2002)، في ظل زيادة التنافسية في معظم بيئات العمل، وانتشار التكنولوجيا، ونظم المعلومات، ولا مركزية صنع القرار، لما سيكون لها من فوائد تعود إلى العاملين أفراداً وجماعات، أو إلى المنظمة فيتضح دورها في العلاقات، وتبادل المعلومات، والقدرة على تحسين المشاركة لإنجاز الأهداف، فهي بحد ذاتها استثمار ومصدر للميزة التنافسية (الحري، 2011).

من الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة في الإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، وهم القادة؛ ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع، تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية، وهي المشاركة والدعم، والمساندة، وأشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة توافر الأمان الوظيفي Job Security كشرط مسبق، يمهّد لظهور الثقة التنظيمية، وأيضاً الدعم المؤسسي المدرك Perceived Organizational Support حيث إن الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة، تعاملهم بشكل جيد، سيستجيبون بالمقابل إلى مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة (معاينة وأندراوس، 2009).

كما أن الثقة التنظيمية تعمل على حفز الابداع لدى الموظفين ما يزيد من انتاجيتهم وتدفعهم إلى المبادرة بالأعمال التي تعود بالفائدة على المؤسسة حينما تكون هذه الاعمال تطوعية وليست من متطلبات العمل المؤسسي والتي لا يتوقعون أن تعود عليهم بمكافآت وحوافز، ما يحقق مفهوم الانتماء المؤسسي لدى الموظفين ويرسخه، فيعمل الموظفون بدعم ومساندة من مرؤوسيههم على تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية (سعد، 2018).

تشير نتائج البحوث إلى أن أربعة عوامل تحدد الثقة، وهي التواصل المفتوح، وإعطاء العمال حصة أكبر في عملية صنع القرار، وتبادل المعلومات الهامة، والمشاركة الحقيقية في التصورات والمشاعر، وتقع مسئولية بناء الثقة في الغالب على كاهل كبار المديرين والمديرين المتوسطين، لأنهم يتمتعون بميزة هرمية، ووصول أكبر إلى المعلومات الأساسية. وتتمتع الثقة بستة مزايا رئيسية، وهي تحسين الاتصال وزيادة القدرة على التنبؤ والاعتمادية، وتقليل معدل دوران الموظفين، والانفتاح، والاستعداد للاستماع وقبول النقد، على نحو غير دفاعي، وزيادة تكرار الأعمال وتقليل الاحتكاك بين الموظفين، ويشير انعدام الثقة على نطاق واسع بين الموظفين تجاه الإدارة إلى عدم فعالية المنظمة. أشارت النتائج إلى أن فعالية المنظمة، تعتمد على الثقة، حيث تؤدي الثقة إلى مزيد من الثقة، وزيادة الإنتاجية والنمو، والثقة تجلب المصادقية إلى المنظمة، وتزيد من تكرار ولاء العملاء والعمل، وتؤدي الثقة إلى اتخاذ قرارات فعالة، لأنه يتم مشاركة الأفكار والمعلومات والمشاعر (Babaoglan, 2016).

ثانياً: الأدبيات السابقة

وتقسم إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وهي كالآتي:

1. الدراسات العربية، وعددها 19 دراسة، وهي كالآتي:

دراسة ديب وزعتر (2018) بعنوان "تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعميمية في جامعة تشرين: دراسة مسحية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تبني مفهوم الثقة التنظيمية في جامعة تشرين، حيث استخدمت الباحثة المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، وقد تم توزيع الاستبانة على (370) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين ومن ثم أجريت الدراسة الميدانية في الجامعة. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد فروق جوهرية بين مستوى الثقة كأحد أبعاد رأس المال الاجتماعي السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مستوى الثقة الواجب توافرها في الجامعة محل الدراسة، حيث تبين أن أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة لديهم ثقة عالية بإدارة الجامعة

وبالمشرفين وبزملاء العمل، وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التعليمية وتطويرها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية.

دراسة سعد (2018) بعنوان "الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولمعرفة الفروق تبعا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية، وطبقت الدراسة على عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع جامعات وهي جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة، وجامعة الإسراء، وجامعة البترا، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع وكان عددهم (269) عضو هيئة تدريس. اعتمدت الباحثة المنهج البحث الوصفي الارتباطي، وطورت استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والثانية لقياس درجة الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً، وأن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأداتين. وكما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الشفافية الإدارية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والرتبة الأكاديمية ولصالح فئة "أستاذ"، وتخصص الكلية لصالح الكليات الإنسانية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكان لصالح فئة "أستاذ"، وامتغير تخصص الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس.

دراسة دراوشة (2017) بعنوان "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر (378) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (32) فقرة، وكشفت الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، وجاء الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

دراسة العمرو والمحاسنة (2017) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"

هدفت دراسة كل من العمرو والمحاسنة (2017) إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثقة بالمعلومات، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم التنظيمية، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين في ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة، تكون مجتمع الدراسة من (715) موظفاً إدارياً في جامعة مؤتة، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني حيث وزعت على عينة بلغت (215) مفردة. وقد أظهرت نتائج أن الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن ممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة متوسطة. وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده جزئياً في المتغير التابع ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة مؤتة في الأردن. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، إجراء دراسات دورية

واستطلاعات الرأي للتعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات الإدارية المتبعة في الجامعة لما لها من أهمية في تعزيز الثقة التنظيمية، عقد لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين.

دراسة أحمد (2015) بعنوان "الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية / جامعة بغداد"

هدفت دراسة أحمد إلى معرفة درجة الثقة التنظيمية في كليات تربية جامعة بغداد واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (339) مديراً وموظفاً إدارياً، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة ونسبة (66%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (224) من مديريين وعاملين في الكليات، وتم بناء استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، وقد تبين أن هناك ضعفاً في توجيه المديرين لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن إدارة الكليات تعمل بموجب أنظمة وقرارات وتعليمات موحدة، وقلة إتاحة إدارة الكلية لعاملها الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتستند إدارة الكلية على التوصيف الوظيفي الدقيق والأعمال الخاصة بكل وظيفة بصورة متوسطة.

دراسة الرشيد وسلامة (2015) بعنوان "درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (335) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة الثقة التنظيمية وكانت بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، واستبانة الدافعية بصورتها النهائية من (26) فقرة، وتم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة، وكذلك درجة الدافعية كانت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعة والكلية والخبرة في الثقة

التنظيمية ودرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، والدرجة الكلية، كما كشفت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس. في ضوء النتائج اقترح الباحثان المحافظة على هذه المستويات المرتفعة للثقة التنظيمية والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية وتحديثها بشكل مستمر، وإجراء دراسات وصفية ارتباطية أخرى على بيئات تربوية مختلفة حول موضوع علاقة الثقة التنظيمية بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة عبده (2015) بعنوان "درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث شملت العينة (221) عضو هيئة تدريس تم اختيارها وفقاً للعينة الطبقية العشوائية، ومثلت أقاليم الأردن الثلاثة هي: (جامعة اليرموك: إقليم الشمال)، و(الجامعة الهاشمية: إقليم الوسط)، و(جامعة مؤتة: إقليم الجنوب)، وقد استخدمت الباحثة اختبارين قامت بإعدادهما، تقيس الأولى درجة الدعم التنظيمي، وتقيس الثانية مستوى الثقة التنظيمية، وتبين أن درجة الكلية للدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية متوسطة، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، في ما يتعلق بدرجة الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغيرات الجنس، وجامعة التخرج، وسنوات الخبرة، والإقليم، ولكن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح حملة رتبة الأستاذ، وكان مستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية متوسطاً، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وجامعة التخرج، والإقليم، وسنوات الخبرة، ولكن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح حملة رتبة الأستاذ، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الدعم التنظيمي ومستوى الثقة التنظيمية.

دراسة فارس (2014) بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة بنسبة استرداد (73.5%)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطورها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

دراسة النويقة (2013) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (120) موظفاً من مختلف كليات وإدارات الجامعة. واعتمد في تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات واختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي،

كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

دراسة الخفاجي (2012) بعنوان "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"

سعى البحث إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية، بهدف بيان أثرها في تعزيز جودة حياة العمل. وقد جمعت البيانات باستخدام الاستبانة كأداة أساسية بعد أن وزعت على عينة تمثلت بالملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة شملت (89) فرداً بعد استثناء المجازين ومديري الوظائف الإشرافية والباقي (75) وتم اعتماد (71) للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية، والتي تم تطبيقها من قبل إدارة الكلية متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل داخل الكلية.

دراسة الرواشدة (2012) بعنوان "دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية"

هدف الرواشدة (2012) في دراسته إلى التعرف على دور ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر موظفي الإدارة الوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على مجتمع تكون من (4) جامعات رسمية موزعة على محافظات الجنوب: الكرك (جامعة مؤتة)، والطفيلة (جامعة الطفيلة التقنية)، ومعان

(جامعة الحسين بن طلال)، والعقبة (الجامعة الأردنية)، كما بلغ عدد الموظفون الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى (381) موظف وقام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية وجميع أبعادها (فرص الابداع وتحقيق الذات، القيم التنظيمية المساندة، السياسات الادارية، جودة المعلومات) على التوالي وبينت النتائج أيضاً أن مستوى تعزيز الثقة التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: العمل على تشخيص موقف الصراع قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية المراد العمل بها لحل الصراع وتعزيز أسلوب التهذئة كونه أسلوب يفضل ويفضل ويميل إليه أغلبية المدراء وأيضاً إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية.

دراسة حمدي (2011) بعنوان "درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها"

هدفت الدراسة التي قامت بها حمدي (2011) إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها على عينة قوامها (206) من رؤساء الأقسام تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، حيث تم استخدام ثلاثة أدوات هي: استبانة قياس درجة تفويض السلطة، استبانة قياس درجة الثقة التنظيمية، استبانة قياس الأداء الوظيفي، واتضح من خلال الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة، وكان مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم مرتفعاً، وتبين أن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء مرتفعاً. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً بين كل من درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

دراسة عبد السميع (2010) بعنوان "الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومخرجات العمل الموقفية والسلوكية في عينة من العاملين في جامعة بني سويف، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود تفاوت في آراء أفراد عينة البحث اتجاه مصادر الثقة في الواقع العملي، حيث يوجد توجه إيجابي من أفراد عينة البحث اتجاه ثقتهم بزملاء العمل وبرئيسهم المباشر ووجود توجه سلبي اتجاه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يعني وجود إيمان لدى أفراد العينة بخصوص قابلية وحسن نية زملائهم ورئيسهم المباشر في العمل، وينخفض بالمقابل هذا الإيمان اتجاه الإدارة العليا، كما تتفاوت أيضاً آراء أفراد عينة البحث اتجاه مستوى مخرجاتهم الموقفية والسلوكية في العمل، حيث أظهر نتائج الوصف التحليلي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومستوى السلوك الإبداعي، وكذلك وجود ارتفاع نسبي بمستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباطية بين مصادر الثقة وبين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، والتي تدل على أن ثقة العاملين بالآخرين (أفراد كزملاء العمل والرئيس المباشر أو جماعات كالإدارة العليا) تساعد على: أ- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ب- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين، ج- ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، د- تشجيع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي في العمل. وكذلك تتباين العلاقة التأثيرية بين مصدر الثقة ومخرجات العمل الموقفية والسلوكية بتباين مصدر الثقة، والتي تشير جميعها إلى أن الثقة بالإدارة هي أهم مؤشرات تحديد مستوى مخرجات العمل التي تكون على مستوى المنظمة، في حين أن الثقة بالرئيس المباشر وزملاء العمل كانت المؤشر الأهم في تحديد مخرجات العمل على مستوى الفرد والوظيفة، حيث أن الثقة بالرئيس المباشر وزملاء العمل هي المؤشر الأهم في تحديد مخرجات العمل على مستوى الفرد والوظيفة.

دراسة سليمان والشربيني والمنسي (2010) بعنوان "تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع بجامعة المنصورة"

استهدف هذا البحث التعرف على أثر الثقة التنظيمية والتي تمثل في الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا على مراحل العملية الابتكارية، والتي تتمثل في مرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة توليد الأفكار ومرحلة التحقق، وذلك من خلال بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج، والمتمثلة في عناصر الثقة التنظيمية وبيان أثرها على مراحل العملية الابتكارية، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع في هذا البحث، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وقد أجري هذا البحث على عينة من المرؤوسين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة. وتوصل البحث إلى ثبوت صدق وصلاحيّة النموذج السببي المقترح في تفسير المتغيرات التي اشتمل عليها البحث، وكان من أهم توصيات البحث وضع سياسات إدارية واضحة في الوحدات ذات الطابع الخاص والتي يمكن أن تخلق مناخ من الثقة، وزيادة التفاعلات المباشرة بين الزملاء وتبادل المعلومات والخبرات بصدق وشفافية وبنزاهة، والاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للابتكار، وتنظيم دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب العاملين على استخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعدهم على توليد وخلق الأفكار.

دراسة الرفاعي (2009) بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (204) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

دراسة السعودي (2005) بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (586) مفردة. وقام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (26.8%) من التباين في الرضا الوظيفي، (2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسر ما مقداره (23.5%) من التباين في المتغير التابع، (3) تختلف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والعمر). ولا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

دراسة بنات (2016) بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانتيين الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية، والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (155) مدير ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (136) مدير ومديرة وينسبة مقدارها (87.7%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جداً، كما تبين توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

دراسة العريفي (2018) بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، وكذلك تقديم المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية بوحدات القيادة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واللاتي كن على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام. وقد صممت الباحثة

"الاستبانة" لجمع البيانات، وقد تضمنت (36) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بلغ حجمها (200) قائدة من المجتمع الأصلي البالغ (399) قائدة، حيث بلغ العدد أثناء التطبيق الميداني للدراسة (51) مشرفة قيادة مدرسية، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات؛ وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (46) استبانة لمشرفات القيادة المدرسية صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها: أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً على النحو التالي: بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات، يليه بعد القيم السائلة في التنظيم، ثم بعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، وآخرها بُعد السياسات الإدارية، وأن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على حالة المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وأن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تُعزى إلى متغيرات: (العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي) حول مستوى الثقة التنظيمية فيما يتعلق ببعد القيم السائدة في التنظيم، وفروق عند مستوى (0.01) فأقل فيما يتعلق ببعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية لصالح مشرفات القيادة المدرسية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00) فأقل في متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعد السياسات الإدارية، وبعد فرص الابتكار وتحقيق الذات، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض).

دراسة عابنة وعابنة (2017) بعنوان "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس"

هدف البحث إلى الكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في ضوء بعض المتغيرات. استخدم الباحثان مقياس ثقة المدير الذي قامت ببنائه تسكانن وموران (Tschannen – Moran, 2004) بعد تعريبه ومواءمته للبيئة الأردنية والتأكد من صدقه وثباته، وتكونت عينة البحث من (182) مديراً ومديرة يعملون في خمس مديريات تربية وتعليم خلال العام الدراسي (2010/2011)، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، كانت أهم النتائج أن مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى متوسطة. وكان ترتيب ثقة مديري المدارس بالأطراف الأخرى تنازلياً كما يلي: الثقة بالمعلمين (عالية)، ثم الثقة بالطلبة (متوسطة)، ثم الثقة بأولياء الأمور (متوسطة). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تعزى لمتغيرات: طبيعة المنطقة، وجنس المدير، ومؤهلته وخبرته. بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لمتغير مستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس في المرحلة الأساسية.

2. الدراسات الأجنبية، وعددها 5 دراسات، وهي كالتالي:

دراسة علام (Allam, 2017) بعنوان "الثقة بين الموظفين الجامعيين: دراسة تجريبية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف درجة الثقة بين موظفي الجامعة من حيث متغيراتهم الشخصية مثل الجنس والجنسية والخبرة والتأهيل. وتم استخدام استبانة الثقة الشخصية جنباً إلى جنب مع ورقة بيضاء حول السيرة الذاتية لجمع الردود من الموظفين. وتم استخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن (1) الموظفات الجامعيات أظهرن درجة أعلى من الدعم المهني من نظرائهن من الرجال، (2) التواصل، وهو بعد معين من الثقة بين الأفراد، في المرتبة الأقل من قبل الإناث والذكور والموظفين السعوديين وغير السعوديين، (3) جوانب الثقة الشخصية، والكفاءة الإدارية والدعم المهني في المرتبة العليا من قبل دكتوراه. ولم يختلف الموظفون ذوو الخبرة العالية والموظفون الأقل خبرة في (PSAU)، (4) مجموعة ذوي

الخبرة العالية والمنخفضة من موظفي الجامعة بشكل كبير على الثقة بين الأشخاص ومختلف جوانبها.

دراسة فارد وكريمي (Fard & Karimi, 2015) بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة النموذج الهيكلي بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاده الإسلامية في أصفهان (خراسان). اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي جامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان (خراسان) وتضمن (340) موظفاً، وتم اختيار (180) موظف بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم استخدام استبانات الثقة التنظيمية الونين (Ellonen et al., 2008)، والصمت التنظيمي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بوراداس وفاكولا (Bouradas & Vakola, 2005). أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية كانت معكوسة وعلاقة مهمة مع الصمت التنظيمي وكانت لها علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أيضاً، كانت هناك علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن الثقة التنظيمية كان لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، ولها تأثير غير مباشر من خلال الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. أيضاً، كان للصمت التنظيمي تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة سيليب ويلمازتورك (Celep & Yilmazturk, 2012) بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد والدعم التنظيمي المدرك في المؤسسات التعليمية"

كان الغرض من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي، والالتزام المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية العامة. وكانت عينة البحث تضم (315) معلماً من (18) مدرسة ابتدائية عامة في غولوكوك، كوجايلي. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقات مهمة بين المتغيرات، وكان هناك ارتباط إيجابي كبير بين الدعم التنظيمي المدرك للمدرسين والالتزام التنظيمي، واختلفت النتائج حسب نوع الجنس في أن المدرسات كن أكثر التزاماً بالمؤسسة من

المشاركين الذكور من حيث الدعم التنظيمي المدرك، كلما كان المعلمون يدركون الدعم التنظيمي، كلما أصبحوا أكثر التزاماً بمنظمتهم. وكان الدعم التنظيمي المدروس ومستوى الالتزام التنظيمي أعلى في الإناث مقارنة بالرجال. ولم يتم العثور على اختلافات كبيرة أخرى فيما يتعلق بالميزات الديموغرافية الأخرى.

دراسة فاينبرغ (Vineburgh, 2010) بعنوان "دراسة في الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى عينة من الأكاديميين في الكليات والجامعات السوداء التاريخية"

تركز هذه الدراسة على الثقة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها (التمكين، ومقاومة التغيير، ودعم الابتكار، والصراع بين الأشخاص، والديموغرافيات) كما تراها هيئة التدريس في بيئة العمل للكليات والجامعات السوداء التاريخية (HBCUs). وكشفت التحليلات الثانوية أن المستويات الأعلى من التمكين، والمستويات الأعلى من الدعم للابتكار، والمستويات الأدنى من الصراع بين الأشخاص كانت مرتبطة بمستويات أعلى من الثقة التنظيمية. علاوة على ذلك، تأثرت العلاقة بين تصورات التمكين والثقة التنظيمية بشكل كبير بمستويات مقاومة التغيير ودعم الابتكار.

دراسة كورسنوغلو (Kursunoglu, 2009) بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وفقاً لبعض المتغيرات"

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من الثقة التنظيمية للمعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، وموضوع التدريس. وتم التحقيق في ما إذا كانت هذه المتغيرات قد تتسبب في اختلاف كبير في مستوى الثقة التنظيمية للمدرسين. وأجريت هذه الدراسة في دنيزلي خلال العام الدراسي 2007-2008. وتكونت العينة من (354) معلماً بمدرسة ابتدائية. ولجمع البيانات تم استخدام "نموذج المعلومات الشخصية" و"مقياس Omnibus T (OTS) الذي وضعه (Hoy and Tschannen- Moran, 2003). وفي هذه الدراسة، تم استخدام التقنيات الإحصائية مثل الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، اختبار (ت) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA). وقد أظهرت النتائج أنه لم يكن هناك اختلاف جوهري حسب الجنس ولكن كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية من خلال الخبرة وموضوع التدريس في مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين.

التعقيب على الأدبيات السابقة

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم الثقة التنظيمية وأبعادها في الجامعات الفلسطينية، وبالتحديد، جامعات شمال الضفة الغربية من خلال الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الهيئات الأكاديمية في هذه الجامعات وكذلك الطواقم الإدارية بمختلف مستوياتها، وتتشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في تطرقها إلى الثقة التنظيمية كما في دراسة ديب وزعتر (2018) وأحمد (2015)، واختلفت عن الدراسات السابقة العربية في ربطها بين الثقة التنظيمية وغيرها من الموضوعات مثل الشفافية الإدارية كما في دراسة سعد (2018)، والعدالة التنظيمية كما في دراسة دراوشة (2017)، وأثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي كما في دراسة العمرو والمحاسنة (2017)، وعلاقة الثقة التنظيمية بالدافعية كما في الرشيدي وسلامة (2015)، وعلاقة الثقة التنظيمية بدرجة الدعم التنظيمي التي تناولها عبده (2015)، وفي دراسة فارس (2014) والنويقة (2013) التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ودراسة الخفاجي (2012) التي ربطت بين كل من العدالة والثقة التنظيمية وجودة الحياة ودراسة الرواشدة (2012) ودراسة حمدي (2011) التي درست دور إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية، فيما ركز حمدي (2011) على العلاقة بين درجة تفويض السلطة وكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبحث عبد السميع (2010) في تأثير الثقة التنظيمية على مخرجات العمل، واتجه سليمان والشربيني والمنسي (2010) للبحث في تأثيرها على العملية الابتكارية، وهو توجه مشابه لدراسة الرفاعي (2009) التي بحثت في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري.

وتتشابه الدراسة الحالية التي تركز على الطواقم الأكاديمية والإدارية في الجامعات مع الدراسات العربية السابقة التي استهدفت مجتمع الأكاديميين في غالبيتها، خلا بعض الدراسات التي ركزت على الإداريين، في حين جمعت الدراسة الحالية بين المجتمعين.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من السعودي (2005)، وبنات (2016)، والعريفي (2018)، وعبابنة وعبابنة (2017) في كونها استهدفت المدارس الثانوية والابتدائية، والتي تختلف في تنظيمها وهيكلتها الإدارية عن الجامعات.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولكنها اختلفت عن هذه الدراسات في المجالات التي تضمنتها الاستبانة، فضلاً عن اعتماد غالبية الدراسات استبانتين لجمع البيانات، لأنها دراسات ارتباطية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة علام (Allam, 2017) في تركيزها على الثقة بين الموظفين الجامعيين واعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة فارد وكريمي (Fard & Karimi, 2015) التي ربطت بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لموظفي الجامعة والتي أيضاً اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من موظفي إحدى الجامعات. كما اختلفت هذه الدراسة ودراسة سيليب ويلمزتورك (Celep & Yilmzturk, 2012) في تركيزها على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي بين المعلمين في المدارس الابتدائية، فيما تشابهت مع دراسة فاينبرغ (Vineburgh, 2010) في تركيزها على الثقة التنظيمية لدى الأكاديميين، واختلفت مع دراسة كورسوغلو (Kursunoglu, 2009) التي تطرقت إلى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية.

على الرغم من الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية، إلا أنها تشابهت في اعتمادها على الاستبانة أداة لجمع البيانات حول الثقة التنظيمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- المقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة وإجراءات الدراسة من حيث: تحديد منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وأداة الدراسة، كيفية إعداد الأداة صدق الأداة وثباتها. أيضاً يحتوي الفصل على إجراءات الدراسة ومتغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية وأخيراً مفتاح تصحيح الأداة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صوره التحليلية نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، وهو المنهج القائم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها، وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص مدلولاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات تخدم أهداف الدراسة والتي تتمثل بقياس درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية، وذلك من خلال استطلاع وجهات نظر العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية من إداريين وأكاديميين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئات التدريسية في جامعات شمال الضفة الغربية والتي شملت: جامعة النجاح الوطنية في نابلس، الجامعة العربية الأمريكية في جنين، وجامعة فلسطين التقنية خضوري في طولكرم.

تضم الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية (1298) أكاديمياً منهم (680) على رأس عملهم ويبلغ عدد الموظفين الإداريين (1076) موظفاً إدارياً منهم (627) على رأس عملهم، وتضم الهيئة الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري (238) أكاديمي و(158) موظف إداري، أما أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأمريكية فيبلغ (416) عضواً أكاديمياً ويضم طاقمها الإداري (287) إدارياً.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (196) من الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئات التدريسية في جامعات شمال الضفة الغربية، وقد تم توزيع العينة تبعاً لمتغيرات المستجيبين الديموغرافية وهي المبينة في الجدول التالي أدناه:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئات التدريسية بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57.1
	أنثى	42.9
	المجموع	100%
العمر	23-30 سنة	34.2
	31-40 سنة	33.2
	41-50 سنة	18.9
	50 سنة فأكثر	13.8
	المجموع	100%
المؤهل العلمي	دكتورة	22.4
	ماجستير	30.6
	بكالوريوس	26.0
	دبلوم متوسط أو أقل	20.9
	المجموع	100%
المسمى الوظيفي	موظف إداري	53.1
	موظف أكاديمي	46.9
	المجموع	100%
الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	64.3
	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	18.4
	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	17.3
	المجموع	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة المستجيبين الأعلى كانت من الذكور (57.1%) في حين جاءت الاستجابات من الإناث بنسبة (42.9%). أما توزيع المستجيبين بحسب فئاتهم العمرية، فقد كانت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 23-30 سنة 34.2%، ويشكلون غالبية العينة، وكانت نسبة من

تراوحت أعمارهم بين 31-40 سنة 33.2%، ومن كانت أعمارهم بين 41-50 سنة شكلوا 18.9% من عينة الدراسة، فيما بلغت نسبة من هم أكبر من 50 عاماً 13.8%. حمل 30.6% من المستجيبين درجة الماجستير، و22.4% كانوا من حملة درجة الدكتوراة، ويحمل ما نسبته 26% درجة البكالوريوس، ويشكل حملة درجة الدبلوم المتوسط والدرجات الأقل 20.9% من العينة، حيث يمثل 53.1% من العينة الموظفين الإداريين و46.9% الأكاديميين. وأما توزيع عينة المستجيبين على الجامعات، فكما هو مبين في الجدول، كان 64.3% منهم من جامعة النجاح الوطنية، و18.4% من الجامعة العربية الأمريكية في جنين، و17.3% من المستجيبين هم من العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات من الموظفين الإداريين والهيئات التدريسية في ثلاث جامعات في شمال الضفة الغربية، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة التي اعتمدها عبد الحميد (2013) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها من قبل الباحثة، حيث اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الديموغرافية للمشاركين شملت (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجامعة)، واشتمل القسم الثاني على مجالات وفقرات الثقة التنظيمية، وقسمت المجالات إلى ثلاثة أبعاد هي: الثقة بالزملاء، والثقة في الرؤساء، والثقة في الإدارة العليا، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات والذي يتدرج كالتالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، معارض (درجتان)، معارض بشدة (درجة واحدة).

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات هي:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

1. الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى

2. العمر وله أربعة مستويات: 23-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي وله أربعة مستويات: دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة

4. المسمى الوظيفي وله مستويان: موظف إداري، موظف أكاديمي

5. الجامعة ولها ثلاثة مستويات: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والجامعة العربية الأمريكية.

المتغيرات التابعة: استجابات أفراد العينة على فقرات ومجالات الاستبانة التي تقيس درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية.

صدق الأداة

ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ملحق رقم (1)، الذين أفادوا بضرورة إجراء بعض التعديلات على فقراتها وتصويبها، وقد تم الأخذ بهذه التوجيهات وإجراء بعض التعديلات التي تم الإشارة إليها، حيث شملت الاستبانة بصورتها النهائية على (36) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة بواسطة المعالجة الإحصائية لفقرات الأداة التي أجريت بواسطة اختبار (كرونباخ - ألفا) وذلك على جميع فقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معامل ثبات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات
الثقة بين الزملاء	10	0.93
الثقة بالرؤساء	10	0.96
الثقة بالإدارة العليا	16	0.96
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	36	0.96

يوضح الجدول (3.2) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت درجة الثبات الكلية للثقة التنظيمية 0.96، وأما مستويات الثبات للمجالات، فقد بلغت درجة ثبات مجال الثقة بين الزملاء 0.93، الثقة بالرؤساء 0.96، وبلغت درجة ثبات مجال الثقة بالإدارة العليا 0.96.

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتتبع الإجراءات التالية لتنفيذ الدراسة:

1. اعداد الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون (ملحق رقم 2).

2. الحصول على الموافقات الرسمية وكتاب تسهيل المهمة من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية والموجه إلى كل من: جامعة النجاح الوطنية، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، وذلك لجمع البيانات من الموظفين الإداريين والأكاديميين في هذه الجامعات (ملحق رقم 3).

3. توزيع الاستبانات على المستجيبين في الجامعات الثلاث، حيث قامت الباحثة بمتابعة المستجيبين والاجابة على تساؤلاتهم.

4. تفرغ الاستبانات وترميزها تمهيداً لمعالجتها احصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل استخراج النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات في ضوءها.

المعالجات الإحصائية

تمت معالجة البيانات بواسطة الحاسوب من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم اجراء المعالجات التالية:

– النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test).

– اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار الفروق الأقل (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

– اختبار كرونباخ ألفا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليلاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى قياس (درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها) من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها ومناقشة النتائج المتعلقة بها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول ونصه: "ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية للثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الإجابة لكل فقرة والدرجة الكلية، كما يوضح الجدول (3) التالي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الإجابات على فقرات ومجالات الاستبانة

درجة الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
رتبة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80 -1

ولمعرفة درجات فقرات ومجالات الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال.

1. المجال الأول: الثقة بين الزملاء

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجال الثقة بين الزملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	أرى أن زملائي ملتزمون بأساليب العمل وإجراءاته.	3.94	.69	عالية
2.	أشعر أن كل زميل يبذل جهداً كبيراً في عمله.	3.95	.71	عالية
3.	يملك زملائي الأخلاق التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بنزاهة.	4.02	.84	عالية
4.	تتوفر الصراحة مع زملائي في تلبية احتياجاتهم واحتياجاتي	3.79	.90	عالية
5.	أثق بزملائي فهم حريصون على مصلحتي	3.63	.97	عالية
6.	أشعر أن زملائي يقدرّون عملي.	3.75	1.01	عالية
7.	أُتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء عملي.	4.12	.85	عالية
8.	يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل	4.07	.77	عالية
9.	يستجيب زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها.	4.11	.76	عالية
10.	لدي ثقة كاملة في كفاءة زملائي في العمل.	3.95	.84	عالية
	الدرجة الكلية للثقة بين الزملاء	3.93	.65	عالية

يلاحظ من الجدول (4) أعلاه أن درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الإداريين وفي جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65) وقد حظيت جميع فقرات المجال على درجات عالية. وقد حظيت الفقرة رقم (7) والتي تنص: (أُتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء عملي) على أعلى متوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.85) بدرجة عالية، تلتها الفقرة رقم (9) والتي تنص: (يستجيب زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.84) بدرجة عالية. أما أدنى متوسط حسابي فهو (3.63) وانحراف معياري (0.97) للفقرة (5) التي تنص (أثق بزملائي فهم حريصون على مصلحتي) بدرجة عالية.

2. المجال الثاني: الثقة بالرؤساء

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجال الثقة بالرؤساء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية	.88	4.20	رئيسي المباشر لديه مقدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليته.	1.
عالية	.96	4.12	رئيسي المباشر لديه معرفة كاملة عن طبيعة عملي	2.
عالية جدا	.86	4.28	لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.	3.
عالية	.98	4.15	أشعر بحرية في مناقشة احتياجات العمل مع رئيسي المباشر.	4.
عالية	1.03	3.92	يهتم رئيسي المباشر بكل ما يحقق مصلحتي في العمل.	5.
عالية	.91	4.00	رئيسي المباشر لا يتخذ إجراءات ضدي يمكن أن تسبب لي ضرراً إلا إذا كنت استحقها فعلاً.	6.
عالية	.91	4.08	رئيسي المباشر لا يبخل بأي جهد لمساعدتي في العمل.	7.
عالية	1.03	3.96	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يتعامل معي بعدالة.	8.
عالية	1.14	3.86	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء.	9.
عالية	1.03	3.94	ينسم رئيسي المباشر بالموضوعية في تقييمي.	10.
عالية	.83	4.05	الدرجة الكلية للثقة بالرؤساء	

يتضح من الجدول (5) أن درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم عالية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.83)، حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال على درجات استجابة عالية، فيما حظيت الفقرة رقم (3) التي تنص: (لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.86) ودرجة عالية جداً، تلتها الفقرة رقم (1) ونصها: (رئيسي المباشر لديه مقدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليته) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.88) بدرجة عالية. أما أدنى متوسط حسابي فقد كان للفقرة رقم (9) والتي تنص: (يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14) بدرجة عالية.

3. المجال الثالث: الثقة بالإدارة العليا

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من

الاداريين على مجال الثقة بالإدارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده.	3.89	1.05	عالية
2.	تحرص الإدارة العليا على مراعاة العدالة في توزيع عبء العمل على جميع العاملين.	3.43	1.05	عالية
3.	لدي إحساس أن الإدارة العليا تقدر الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل.	3.31	1.16	متوسطة
4.	تحرص الإدارة العليا على تطبيق إجراءات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين.	3.23	1.16	متوسطة
5.	تهتم الإدارة العليا بالتعرف إلى آراء العاملين قبل اتخاذ القرار.	3.04	1.20	متوسطة
6.	توضح الإدارة العليا لي مبررات القرارات التي تتعلق بوظيفتي.	3.26	1.17	متوسطة
7.	الإدارة العليا حريصة على مراعاة العدالة عند التعامل مع جميع العاملين.	3.20	1.152	متوسطة
8.	لا تتأخر الإدارة العليا عن تقديم الدعم الفني اللازم لأي من العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك.	3.46	1.08	عالية
9.	تهتم الإدارة العليا برغبات العاملين عند القيام بأي تصرف.	3.16	1.15	متوسطة
10.	تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بقيمتي الوظيفية في مجال عملي.	3.31	1.15	متوسطة
11.	تتيح الإدارة العليا لي الحرية في حل المشكلات المرتبطة بوظيفتي.	3.32	1.13	متوسطة
12.	أشعر أن العاملين يثقون في الإدارة العليا للجامعة التي أعمل بها.	3.23	1.142	متوسطة
13.	تتطابق أفعال الإدارة العليا للجامعة مع أقوالها.	3.38	1.11	متوسطة
14.	تراعي الإدارة العليا المصلحة العامة للجامعة عند اتخاذ قراراتها.	3.60	1.02	عالية
15.	تشركني الإدارة العليا في وضع الخطة الاستراتيجية.	2.77	1.26	متوسطة
16.	تشركني الإدارة العليا باتخاذ القرارات.	2.61	1.21	متوسطة
	الدرجة الكلية للثقة بالإدارة العليا	3.26	.94	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) والانحراف المعياري (0.94) وتراوحت درجة تقدير المستجيبين لل فقرات بين متوسطة وعالية. حصلت الفقرة (1) ونصها: (لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده) على متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.05) بدرجة

عالية، تلتها الفقرة رقم (14) وتنص: (تراعي الإدارة العليا المصلحة العامة للجامعة عند اتخاذ قراراتها) متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.02) بدرجة استجابة عالية. كان أدنى متوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.21) للفقرة (16) التي تنص: (تشركني الإدارة العليا باتخاذ القرارات) بدرجة متوسطة.

4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمجالات الثقة التنظيمية للإداريين

يوضح الجدول (7) التالي ترتيب المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية.

الجدول رقم (7): الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإداريين على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	الثقة بين الزملاء	3.93	.65	عالية
1	الثقة بالرؤساء	4.05	.83	عالية
3	الثقة بالإدارة العليا	3.26	.94	متوسطة
	الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	3.67	.69	عالية

يتبين من الجدول السابق الدرجة الكلية للثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين فيها كانت بدرجة عالية وبلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.69). كما يتضح من الجدول أن الثقة بين الزملاء جاءت بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65) بدرجة عالية، أما المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالرؤساء فهو (4.05) وانحراف معياري (0.83) بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالإدارة العليا (3.26) والانحراف المعياري (0.94) بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حاز مجال الثقة بالرؤساء على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الإداريين، في حين حاز مجال الثقة بين الزملاء على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93)، وحاز مجال الثقة بالإدارة العليا على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني، ونصه: "ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين فيها؟"

لمعرفة درجات فقرات ومجالات الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال، كما هو مبين تالياً:

1. المجال الأول: الثقة بين الزملاء

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بين الزملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	أرى أن زملائي ملتزمون بأساليب العمل وإجراءاته.	3.81	.76	عالية
2.	أشعر أن كل زميل يبذل جهداً كبيراً في عمله.	3.56	.95	عالية
3.	يمتلك زملائي الأخلاق التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بنزاهة.	3.83	.85	عالية
4.	تتوفر الصراحة مع زملائي في تلبية احتياجاتهم واحتياجاتي	3.71	.80	عالية
5.	أثق بزملائي فهم حريصون على مصلحتي	3.60	.91	عالية
6.	أشعر أن زملائي يقدرّون عملي.	3.73	.90	عالية
7.	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء عملي.	3.97	.69	عالية
8.	يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل	3.89	.87	عالية
9.	يستجيب زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها.	3.86	.87	عالية
10.	لدي ثقة كاملة في كفاءة زملائي في العمل.	3.73	.83	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الثقة بين الزملاء	3.77	.67	عالية

يلاحظ من الجدول (8) أعلاه أن درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.67) وقد حظيت جميع فقرات المجال على درجات عالية. حظيت الفقرة رقم (7) والتي تنص: (أبادل مع

زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء عملي) على أعلى متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.69) بدرجة عالية، تلتها الفقرة رقم (8) والتي تنص: (يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.87) بدرجة عالية. اما أدنى متوسط حسابي فهو (3.56) وانحراف معياري (0.95) للفقرة (2) التي تنص: (أشعر أن كل زميل يبذل جهداً كبيراً في عمله) بدرجة عالية.

2. المجال الثاني: الثقة بالرؤساء

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بالرؤساء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	رئيسي المباشر لديه مقدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليته.	3.95	1.05	عالية
2.	رئيسي المباشر لديه معرفة كاملة عن طبيعة عملي	4.08	.92	عالية
3.	لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.	4.13	1.01	عالية
4.	أشعر بحرية في مناقشة احتياجات العمل مع رئيسي المباشر.	4.10	1.03	عالية
5.	يهتم رئيسي المباشر بكل ما يحقق مصلحتي في العمل.	3.94	1.05	عالية
6.	رئيسي المباشر لا يتخذ إجراءات ضدي يمكن أن تسبب لي ضرراً إلا إذا كنت استحقها فعلاً.	4.09	.99	عالية
7.	رئيسي المباشر لا يبخل بأي جهد لمساعدتي في العمل.	4.06	.94	عالية
8.	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يتعامل معي بعدالة.	3.97	1.14	عالية
9.	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء.	3.84	1.13	عالية
10.	يتسم رئيسي المباشر بالموضوعية في تقييمي.	4.00	1.10	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الثقة بالرؤساء	4.02	.90	عالية

يتضح من الجدول (9) أن درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم عالية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.90)، حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال على درجات عالية، فيما حظيت الفقرة رقم (3) التي تنص: (لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (1.01) ودرجة عالية، تلتها الفقرة رقم (4) ونصها: (أشعر بحرية في مناقشة احتياجات العمل مع رئيسي المباشر)

بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.03) بدرجة عالية. أما أدنى متوسط حسابي فقد كان للفقرة رقم (9) والتي تنص: (يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.13) بدرجة عالية.

3. المجال الثالث: الثقة بالإدارة العليا

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجال الثقة بالإدارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده.	4.03	.93	عالية
2.	تحرص الإدارة العليا على مراعاة العدالة في توزيع عبء العمل على جميع العاملين.	3.59	1.10	عالية
3.	لدي إحساس أن الإدارة العليا تقدر الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل.	3.51	1.17	عالية
4.	تحرص الإدارة العليا على تطبيق إجراءات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين.	3.42	1.11	عالية
5.	تهتم الإدارة العليا بالتعرف إلى آراء العاملين قبل اتخاذ القرار.	3.07	1.17	متوسطة
6.	توضح الإدارة العليا لي مبررات القرارات التي تتعلق بوظيفتي.	3.21	1.15	متوسطة
7.	الإدارة العليا حريصة على مراعاة العدالة عند التعامل مع جميع العاملين.	3.28	1.16	متوسطة
8.	لا تتأخر الإدارة العليا عن تقديم الدعم الفني اللازم لأي من العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك.	3.47	.98	عالية
9.	تهتم الإدارة العليا برغبات العاملين عند القيام بأي تصرف.	3.30	1.08	متوسطة
10.	تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بقيمتي الوظيفية في مجال عملي.	3.32	1.07	متوسطة
11.	تتيح الإدارة العليا لي الحرية في حل المشكلات المرتبطة بوظيفتي.	3.42	.99	عالية
12.	أشعر أن العاملين يثقون في الإدارة العليا للجامعة التي أعمل بها.	3.25	1.19	متوسطة
13.	تتطابق أفعال الإدارة العليا للجامعة مع أقوالها.	3.26	1.09	متوسطة
14.	تراعي الإدارة العليا المصلحة العامة للجامعة عند اتخاذ قراراتها.	3.64	1.08	عالية
15.	تشركني الإدارة العليا في وضع الخطة الاستراتيجية.	2.96	1.24	متوسطة
16.	تشركني الإدارة العليا باتخاذ القرارات.	2.80	1.24	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الثقة بالإدارة العليا	3.34	.92	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (0.92) وتراوح درجة تقدير المستجيبين للفقرات بين متوسطة وعالية. حصلت الفقرة (1) ونصها: (لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده) على متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.93) بدرجة عالية، تلتها الفقرة رقم (14) وتنص: (تراعي الإدارة العليا المصلحة العامة للجامعة عند اتخاذ قراراتها) متوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) بدرجة عالية. كان أدنى متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.24) للفقرة (15) التي تنص: (تشركني الإدارة العليا باتخاذ القرارات) بدرجة متوسطة.

4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمجالات الثقة التنظيمية للأكاديميين

يوضح الجدول (11) التالي ترتيب المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية.

الجدول رقم (11): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الأكاديميين على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	الثقة بين الزملاء	3.77	.67	عالية
1	الثقة بالرؤساء	4.02	.90	عالية
3	الثقة بالإدارة العليا	3.34	.92	متوسطة
	الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	3.65	.70	عالية

يتبين من الجدول السابق درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين كانت بدرجة عالية وبلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.70). كما يتضح من الجدول أن الثقة بين الزملاء جاءت بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.67) بدرجة عالية، أما المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالرؤساء فهو (4.02) وانحراف معياري (0.90) بدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالإدارة العليا (3.34) والانحراف المعياري (0.92) بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حاز مجال الثقة بالرؤساء

على المرتبة الأولى، وحاز مجال الثقة بين الزملاء على المرتبة الثانية، في حين حاز مجال الثقة بالإدارة العليا على المرتبة الثالثة والأخيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الأول

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample t -test) للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات الذكور والاناث كما هو مبين في الجدول (4.10) أدناه.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	ذكر	50	3.92	.72	.21	.350
	أنثى	54	3.95	.59		
الثقة بالرؤساء	ذكر	50	3.96	.84	1.06	.920
	أنثى	54	4.13	.83		
الثقة بالإدارة العليا	ذكر	50	3.10	.98	1.74	.178
	أنثى	54	3.42	.87		
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	ذكر	50	3.56	.71	1.47	.549
	أنثى	54	3.76	.66		

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء هي (0.21)، مجال الثقة بالرؤساء هي (1.06)، ومجال الثقة بالإدارة العليا هي (1.74)، وكانت قيمة (ت) للدرجة الكلية للثقة التنظيمية (1.47)، ويلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لهذه المجالات كانت أعلى من القيمة الافتراضية للدلالة الإحصائية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تعزى لمتغير العمر.

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، والجدولان (13) و(14) يبينان ذلك.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
		الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري
23-30 سنة	49	4.01	.65	4.13	.96	3.31	1.09	3.73	.82
31-40 سنة	30	3.85	.66	4.11	.65	3.18	.82	3.62	.53
41-50 سنة	15	3.96	.65	3.84	.80	3.48	.64	3.71	.51
50 سنة فأكثر	10	3.75	.68	3.80	.71	2.97	.86	3.41	.65

الجدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	.88	3	.29	.67	.57
	داخل المجموعات	43.52	100	.43		
	المجموع	44.40	103			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	1.76	3	.59	.83	.47
	داخل المجموعات	70.64	100	.70		
	المجموع	72.41	103			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	1.90	3	.63	.70	.54
	داخل المجموعات	89.56	100	.89		
	المجموع	91.47	103			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	.93	3	.31	.64	.58
	داخل المجموعات	48.11	100	.48		
	المجموع	49.05	103			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (16) أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (0.67، 0.83، 0.70) على التوالي، وهي قيم أعلى من القيمة المحسوبة لدرجة الكلية للثقة التنظيمية والتي بلغت (0.64)، أما مستوى الدلالة لهذه المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$)، أي أنه لا توجد فروقات بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير العمر، لذا تقبل الفرضية الصفرية.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، والجدولان (4.13) و(4.14) يبينان ذلك.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم متوسط أو أقل	41	4.03	.72	4.01	.88	3.28	.99	3.69	.71
بكالوريوس	48	3.91	.57	4.15	.81	3.24	.88	3.68	.66
ماجستير	14	3.72	.73	3.80	.80	3.20	1.03	3.51	.73
دكتوراة	1	4.10	.00	4.40	.00	4.37	.00	4.30	.00

الجدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	1.06	3	.35	.81	.48
	داخل المجموعات	43.34	100	.43		
	المجموع	44.40	103			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	1.54	3	.51	.72	.53
	داخل المجموعات	70.87	100	.70		
	المجموع	72.41	103			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	1.31	3	.43	.48	.69
	داخل المجموعات	90.15	100	.90		
	المجموع	91.47	103			
درجة الثقة التنظيمية	بين المجموعات	.78	3	.26	.54	.65
	داخل المجموعات	48.26	100	.48		
	المجموع	49.05	103			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (18) أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (0.81، 0.72، 0.48، 0.54) على التوالي، وهي قيم أعلى من القيمة المحسوبة للدرجة الكلية للثقة التنظيمية والتي بلغت (0.54)، أما مستوى الدلالة لهذه المجالات والدرجة الكلية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$)، أي أنه لا توجد فروقات دالة احصائياً بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدولين (19) و(20).

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم فيها تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة النجاح الوطنية	77	3.94	.67	4.02	.84	3.20	.95	3.63	.69
الجامعة العربية الأمريكية-جنين	14	3.75	.68	4.00	.87	3.25	.96	3.59	.72
جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	13	4.13	.51	4.29	.76	3.64	.77	3.96	.56

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	.97	2	.48	1.13	.32
	داخل المجموعات	43.42	101	.43		
	المجموع	44.40	103			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	.84	2	.42	.59	.55
	داخل المجموعات	71.57	101	.70		
	المجموع	72.41	103			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	2.19	2	1.09	1.24	.29
	داخل المجموعات	89.28	101	.88		
	المجموع	91.47	103			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	1.25	2	.62	1.32	.26
	داخل المجموعات	47.79	101	.47		
	المجموع	49.05	103			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (20) أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (1.13، 0.59، 1.24) على التوالي، وهي قيم أعلى من القيمة المحسوبة للدرجة الكلية للثقة التنظيمية والتي بلغت (1.32)، أما مستوى الدلالة لهذه المجالات ودرجة الثقة التنظيمية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$)، أي أنه لا توجد فروقات دالة احصائياً بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير الجامعة، وبالتالي، تقبل الفرضية الصفرية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الثاني

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t -test) للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات الذكور والاناث كما هو مبين في الجدول (21) أدناه.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	ذكر	62	3.82	.65	.98	.80
	أنثى	30	3.67	.71		
الثقة بالرؤساء	ذكر	62	4.09	.94	1.04	.49
	أنثى	30	3.88	.80		
الثقة بالإدارة العليا	ذكر	62	3.33	.93	.15	.85
	أنثى	30	3.37	.92		
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	ذكر	62	3.68	.71	.54	.77
	أنثى	30	3.59	.68		

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء هي (0.98)، ومجال الثقة بالرؤساء هي (1.04)، ومجال الثقة بالإدارة العليا هي (0.15) وكانت قيمة (ت) للدرجة الكلية للثقة التنظيمية (0.54)، كما ويلاحظ أن مستوى الدلالة لهذه المجالات كانت أعلى من القيمة الافتراضية للدلالة الإحصائية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات

استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، وكما هو مبين في الجدولين (20) و(21) التاليين.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
23-30 سنة	18	3.75	.68	3.91	.77	3.71	.80	3.78	.62
31-40 سنة	35	3.81	.60	4.20	.78	3.29	.79	3.69	.59
41-50 سنة	22	3.66	.66	3.64	1.15	3.18	.99	3.44	.82
50 سنة فأكثر	17	3.86	.83	4.25	.79	3.28	1.15	3.71	.82

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	.93	3	.31	.67	.57
	داخل المجموعات	40.41	88	.45		
	المجموع	41.34	91			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	6.52	3	2.17	2.81	*.04
	داخل المجموعات	68.03	88	.77		
	المجموع	74.55	91			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	1.77	3	.59	.68	.56
	داخل المجموعات	76.00	88	.86		
	المجموع	77.78	91			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	1.71	3	.57	1.16	.32
	داخل المجموعات	43.30	88	.49		
	المجموع	45.01	91			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (.67، 2.81، .68) على التوالي، وهي قيم أعلى من القيمة المحسوبة للدرجة الكلية للثقة التنظيمية والتي بلغت (1.16). أما مستوى الدلالة لهذه المجالات ودرجة الثقة التنظيمية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$) في مجالات الثقة بين الزملاء والثقة بالإدارة العليا والدرجة الكلية للثقة التنظيمية، أي أنه لا توجد فروقات بين الموظفين الأكاديميين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير العمر، لذا تقبل الفرضية الصفرية في هذه المجالات، ولكن نرفض الفرضية لمجال الثقة بالرؤساء،

ولتحديد الفروق بين المستجيبين في هذا المجال تم اجراء اختبار الفروق البعدية بين المتوسطات الحسابية (LSD) كما هو مبين في الجدول (4.20) التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل الفروق البعدية (LSD) لدلالة الفروق في مجال الثقة بالرؤساء من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر

العمر	30-23 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	أكثر من 50 سنة
30-23 سنة		.28059	.38479	.59470
40-31 سنة			.66538*	.31410
50-41 سنة				.97949*
أكثر من 50 سنة				

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (24) أعلاه أن الفروق كانت لصالح الأكاديميين ممن تبلغ أعمارهم (40-31 سنة) مقارنة بالأكاديميين ممن تبلغ أعمارهم (50-41 سنة)، في حين كانت الفروق لصالح الأكاديميين ممن تتراوح أعمارهم بين (50-41 سنة) مقارنة بالأكاديميين ممن يبلغون من العمر أكثر من (50 سنة)، بينما لم تكن الفروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات متغير العمر الأخرى.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدولين (23) و(24) التاليين:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3	3.63	.65	4.13	.11	3.97	.50	3.92	.29
ماجستير	46	3.69	.68	4.14	.81	3.28	.85	3.63	.67
دكتوراة	43	3.87	.66	3.88	1.00	3.37	1.01	3.65	.75

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	1.63	3	.54	1.20	.31
	داخل المجموعات	39.71	88	.45		
	المجموع	41.34	91			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	4.06	3	1.35	1.69	.17
	داخل المجموعات	70.49	88	.80		
	المجموع	74.55	91			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	4.44	3	1.48	1.77	.15
	داخل المجموعات	73.34	88	.83		
	المجموع	77.78	91			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	2.73	3	.91	1.90	.13
	داخل المجموعات	42.28	88	.48		
	المجموع	45.01	91			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (26) أعلاه أن قيمة ف المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (1.20، 1.69، 1.77) على التوالي، وهي قيم أقل من القيمة المحسوبة لدرجة الثقة التنظيمية والتي بلغت (1.90)، أما مستوى الدلالة لهذه المجالات ودرجة

الثقة التنظيمية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$)، أي أنه لا توجد فروقات بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية، ويوضح الجدولان (25) و (26) التاليين ذلك:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	العدد	الثقة بين الزملاء		الثقة بالرؤساء		الثقة بالإدارة العليا		الثقة التنظيمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة النجاح الوطنية	49	3.68	.54	3.98	.81	3.15	.79	3.53	.55
الجامعة العربية الأمريكية-جنين	22	3.95	.73	4.03	.95	3.74	1.07	3.88	.83
جامعة فلسطين التقنية-طولكرم	21	3.80	.85	4.09	1.08	3.39	.93	3.70	.82

الجدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين مجالات ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بين الزملاء	بين المجموعات	3.42	2	1.71	4.02	*.02
	داخل المجموعات	37.92	89	.42		
	المجموع	41.34	91			
الثقة بالرؤساء	بين المجموعات	.95	2	.47	.57	.56
	داخل المجموعات	73.60	89	.82		
	المجموع	74.55	91			
الثقة بالإدارة العليا	بين المجموعات	1.84	2	.92	1.08	.34
	داخل المجموعات	75.93	89	.85		
	المجموع	77.78	91			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	1.67	2	.83	1.72	.18
	داخل المجموعات	43.34	89	.48		
	المجموع	45.01	91			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (28) أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من مجال الثقة بين الزملاء والثقة بالرؤساء والثقة بالإدارة العليا كانت (4.02، .57، 1.08)، وهي قيم أقل من القيمة المحسوبة للدرجة الكلية للثقة التنظيمية والتي بلغت (.72)، أما مستوى الدلالة لهذه المجالات ودرجة الثقة التنظيمية فكانت بدورها أعلى من القيمة الافتراضية ($\alpha=0.05$)، أي أنه لا توجد فروقات دالة احصائياً بين الموظفين الأكاديميين في تصوراتهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير الجامعة في جميع مجالات الثقة التنظيمية، والدرجة الكلية للثقة التنظيمية، باستثناء مجال الثقة بين الزملاء، وقد تم إجراء اختبار الفروق البعدية (LSD) بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول (4.25) التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل اختبار الفروق البعدية (LSD) لدلالة الفروق في مجال الثقة
بالرؤساء من وجهة نظر الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية-جنين	جامعة فلسطين التقنية-طولكرم
جامعة النجاح الوطنية		35560.	48308°.
الجامعة العربية الأمريكية-جنين			12747.
جامعة فلسطين التقنية-طولكرم			

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق في مجال الثقة بالرؤساء كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين جامعة النجاح الوطنية وجامعة فلسطين التقنية-خضوري، ولصالح جامعة فلسطين التقنية، بينما لم تكن الفروق دالة احصائياً بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين التقنية - خضوري.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (196) مستجيباً من الإداريين والأكاديميين في ثلاث جامعات في شمال الضفة الغربية، وهي: جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري. استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لتحليل البيانات والاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

أولاً: نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الأول: "ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين فيها؟"

أظهرت نتائج التحليل أن درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية، كذلك تبين أن درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم كانت عالية أيضاً، حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال على درجات عالية، وكانت درجة ثقة الموظفين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة وتراوحت درجة تقدير المستجيبين للفقرات بين متوسطة وعالية، ما يشير إلى وجود درجات مقبولة من الثقة التنظيمية بين المستويات الإدارية والاجتماعية المختلفة في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة ودراسة ديب وزعتر (2018)، ودراسة العمرو والمحاسنة (2017)، والرواشدة (2012)، وحمدى (2011)، ودراسة عبد السميع (2010) التي وجدت أن ثقة الزملاء ببعضهم وثقتهم بالرئيس المباشر إيجابية وعالية بينما جاءت ثقتهم بالإدارة العليا سلبية، وتفسر الباحثة هذه

النتيجة في ضوء ما تتمتع به الإدارة العليا من سلطات وصلاحيات تمكنها من اتخاذ القرار دون أن يتمكن العاملون من مراجعتها ومساءلتها.

فالرؤساء هم حلقة حيوية في بناء الثقة التنظيمية وإشراك الموظفين. كبار القادة يخلقون بيئة فيها شروط المشاركة إما أن تزدهر أو تقلص. في مكان عمل موثوق به، يشعر الموظفون بالأمان. على سبيل المثال، لا يخشون عواقب سلبية على صورتهم الذاتية أو وضعهم. وبالمثل، لا يخشون الأذى العاطفي والنفسي. لذلك، يمكن للموظفين التعبير عن أنفسهم بأنفسهم دون الاهتمام بالعواقب التي تهدد صورتهم أو مستقبلهم. يثق الموظفون المنخرطون في أن الشركة ستنتظر في كل موظف، وتسعى إلى تلبية احتياجات الموظفين، ومعاملة الموظفين بإنصاف.

ثانياً: نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثاني: "ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين فيها؟"

تبين أن درجة الثقة بين الزملاء من الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة عالية، حيث حظيت جميع فقرات المجال على درجات استجابة عالية، وكانت درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية برؤسائهم عالية، حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال على درجات عالية، في حين كانت درجة ثقة الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية بالإدارة العليا متوسطة وتراوحت درجة تقدير المستجيبين للفقرات بين متوسطة وعالية، ما يؤكد وجود ثقة عالية بين الأكاديميين والموظفين الإداريين والزملاء، وكذلك الإدارة العليا تبين وجود مناخ تنظيمي وعملي مشجع، وتتفق هذه النتيجة وما توصلت إلى دراسة درواسة (2017)، والرشيدي وسلامة (2015)، وسعد (2018) فيما جاءت نتيجة الدراسة الحالية مخالفة لما وجدته دراسة عبده (2015) حيث كان درجة الثقة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى وجود درجات وصلات قوية بين الأكاديميين أنفسهم وبين الإدارة المباشرة لهم، فيما تتس علاقات الأكاديميين بالإدارة العليا بالضعف.

إن المنظمات التي تتمتع بمستوى أعلى من الثقة المتبادلة بين الأعضاء وبين الإدارة والموظفين قادرة على الحفاظ على المواهب البشرية والحفاظ عليها من أجل تحقيق التنافسية، فالثقة التنظيمية على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم باتت تحظى باهتمام واضح، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاح المدراء في منظمات اليوم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الأول، وهي كالآتي:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، ما يشير على تقارب في وجهات نظر الموظفين الإداريين من أفراد عينة الدراسة في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذه النتيجة.

وترى الباحثة أن العمل في الجامعات في الأقسام الإدارية ينبغي أن يقوم على الثقة كمبدأ أساسي للعمل، ووجود درجات متقاربة من الثقة التنظيمية يشير إلى وجود درجة جيدة من الثقة بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وهذا بدوره يعزز حقيقة وجود ثقة متبادلة بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا، كما أن الثقة المتبادلة بين الموظفين أنفسهم في المستويات الإدارية تنبئ بمدى حفاظهم على صورة جيدة للمنظمة ومدى اهتمامهم بتقديمها.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير العمر.

تبين من خلال التحليل أنه لا توجد فروقات دالة احصائية بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير العمر، لذا تقبل الفرضية الصفرية، الأمر الذي يبين تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من الإداريين حول درجة الثقة التنظيمية في جامعاتهم بغض النظر عن فئاتهم العمرية، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذه الفرضية.

يمكن القول أن العمر ليس له علاقة فعلية بالثقة، حيث إنه من المتعارف عليه أن الثقة بمختلف أشكالها يتم بنائها استناداً إلى التصرفات والسلوكيات التي تصدر عن الطرف الآخر، والتي بدورها تحدد مستوى الثقة، وكذلك الحال في الثقة التنظيمية في الجامعات بين الإداريين، حيث إن علاقاتهم ببعضهم تحددها سلوكياتهم ومدى توفيرهم للدعم والمساندة لبعضهم البعض وهو كذلك الدور المتوقع من الإدارات بمختلف مستوياتها.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين من خلال التحليل الاحصائي أنه لا توجد فروقات دالة احصائية بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، الأمر الذي يدل على تقارب وجهات أفراد عينة الدراسة من الإداريين حول درجة الثقة التنظيمية في جامعاتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولم تجد الباحثة أي دراسة تطرقت لهذه الفرضية.

تعتبر الثقة التنظيمية من أسس التنظيم الإداري في الجامعات والمؤسسات بشكل عام، فوجود درجات جيدة من الثقة التنظيمية يعين المنظمة في تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، فالثقة التنظيمية تعتمد بصورة عملية على التواصل بين الموظفين من مختلف المستويات الإدارية وتحكمها طبيعة عمل المنظمة.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات دالة احصائية بين الموظفين الإداريين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير الجامعة، ما يشير إلى تقارب في وجهات نظر الموظفين الإداريين من أفراد العينة في جامعات شمال الضفة الغربية حول درجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجامعة، ولم تجد الباحثة أي دراسة قد تناولت هذه الفرضية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بكون الجامعات الفلسطينية تتمتع بدرجات متقاربة من الثقة التنظيمية بحسب آراء العاملين فيها، أي أن الثقة التنظيمية حاضرة في هذه الجامعات وتعمل على توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للموظفين، فوجود الثقة التنظيمية يعزز ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها.

النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الثاني، وهي كالآتي:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، وتتفق هذه النتيجة ودراسة دراوشة (2017) وعبد (2015)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بالثقة التنظيمية لديهم، واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كورسوغلو (Kursunoglu, 2009) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة بالنفس لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

إن الثقة التنظيمية في الجامعات تركز على مدى وجود ثقة بين العاملين في المؤسسة والتنظيم الإداري فيها، فوجود ثقة بين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية واتفاقهم على ذلك يشير إلى أن التنظيم الإداري في الجامعات يتمتع بمستويات جيدة، ما يجعل الأكاديميين يضعون ثقتهم فيه.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

أظهر التحليل أنه لا توجد فروقات دالة احصائية بين الموظفين الأكاديميين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير العمر، لذا تقبل الفرضية

الصفيرية، ولكن ترفض الفرضية في مجال الثقة بالرؤساء، حيث كانت الفروق لصالح الأكاديميين ممن تبلغ أعمارهم (31-40 سنة) مقارنة بالأكاديميين ممن تبلغ أعمارهم (41-50 سنة)، وكانت الفروق أيضاً لصالح الأكاديميين ممن تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) مقارنة بالأكاديميين ممن يبلغون من العمر أكثر من 50 سنة، وتختلف هذه النتيجة عن النتائج التي توصلت إليها دراسة السعودي (2005) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في أوساط الموظفين حول درجة الثقة التنظيمية في الوزارات الأردنية. وترجع الباحثة سبب حصول الأكاديميين من ذوي الأعمار (31-40) سنة على درجة عالية من الثقة التنظيمية مقارنة مع أصحاب الأعمار (41-50 سنة) وأكثر من (50 سنة) إلى الحماسة التي يتمتع بها أصحاب الأعمار من (31-40 سنة)، مقارنة مع مستويات الأعمار الأخرى، الأمر الذي يزيد من درجة الثقة التنظيمية لديهم تجاه جامعاتهم.

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين من خلال النتائج أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين الأكاديميين في تصوراتهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، الأمر الذي يشير إلى

تقارب في وجهات نظر الأكاديميين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية، ولم تتطرق أي من الدراسات لهذه الفرضية.

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة، ف توفير بيئة صحية من خلال تعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز ودعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية والالتزام.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية في درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

أشارت نتائج التحليل إلى أنه لا توجد فروقات دالة احصائية بين الموظفين الأكاديميين في تصورهم لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير الجامعة في جميع مجالات الثقة التنظيمية والدرجة الكلية للثقة التنظيمية باستثناء مجال الثقة بين الزملاء، حيث كانت الفروق لصالح جامعة فلسطين التقنية-خضوري في طولكرم مقارنة بجامعة النجاح الوطنية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة ونتائج دراسة دراوشة (2017) والرشيدي وسلامة (2015) التي لم تجد فروق دالة احصائية تعزى لمتغير الجامعة لدى الموظفين الأكاديميين في الجامعات، وقد تعزو الباحثة مثل هذه النتيجة إلى الثقة والاهتمام البالغين التي تبذلها جامعة فلسطين التقنية-خضوري تجاه موظفيها من الأكاديميين، الأمر الذي يزيد من مستوى الثقة التنظيمية في أوساط هؤلاء الموظفين تجاه جامعتهم وإدراكهم لمستوى المنافسة بينهم وبين الجامعات الفلسطينية الأخرى، وخاصة جامعة النجاح الوطنية.

تعد المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية الثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية. ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها ومن ثم يكون هناك التزام تنظيمي، وإن تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الجامعة، ومن ثم ينخفض التزامهم وولائهم للجامعة، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة فاعلية الجامعة وفشلها في تحقيق أهدافها.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فقد خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

1. يتوجب على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية العمل على استمرار تحسين صورتها في أذهان الموظفين من خلال عقد ورشات العمل والورشات الاجتماعية.
2. تعزيز ايمان الإداريين بالجامعات في عدالة الإدارة العليا وتعاملها بموضوعية مع جميع الموظفين من خلال تطبيق الشفافية والمساءلة والإجراءات الرقابية.
3. ينبغي على الإدارة العليا في الجامعات اشراك العاملين فيها من اداريين وأكاديميين في القرارات التي يتم اتخاذها فيما يتعلق بوظائفهم.
4. اجراء دراسة تحليلية للمقارنة بين تصورات الإداريين والأكاديميين في مختلف الجامعات الفلسطينية للوقوف على أسبابها الحقيقية واقتراح الحلول التي من شأنها ردم الهوة بين الإداريين والأكاديميين في هذه التصورات.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو شاويش، نسرین (2013). مُحدّدات الثّقة التّنظيميّة وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، مي (2015). الثّقة التّنظيمية لدى العاملين في كليات التربية: جامعة بغداد. مجلة كلية التربية الأساسية، مج 21، ع 89، 677-700.
- البعلبكي، منير (1990). موسوعة المورد العربية: دائرة معارف ميسرة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- بنات، عايدة (2016). الثّقة التّنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحربي، نيفين حامد (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثّقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحسيني، عزة، وأحمد، إيمان (2005). الثّقة التّنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، 8 (17)، 17 - 134.
- حمدي، نظيمة (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثّقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحوامدة، نضال، محارمة، ثامر (1998). الثّقة التّنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر، عدد (9)، 229-257.

- الخشالي، شاكر (2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. مؤتمّر للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 26، ع 5، 61-100.
- الخضير، محسن محمد (2000). الإدارة بالتجوال. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، حاكم (2012). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 14، ع 3، 8-35.
- دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 13، ع 3، 373-388.
- الدوري، زكريا، ويوسف، مؤيد (2002). اقتصاديات الثقة أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي، دار اليازوري، عمان.
- ديب، كندة، زعتر، نيفين (2018). تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعميمية في جامعة تشرين: دراسة مسحية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 40، ع 4، 339-356.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (1983): مختار الصحاح. دار الرسالة، الكويت
- رشيد، مازن (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، ع 5، مج 43، الرياض، معهد الإدارة العامة، 435-479.

- الرشيدى، أحمد، سلامة، كايد (2015). *درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 3، ع 12، 131-162.
- رفاعي، رجب حسنين محمد (2009). *تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و السلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية*. المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، مج 16، ع 2، 203 - 238.
- الرواشدة، واثق (2012). *دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- سعد، نداء (2018). *الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سعدون، شوكت (2006). *القائد الديناميكي-المنتج-الفعال-الخدمة-الواجب-المسؤولية*، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان.
- السعودي، موسى أحمد (2005). *العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية- دراسة ميدانية*. العلوم الإدارية، مجلد دراسات، مج 31، ع 1، 100-114.
- سليمان، محمد، الشربيني، صفاء، والمنسي، محمود (2010). *تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة*. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج 34، ع 3، 351 - 440.

- شاهين، ماجد إبراهيم (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- الشبلي، هيثم، والنسور، مروان (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الشكرجي، أسماء (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الصباغ، زهير (1986). فن الإدارة بالتخويف أي الإدارة بالثقة. الإدارة العامة، الرياض، السعودية، عدد (51)، 7 - 25.
- صديق، محمد جلال سليمان (2005)، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الطائي، رنا ناصر صبر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الطجم، عبد الله، السواط، طلق (1995). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دون ناشر.

- عابنة، صالح، وعابنة، إلهام (2017). *الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 18، ع 14، 595-624.
- عبد الحميد، إبراهيم محمد (2013). *الثقة التنظيمية و علاقتها بسلوكيات العمل غير المنتجة: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية لمدينة سوهاج*. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر، مج 27، ع 2، 107 - 142.
- عبد السميع، جمال (2010). *الثقة التنظيمية و تأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 4، 33 - 71.
- عبده، نور (2015) *درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العجمي، راشد (1999). *الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت*، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، 13(1)، 49-70.
- العريفي، دلال (2018). *مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- العمرو، ميسون، المحاسنة، محمد (2017). *أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)*، مج 32، ع 3، 203-248.
- العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2004)، *الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث*، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 5.

- الغامدي، عبد الله (1990). *الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية*، *المجلة العربية للإدارة*، مج 14، ع 3، 5-47.
- فارس، محمد (2014). *العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة*، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج 22، ع 2، 165-195.
- الفريجات، خضير (2009). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*، مكتبة اثناء، عمان.
- فليح، حكمت (2010). *تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت*. *مجلة الادارة والاقتصاد*، ع 83، 166-202.
- قموه، سحر (2008). *الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم*، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر (2010). *نحو إدارة عامة جديدة للإنفاذ*. الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.
- الكساسبة، محمد (1996). *العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- اللداوي، سعيد عمر (2015). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- اللوزي، سليمان أحمد، وفيصل فخري، مرار (1990). *تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة*. *المجلة العربية للإدارة*، مج 14، ع 1، 5 - 28.

- متعب، حامد، والعطوي، عامر (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 2، 24-48.
- معاينة، عادل، أندراوس، رامي (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 15، ع 4، 87-116.
- المعشر، زياد يوسف، والطراونة، مجدولين عصري (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الاداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الاردن. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)، مج 8، ع 4، 624 - 652
- النوبقة، عطاالله بشير عبود (2013). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج 37، ع 2، 155 - 190.
- هاشم، صبيحة، العابدي، علي (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 12، ع 1، 41-61.

- Adams, S. H. (2004). **The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust** (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Aksoy, M. (2009). **İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi**. Unpublished Master Thesis). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allam, Z. (2017). ***Interpersonal Trust among University Employees: An Empirical Investigation***. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 437-449.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). ***Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice***. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). ***Trust in managerial relationships***. *Journal of managerial psychology*, 18(4), 282-304.
- Babaoglan, E. (2016). **The predictive power of organizational trust to organizational commitment in elementary and high school teachers**. *The Anthropologist*, 24(1), 83-89.
- Carneval, D. (1988). **“Organizational trust: A test of a model of its Determinants** “*Dissertation Abstracts*. Vol. 11, No.5, p.2617.

- Casey, J., B. (2015). **How to Build Trust**. Retrieved 20 April, 2019, from: <http://www.wikihow.com/Build-Trust>
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). **The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Chen, S. C., & Dhillon, G. S. (2003). **Interpreting dimensions of consumer trust in e-commerce**. *Information technology and management*, 4(2-3), 303-318.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). ***Concept of organizational trust: causes and consequences***. *Journal of Management and Economics*, vol. 10, no. 2, pp. 139-150.
- 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.
- Driscoll, J. W. (1978). ***Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction***. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). ***The role of trust in organisational innovativeness***. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.

- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). **The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university.** *International Education Studies*, 8(11), 219.
- Fitzroy, T. (2007). **The importance of organizational trust.** Best advice forum.
- Ford, D. (2001). **Trust and Knowledge Management: The seeds of success, Working Paper,** center for Knowledge (Kingston).
- Handy, C. (1995). **Trust and the virtual organization.** *Long Range Planning*, 28(4), 126-126.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). **Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study.** *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Kursunoglu, A. (2009). **An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 915-920.
- Lee, H. R. (2000). **An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry** (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

- Lima, S. & Caetano, A. , (2006). **How to develop trust in organizations? To trust why?** , ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). **An integrative model of organizational trust**. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). *Employee involvement, organizational change and trust in management*. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). *Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control*. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Nord, J. H. (2014). **Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model**. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32-41.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). **An integrative model of organizational trust: Past, present, and future**. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). **Highlights from measuring trust: A diagnostic survey and international indicator**. *Communication World* (August-September), 7-9.

- Shriar, J. (2014). 8 Secrets on How to Build Trust as a Leader. Retrieved April 20, 2019, from: <https://www.officevibe.com/blog/8-secrets-build-trust-leader>.
- Stephenson, M., (2004), **Trust, Social capital, Organizational Effectiveness**, State University in Partial, [http://www, ipg. Vt. Adu/ papers/qhfamajor](http://www.ipg.Vt.Adu/papers/qhfamajor) paper.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). *Trust in coworkers and trust in organizations. the Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Vineburgh, J. H. (2010). **A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs**. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, USA.
- Yang, J. (2005). **The role of trust in organizations: do foci and bases matter?** (Doctoral Dissertation, LSU).

المراجع الالكترونية

وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (د ت). الجامعات، الموقع: http://www.aqac.mohe.gov.ps/aqac/?page_id=831، تاريخ الدخول: 2019/3/5م، 8:30م.

الملاحق

الملحق (1)

أسماء الخبراء والمختصين من أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	أ. فراس صليح	التخطيط والتنمية السياسية	الماجستير	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
2.	د. هشام شناعة	علم النفس التربوي	الدكتوراة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
3.	د. مصدق براهيمه	أساليب التدريس	الدكتوراة	الجامعة العربية الامريكية
4.	د. عماد أبو الرب	مناهج وطرق تدريس	الدكتوراة	الجامعة العربية الامريكية
5.	د. جواد عبادي	الإدارة التربوية	الدكتوراة	الجامعة العربية الامريكية
6.	د. يحيى جبر	لغة عربية	الدكتوراة	الجامعة العربية الامريكية
7.	د. حسن تيم	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. أشرف الصايغ	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
9.	د. نبيل عبد الهادي	أساليب تدريس	الدكتوراة	جامعة القدس
10.	د. بتول غانم	الإدارة التربوية	الدكتوراة	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. جعفر أبو صاع	أصول تربوية	الدكتوراة	جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أخي المشارك/ أختي المشاركة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها"، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (استبانة الثقة التنظيمية)، راجين من حضراتكم الإجابة عن الفقرات بمنتهى الجدية والموضوعية، إذ إن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

مروة دبحان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر: ☐ 30-23 سنة ☐ 40-31 سنة ☐ 50-41 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

المسمى الوظيفي: ☐ موظف اداري ☐ موظف أكاديمي

الجامعة: ☐ جامعة النجاح الوطنية ☐ الجامعة العربية الامريكية - جنين

☐ جامعة فلسطين التقنية - طولكرم

القسم الثاني: فقرات الاستبانة بخصوص درجة الثقة التنظيمية

يرجى من حضراتكم الإجابة على الفقرات التالية من خلال وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
المجال الأول: درجة الثقة بين الزملاء					
1.	أرى أن زملائي ملتزمون بأساليب العمل وإجراءاته.				
2.	أشعر أن كل زميل يبذل جهداً كبيراً في عمله.				
3.	يملك زملائي الأخلاق التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بنزاهة.				
4.	تتوفر الصراحة مع زملائي في تلبية احتياجاتهم واحتياجاتي				
5.	أثق بزملائي فهم حريصون على مصلحتي				
6.	أشعر أن زملائي يقدرّون عملي.				
7.	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء عملي.				
8.	يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل				
9.	يستجيب زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها.				
10.	لدي ثقة كاملة في كفاءة زملائي في العمل.				
المجال الثاني: الثقة بالرؤساء					
11.	رئيسي المباشر لديه مقدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليّاته.				
12.	رئيسي المباشر لديه معرفة كاملة عن طبيعة عملي				
13.	لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.				
14.	أشعر بحرية في مناقشة احتياجات العمل مع رئيسي المباشر.				
15.	يهتم رئيسي المباشر بكل ما يحقق مصلحتي في العمل.				
16.	رئيسي المباشر لا يتخذ إجراءات ضدي يمكن أن تسبب لي ضرراً إلا إذا كنت استحقها فعلاً.				
17.	رئيسي المباشر لا يبخل بأي جهد لمساعدتي في العمل.				

					18. لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يتعامل معي بعدالة.
					19. يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء.
					20. يتسم رئيسي المباشر بالموضوعية في تقييمي.
المجال الثالث: الثقة بالإدارة العليا					
					21. لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده.
					22. تحرص الإدارة العليا على مراعاة العدالة في توزيع عبء العمل على جميع العاملين.
					23. لدي إحساس أن الإدارة العليا تقدر الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل.
					24. تحرص الإدارة العليا على تطبيق إجراءات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين.
					25. تهتم الإدارة العليا بالتعرف إلى آراء العاملين قبل اتخاذ القرار.
					26. توضح الإدارة العليا لي مبررات القرارات التي تتعلق بوظيفتي.
					27. الإدارة العليا حريصة على مراعاة العدالة عند التعامل مع جميع العاملين.
					28. لا تتأخر الإدارة العليا عن تقديم الدعم الفني اللازم لأي من العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك.
					29. تهتم الإدارة العليا برغبات العاملين عند القيام بأي تصرف.
					30. تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بقيمتي الوظيفية في مجال عملي.
					31. تتيح الإدارة العليا لي الحرية في حل المشكلات المرتبطة بوظيفتي.
					32. أشعر أن العاملين يثقون في الإدارة العليا للجامعة التي أعمل بها.
					33. تتطابق أفعال الإدارة العليا للجامعة مع أقوالها.
					34. تراعي الإدارة العليا المصلحة العامة للجامعة عند اتخاذ قراراتها.
					35. تشركني الإدارة العليا في وضع الخطة الاستراتيجية.
					36. تشركني الإدارة العليا باتخاذ القرارات.

شاكراً لكم حسن التعاون

الملحق رقم (3)

تسهيل المهمة

**An-Najah
National University**
Faculty of Graduate Studies



**جامعة
النجاح الوطنية**
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2018/12/30

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
جامعة فلسطين التقنية - طولكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مروة خالد حسن ديجان، رقم تسجيل (11659270)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مروة خالد حسن ديجان ، رقم تسجيل 11659270، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الإستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد
عميد كلية الدراسات العليا

د. صانع سه (شعار)
١٩/١٢/٢٠١٨



فلسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكسيل: (09) 2342907 (972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
3200 (5) هاتف داخلي
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu



التاريخ : 2018/12/30

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم
الجامعة العربية الأمريكية - جنين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مروة خالد حسن دبحان، رقم تسجيل (11659270)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مروة خالد حسن دبحان ، رقم تسجيل 11659270، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الإستبانة على أعضاء الهيئة
التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد

عميد كلية الدراسات العليا





التاريخ : 2018/12/30

السيد د. محمد، رئيس
الكلية،
البريد الإلكتروني: m.ahmed@najah.edu
م. أحمد
م. أحمد
م. أحمد

حضرة الأستاذ الدكتور النائب الأكاديمي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مروة خالد حسن دبحان، رقم تسجيل (11659270)

تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مروة خالد حسن دبحان ، رقم تسجيل 11659270، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال تعبئة الاستبانة على أعضاء الهيئة
التدريسية والإداريين في الجامعة ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. علي عبد الحميد

عميد كلية الدراسات العليا



An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Degree of Organizational Trust at the Universities
of the Northern West Bank from the Perspective of
Administrative Employees and Academic Faculty**

By

Marwa Khalid Hassan Dihan

Supervisor

Prof. Ghassan Al Hilo

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate
Studies, An-Najah National University, Nablus- Palestine.**

2019

**The Degree of Organizational Trust at the Universities of the Northern
West Bank from the Perspective of Administrative Employees and
Academic Faculty**

By

Marwa Khalid Hassan Dihan

Supervisor

Prof. Ghassan Al Hilo

Abstract

The study aims to measure the degree of organizational trust in the universities of the northern West Bank from the point of view of administrative employees and academics based on the descriptive approach in one of its analytical forms. The study population included academics and administrative staff in the universities of the northern West Bank, where the community included: An-Najah National University, Nablus, Palestine Technical University-Khadouri in Tulkarm and the Arab American University in Jenin. A sample of (196) participants was selected by random stratified sample method. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted a questionnaire to collect data, which included three dimensions, namely: trust in colleagues, the trust of heads administrators, and the trust in senior management, which the researcher developed by reviewing the previous literature. The data were analyzed using the Statistical Package for Human Sciences (SPSS). The results of the analysis showed that:

1. The degree of trust among the administrative staff in the universities in the northern West Bank was high, while the trust of the administrative staff

in the universities of the northern West Bank in their head chiefs was high. While their trust in the middle level management was moderate.

2. The degree of trust among the academic staff in the universities of the northern West Bank was high, and all the items of the field received high degrees of response, and the degree of trust of the academic staff in the universities of the northern West Bank in their superiors was high. The degree of trust of the academic staff in the universities of the northern West Bank in the senior management is moderate.

3. There are no statistically significant differences between the means of the administrative responses of the universities in the northern West Bank in the degree of organizational trust from the point of view of the administrators due to the variable of gender, age, qualification and university.

4. There are no statistically significant differences between the mean responses of academics in the universities of the northern West Bank in the degree of organizational trust from the point of view of academics due to the variable of gender, age, and qualification.

5. There are no differences between the academic staff in their perception of the degree of organizational trust in the universities of the northern West Bank in the different variables of the university in all dimensions of organizational trust and the overall degree of organizational trust except the field of trust among colleagues, while it was in favor of An-Najah National

University compared to Palestine Technical University Khadouri in Tulkarm.

In the light of the findings of the current study, the researcher came up with a set of recommendations, the most prominent of which are:

1. Senior management should improve its image in the minds of employees through workshops and social events.
2. Enhance the belief of university administrators in the fairness of senior management and deal with them objectively with all employees through the application of transparency, accountability and control procedures.

