

اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

## The attitudes of the employees at Ghardaia University towards the degree of practicing factors affecting organizational trust

بوزيدي فطوم

قشام إسماعيل

لعمور رميلة

مخير (MQEMADD)

\* مخير (MQEMADD)

مخير السياحة، الإقليم والمؤسسات

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

جامعة غرداية، الجزائر

bouzidi7282@yahoo.com

kamil17000@yahoo.fr

lamoursohila@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2020/06/08

تاريخ الاستلام: 2020/01/25

مستخلص: تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين (الإداريين) في جامعة غرداية، ولتحقيق الهدف الرئيس للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) ولجمع المعلومات الأولية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 91 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:  
- هناك ممارسة للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية لكنها بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها؛

- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها العاملين في العمل وعدم المعاملة الجيدة من طرف الرئيس المباشر كانتا العبارتان الوحيدتان التي تحصلتا على أضعف درجة من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية؛

- تختلف درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية.

الكلمات المفتاحية: ثقة، ثقة تنظيمية، ممارسة، عوامل مؤثرة، جامعة غرداية.

تصنيف JEL: M14 ; M53 ; M54

**Abstract:** The objective of this study is to uncover the degree of the influence of factors affecting organizational trust from the point of view of the administrative staff at Ghardaia University. To achieve the main objective of the study, the descriptive approach was used to collect the preliminary information. The study reached a number of results, the most important of which were :

-There is a practice of factors affecting organizational trust at the University of Ghardaia, but to a degree from the perspective of its employees;

-Lack of information needed by workers and lack of good treatment by the direct president were the only two terms obtained the weakest degree from the perspective of workers at the University of Ghardaia;

-The degree of the influence of the factors affecting the organizational trust in the University of Ghardaia varies according to gender (male, female) from the point of view of workers at the University of Ghardaia.

**Keywords:** Trust; Organizational Trust; Practice; Influential Factors; Ghardaia University.

**Jel Classification Codes :** M54 ; M53; M14

\* المؤلف المراسل.

## مقدمة:

تساهم الجامعات في توسيع قدرات الأفراد من حيث المعارف والمهارات، ويعتمد نجاح العملية التعليمية بالجامعات على مدى الاهتمام أكثر بالموارد البشري للمؤسسة وخاصة الكفاءات منها، حيث أصبحت علاقات العمل المبنية على الثقة وروح المسؤولية العامل الأهم الذي يمكن المؤسسات الجامعية من إحداث الفارق.

تعد الثقة التنظيمية في علاقات العمل إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، وتمتع الأفراد العاملين بالثقة في منظماتهم قد تصل إلى درجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، ولتحقيق المؤسسة أهدافها هي في حاجة إلى أفراد يتمتعون بثقة عالية وولاء مستمر، وبرغم من أن إرساء ثقة تنظيمية إيجابية داخل المنظمات تعتبر مهمة صعبة ومعقدة إلا أن للقادة دورا مهما وبارزا في هذه العملية من خلال عملهم على توفير عوامل وأبعاد وبيئة عمل ومناخ تنظيمي يركز على بناء الثقة داخل المنظمة ويساعد على تعزيزها وتنميتها.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كبير من طرف الباحثين على سبيل المثال لا الحصر (معاينة وأندراوس، 2009) حيث بينت نتائج الدراسة، شيوع استعمال الثقة التنظيمية، ودقة المعلومات، وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية، بينما دراسة (المعشر والطرانة، 2012) توصلت إلى أن تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة بشكل عام، وأشارت دراسة (زايد، 2018) إلى وجود علاقة ترابطية إيجابية بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي، لذا فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي محاولة للكشف عن اتجاهات العاملين في جامعة غرداية - الجزائر - نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية والتي يمكن بلورتها في التساؤل التالي:

ما درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من خلال وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية؟
- فيما تتمثل الأبعاد والعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية؟

- هل للخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة دور في درجة ممارسة عوامل الثقة التنظيمية؟

#### 2.1. فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في المقدمة و إشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في فرضيات رئيساتنا هما:

- الفرضية الرئيسة الأولى: هناك ممارسة عالية للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من واجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة).

#### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى التعرف على درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية ولتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية هي كالتالي:

- أ. التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها؛
- ب. التعرف على الأبعاد والعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية؛
- ت. التعرف على درجة تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية؛
- ث. تقديم بعض التوصيات للقائمين في جامعة غرداية، التي من شأنها المساهمة في تفعيل وتنمية الثقة التنظيمية وتطويرها إيجابياً.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فمفهوم الثقة التنظيمية يرتبط بعدة متغيرات تؤثر على أداء المؤسسات كما أن المؤسسات التي تسودها الثقة تمتلك مفاتيح النجاح بخلاف التي تغيب عنها ، فضلاً عن وجود فجوة معرفية في تبني هذا المدخل الإداري في المنظمات الجزائرية عموماً والمنظمات العمومية على وجه الخصوص، ويؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة وما سوف تطرحه من توصيات التي من شأنها المساعدة

في تعزيز سبل تفعيل العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والمساهمة في بناء الكفاءة والفاعلية الإدارية وتحقيق الأداء المتميز

5.1. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية والمتمثلة في (دقة المعلومات وتوفرها، فرص الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية والسلوك القيادي، القيم التنظيمية السائدة) من وجهة نظر العاملين جامعة غرداية.

ب. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين (الموظفين الإداريين) في جامعة غرداية، حيث قدر إجمالي العينة الأساسية ب (91) عامل.

ت. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة غرداية بولاية غرداية.

ث. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال نوفمبر 2018.

6.1. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، وإثبات صحة فرضياتها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، واتباع أسلوب دراسة الحالة.

7.1. هيكل الدراسة:

سيتم تناول الدراسة من خلال جانبين هما: جانب نظري (نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة) وجانب تطبيقي نتناول فيه دراسة حالة في جامعة غرداية حيث يتم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج بالإضافة إلى خاتمة نستعرض فيها أهم نتائج وتوصيات الدراسة.

2. الجانب النظري للدراسة:

1.2. مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة من اهتمامات الدراسات الإدارية ولا سيما نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي وفي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات التكيف مع سرعة التغير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا مقورا فيما إذا كان العاملون يساهمون أو يعرقلون عملية التغير التنظيمي، وتبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وإيجابية، ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لمفهوم الثقة التنظيمية بسبب التداخل في بعض المفاهيم العلمية

المرتبطة بها مثل التعاون، والاعتماد، والتنبؤ، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة، بالإضافة إلى وجهات النظر المختلفة للباحثين.

وعموماً وقبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، وهي كلمة اشتقت من الفعل الثلاثي وثق، يثق، ثقة ووثوقاً، وموثقاً بفلان: ائتمنه، فهو واثق وذلك موثوق به. فلفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان والاطمئنان القلبي، والمفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم ( ابوشاويش، 2013، ص:15)، وهذا التعريف هو من الجانب اللغوي أما من الجانب الاصطلاحي فقد عرفها كل من (Erden & Ozen, 1996) بأنها: رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الأخر، استناداً لاعتقاده بقدرات الطرف الأخر ووضوحه ودرجة الاعتماد عليه، ومن جهة أخرى يرى (Rousseau et al, 1998) بان الثقة هي: حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استناداً إلى التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين. (بن برطال، 2018، ص: 184).

أما عن مفهوم الثقة التنظيمية فقد تعدد بتعدد وجهات النظر الباحثين والمعنى المراد بيه من هذا المفهوم:

فهناك من يعرفها بأنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (احمد، 2015، ص: 679).

وهناك من يعتقد (Robbins & Judge, 2007, p: 387) بأنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" في حين يرى كل (Cook & Wall, 1980) أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل داخل المنظمة وهي مبنية على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة. وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر هذه المخاطرة بسبب التوقعات الايجابية ( & al, 2016, p:172). (Lashari).

وهناك من يعني بالثقة التنظيمية (درواشة، 2017، ص: 733) بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى

كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة. وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على إستبانة الثقة التنظيمية حدود الدراسة ومحدداتها. وعموماً وبالإضافة إلى ما سبق يمكن سرد وتلخيص أبرز تعاريف الثقة التنظيمية لعدد من الباحثين وهذا حسب توظيفهم لهذا المصطلح وفق الجدول الموالي :

**جدول(01): يوضح أبرز مفاهيم الثقة التنظيمية**

الباحث/الكاتب	مفهوم الثقة التنظيمية
Gambetta, 1988	ثقة أحد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه، بما يعني ضمناً أن هذا الأخير يحتمل ان يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الوائق أو على الأقل لا يحمل اي ضرر له.
Coleman, 1991	درجة من المخاطرة يتضمنها قرار مشاركة أحد الأطراف مع طرف آخر، بتقدير السلوكيات المستقبلية المحتملة لذلك الطرف.
Barney & Hansen, 1994	الاطمئنان المتبادل المرتكز على عدم استغلال اي طرف لضعف الآخر.
al., 1995, Mayer	استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع ان هذا الأخير سيقوم بأداء أعمال فيها مصلحة للشخص مانح الثقة. حتى وان لم يكن هذا الأخير قادراً على مراقبة سلوك الطرف الموثوق به او التحكم به.
حلواني، 1995	توقعات الفرد الإيجابية بسلوكيات الآخرين التنظيمية، بما فيه المصلحة العامة، والتصرف وفقاً لهذه التوقعات.
الكساسبة، 1996	مناخ ايجابي يزيد من الانفتاح والتأثير على الآخرين والاعتماد المتبادل بينهم مما يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، دافعا إياهم للرضا عن العمل.
الرشيدي 2015	توقعات سلوكية تشمل أخلاق الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل، بالإضافة الى توقعات خاصة بقدرة الآخرين على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، وتعاملهم مع أطراف أخرى بفاعلية، وكذا توقعات تقييمية تشمل الحكم على الأمور والأشخاص الآخرين بمنطق وموضوعية.

المصدر: (العربي، 2018، ص ص: 87-88).

من خلال التعريفات السابقة لا نجد أن هناك اتفاق موحد حول مفهوم وتعريف الثقة التنظيمية، وذلك نظرا لان كل باحث ينظر له من جهة مختلفة حسب تخصصه وغايته، إلا انه وعموما يمكن أن نعرف الثقة التنظيمية بأنها: مجموعة من التصرفات والتوقعات والتفاعلات العاطفية التي تنمو وتتعزيز بالاحتكاك اليومي بين الأفراد والجماعات والتي تجلب المنفعة لكلا الطرفين وتخلق نوع من الثقة بذات والزملاء وإدارة المنظمة وتساهم في تحقيق نتائج مرجوة وأهداف مرغوبة.

## 2.2. أهمية الثقة التنظيمية:

ازدادت أهمية الثقة التنظيمية نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة والاهتمام بالعمل والإنتاجية والاتصالات غير رسمية والإبداع والتجديد واعتمادها على المعلومات، ولثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات وعموما يمكن إجمالي الفوائد المهمة لتحقيق الثقة التنظيمية في النقاط التالية: (عتريس، 2016، ص: 27)

- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها والالتزام بها؛
  - الصدق والصراحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية وشفافية؛
  - زيادة الدافعية والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية؛
  - تشجيع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع والمشكلات؛
  - المشاركة الفعالة في صنع القرارات وإدارة المؤسسة؛
  - تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي؛
- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم مع السلطات وانتماء للمنظمة، فضلا عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني؛
  - عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة؛

تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال.

ويمكن القول مما سبق أن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في ضمان التبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام و الأعمال و الفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لتحقيق النجاح للمنظمة ونموها و الوصول إلى الأداء العالي المتميز.

3.2. أبعاد الثقة التنظيمية:

هناك من يرى أن أبعاد الثقة التنظيمية تتمثل في: (ساخي، 2016، ص: 72)

أ.الثقة بالمشرفين: هي تلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل، وفقا للعلاقات المتبادلة.

ب.الثقة بزلاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة؛ والمواقف المتبادلة بين الأفراد العاملين، بمعنى تبادل الأفكار، وتشارك في المعلومات، ومرونة في الاتصالات بين جميع أفراد التنظيم ما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة.

ج.الثقة بإدارة المنظمة: وهي التوقعات الإيجابية من قبل العامل بخصوص تصرف الرئيس المباشر، أو الإدارة العليا، والرغبة للثقة بأقوالهم، وأفعالهم وتكون هذه الثقة على أساس سياسات وقواعد.

وتعتبر الأبعاد السابقة الذكر الأكثر استخداما في اغلب الدراسات بالإضافة إلى أبعاد أخرى للثقة التنظيمية والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة وتتمثل في ( العتي، 2016، ص: 14-17):

أ.الثقة في تدفق المعلومات: يعد تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعا سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل، فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع، وفيما يأتي أهم العناصر المكونة لبعد الثقة في تدفق المعلومات:

• توفر المعلومات: تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في

التنظيم للحصول على المعلومات التي يحتاج إليها لأداء وظيفته بالشكل المناسب؛

• الحصول على المعلومات في الوقت المناسب؛



• مصداقية المعلومات التي يتعامل معها الموظف والتي تسهم في بناء أجواء من الثقة التنظيمية.

وهناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر ودقة المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة، ذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات، كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم، وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات سيشعر العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم ولم تتح لهم المعلومات كي يطلعون عليه، مما ينعكس سلباً على ثقتهم بالمنظمة. (عتريس، 2016، ص: 246)

ب. الثقة في القيم التنظيمية السائدة: وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها، وهي بهذا المعنى تعد انعكاساً للمناخ التنظيمي السائد، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم، وأن من طرق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين إتباع الخطوات التالية: (زايد، 2018، ص: 20)

1. تحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع الرؤوسين.
2. تدريب العاملين على تحمل المسؤولية.
3. التركيز على ما يتم انجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.
4. تجنب استخدام القوة القسرية.
5. التركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات.
6. تجنب البحث عن أخطاء من العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
7. دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.

ج. الثقة في فرص الإبداع والابتكار: يعد الربط بين الثقة والإبداع أمر حتمي، فالثقة عنصر أساسي لعمل المنظمات، وتوافر الثقة في المنظمات يعمل على إيجاد مناخاً مشجعاً على الإبداع ويسهم في التنبؤ بالقدرة الابتكارية والإبداعية ومدى تطبيق الأفكار الإبداعية، ومن هنا فإن العلاقة بين الثقة والإبداع أصبح أمراً مهماً لأي منظمة لكي تنمو وتستمر في أعمالها، وتتمثل أهم العناصر المكونة لبعدها فرص الإبداع فيما يلي:

• دعم وتشجيع الابتكار والتجديد في العمل؛

• تفويض الصلاحيات؛

• ثقة الإدارة بقدرات العاملين؛

### • تقدير الإدارة لمجهودات العاملين؛

#### • القيم السائدة في المنظمة.

د. الثقة في السياسات الإدارية : يفترض بكل منظمة إذا ما أرادت النجاح في عملها أن تضع سياسات إدارية واضحة مفهومة ومتكاملة محددة تساعد على اتخاذ القرار على مختلف مستويات التنظيم وفي المستويات العليا بحيث تكون هذه السياسات فعالة تتجنب ردود الفعل على مجريات الأحداث، فقناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته ورضاه عن طريق توزيع المكافآت المادية ،وتوفر فرص التدريب والتدرج في السلم الوظيفي وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابا بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية ،أما العناصر المكونة لبعده السياسات الإدارية فتتمثل في:

#### • وضوح السياسات الإدارية؛

#### • المشاركة في صنع القرار؛

#### • برامج التدريب،

#### • سياسات الحفز؛

#### • عملية تقويم الأداء؛

#### • أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين.

### 3.الجانب التطبيقي: دراسة حالة جامعة غرداية

في هذا الجزء سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة واختبار الفرضيات وتحليلها ومناقشتها.

#### 1.3.مجتمع وعينة الدراسة:

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من خلال وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية، فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع العاملين (الإداريين) في جامعة غرداية، حيث بلغ مجتمع الدراسة الأصلي ب 274 عامل إداري ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ووزعت عليهم استبيانات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (140) مفردة، وقد تم إسترجاع (99) إستبيان، وبعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة، أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة والمعالجة (91) إستبياناً، ما نسبته 33.21% من مجتمع الدراسة الأصلي.

#### 2.3.خصائص عينة الدراسة: كانت خصائص عينة الدراسة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: خصائص مفردات عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	معلومات عامة	
52.7	48	ذكر	الجنس
47.3	43	أنثى	
31.9	29	من اقل من 25-30 سنة	العمر
49.5	45	من 31-40 سنة	
18.7	17	من 41-50 سنة	
00	0	أكثر من 50 سنة	
78	71	موظف	طبيعة العمل
17.6	16	رئيس مكتب	
4.4	04	رئيس مصلحة	
28.6	26	دبلوم التكوين المهني	المؤهل العلمي
30.8	28	اللسانس	
28.6	26	الماستر	
12.1	11	مهندس	
00	0	أخرى	
41.8	38	5 سنوات فاقل	عدد سنوات الخبرة
29.7	27	من 6 الى اقل من 10 سنوات	
20.9	19	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
7.7	07	أكثر من 15 سنة	
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (01) أن نسبة كل من الذكور والإناث كانت متقاربة في عينة الدراسة حيث بلغت على التوالي 52.7% و 47.3% وهذا يرجع إلى أن العمل الإداري في الجامعة مناسب لكلا الجنسين، أما من حيث عمر عينة الدراسة فقد كانت أغلبها شبابية حيث بلغ عمر العاملين من الفئة العمرية من 25 سنة إلى 30 سنة و الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة على التوالي 31.9% و 49.5% أما نسبة الكهول فقط بلغت 18.7%. أما

الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد كانت 0% وتفسير ذلك أن سياسة التوظيف تتجه نحو توظيف فئة الشباب، بالإضافة إلى أن جامعة غرداية جامعة فتية فعمر عمل الجامعة اقل من 16 سنة (اطلع على التعريف بالجامعة من موقع الجامعة)

أما فيما يخص بالمؤهل العلمي فقد كانت أكبر فئة هي المتحصلين على الليسانس بنسبة 30.8% أما نسبة كل من العاملين الحاصلين على دبلوم التكوين المهني والحاصلين على شهادة الماستر فقد كانت متساوية وتمثل نسبة 28.6% في حين بلغت فئة المتحصلين على شهادة مهندس نسبة 12.1% ويلاحظ مما سبق أن الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات مختلفة تتماشى مع أهمية العمل الإداري الجامعي، أما فيما يخص بطبيعة العمل فكانت نسبة فئة الموظفين 78% أما فئة رئيس مكتب بلغت 17.6% ونسبة فئة رئيس مصلحة بلغت 4.4%.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فنلاحظ أن نسبة 41.8% يمتلكون خبرة 05 سنوات فاقلة ونسبة 29.7% يمتلكون خبرة ما بين 06 إلى اقل من 10 سنوات، أما نسبة 20.9% يمتلكون خبرة ما بين 10 إلى اقل من 15 سنة أما فيما يتعلق بنسبة 7.7% فتمثل خبرة 15 سنة فأكثر، ومنه يلاحظ أن خبرة من 5 سنوات فاقلة إلى اقل من 15 سنة هي النسبة الأكبر وهي تدخل ضمن عمر جامعة غرداية (جامعة فتية) أما تفسير نسبة 7.7% وهي تتعلق بالعاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فهي تخص العاملين الذين حولوا من مؤسسات أخرى إلى جامعة غرداية واللذين يتم الاستفادة من خبرتهم المهنية في العمل الإداري للجامعة.

### 3.3. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية حول عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين في جامعة غرداية، بحيث تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني من الاستبيان فتكون من (32) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد رئيسة هي:

- البعد الأول: دقة المعلومات وتوافرها ويشتمل على (07) عبارات؛

- البعد الثاني: فرص الإبداع وتحقيق الذات ويشتمل على (07) عبارات؛

- البعد الثالث: السياسات الإدارية والسلوك التنظيمي ويشتمل على (11) عبارة؛

- البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة ويشتمل على (07) عبارات.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب سلم ليكارت الخماسي

(ضعيفة جدا ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جدا) لتتم معالجتها إحصائيا.

### 4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

للحكم على الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وقد تم وبالاتناد إلى الملاحظات والتوجهات التي أبدوها واتفق عليها اغلب المحكمين تعديل عبارات الاستبيان لتصل إلى صورتها النهائية، ولتحديد درجة ثبات وصدق الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرو نباخ والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 02:صدق وثبات استبيان الدراسة

عدد العبارات	الثبات	الصدق
32	0.95	0.97

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss

ظهرت النتائج الجدول رقم 02 أن أداة الدراسة –الاستبيان-يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، فهو يتجاوز 0.60، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.95)، مما يعني أن الاستبيان يمتاز بثبات عالي وإذا ما تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، أما صدق الاستبيان فبلغ 0.97 وهو قريب من 1 ومنه يمكن القول ان الاستبيان يمتاز بدرجة ثبات وصدق عاليتين.

### 5.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة والتي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة، وفيما يلي استعراض اختبار هذه الفرضيات

1.5.3. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: "إن هناك ممارسة عالية للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين فيها" وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 03.

الجدول رقم 03: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

اختبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Tقيمة	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	2.766	0.677	-3.288	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.  $N=91$  ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (03) ما يلي:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية قدر ب (2.766) و بانحراف معياري قدره (0.677) وهذا ما يقابل درجة متوسطة، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.288) وهي

قيمة سالبة للدلالة بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة اقل من الوسط الفرضي كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.001) هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي يمكن القول أن هناك ممارسة للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية ولكن بدرجة متوسطة

2.5.3. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة).

- فيما يخص اختبار الفرضية من خلال متغير الجنس فالجدول رقم 04 يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار t-test لاختبار الفرضية الثالثة (الجنس)

المتغير	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	39.489	133	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.  $N=91 (\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول رقم 04 أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (39.489) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة اقل من (0.05) ومنه يمكن القول انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس .

- أما فيما يخص اختبار الفرضية من خلال المتغيرات ( العمر، طبيعة العمل، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة) فالجدول رقم 05 يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 05: نتائج تحليل التباين لقياس الفرضية الثانية .

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
العمر	بين المجموعات	25.084	48	0,523	1,135	0,339
	داخل المجموعات	19.333	42	0,460		
طبيعة العمل	بين المجموعات	52.247	48	1.088	0.943	0,581
	داخل المجموعات	48.500	42	1.155		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	78.966	48	1.645	1.150	0,323
	داخل المجموعات	60.067	42	1.430		

1.150	1.374	1.078	48	51.759	بين المجموعات	عدد سنوات
		0.785	42	32.967	داخل المجموعات	الخدمة

N=91 ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم 05 مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) حيث نلاحظ :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.339) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.135) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى لمتغير (طبيعة العمل) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,581) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.943) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,323) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.150) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (1.150) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.374) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال ما سبق يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة دراسة نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة).

#### 4.الخاتمة:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة وهو معرفة درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات هي كالتالي:

#### 1.4. النتائج:

- هناك ممارسة للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية لكنها بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها؛
- كانت درجة ممارسة عامل توفر فرص الإبداع وتحقيق الذات الأضعف من بين كل العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية؛
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها العاملين في العمل وعدم المعاملة الجيدة من طرف الرئيس المباشر كانتا العبارتان الوحيدتان التي تحصلتا على أضعف درجة من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية؛
- تختلف درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية.

#### 2.4. التوصيات: في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالاتي:

- ضرورة رفع درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية لما لها من فائدة على الأداء الفردي والمنظمي على حد السواء من خلال تهيئة البيئة المناسبة والداعمة لذلك وإقامة ندوات علمية تعمل على ذلك؛
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على تبني قيم إيجابية و مشجعة للثقة التنظيمية ؛
- تبني الأنماط القيادية التي تدعم التمكين والعمل ضمن الفريق وتشجع الإبداع والابتكار؛
- زيادة تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، مع مراعاة تقدير جهودهم وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم والمساهمة في تطوير العمل الإداري؛
- تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تقديم البرامج التدريبية الفعالة تعمل على زيادة قدرتهم على تحمل الأعباء الوظيفية وزيادة بناء الثقة بالنفس؛
- تختلف درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية في جامعة غرداية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية.

#### 5.المراجع :

##### المراجع باللغة العربية

##### ➤ المقالات في مجلة علمية

1. المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجدولين عصري، (2012)، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، الأردن.



2. بن برطال، عبد القادر، (2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الأغواط، الجزائر.
  3. احمد، مي فيصل، (2015)، "الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية /جامعة بغداد"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 31، العدد 79، العراق .
  4. معاينة، عادل سالم وأندراوس، رامي جمال، (2009)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 04، الأردن.
  5. دراوشة، نجوى، (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة الأردن، العدد 3، الأردن.
  6. عتريس، محمد عيد، (2016)، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد 93، الجزء الثاني، كلية التربية، الزقازيق، مصر.
- الرسائل الجامعية
7. أبو شاويش، نسرين غانم عبدالله، (2013) محددات الثقة التنظيمية وآثار - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين\_الأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  8. ساخي، بوبكر، (2016)، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداء، جامعة محمد بن احمد، وهران، الجزائر.
  9. العتيبي، بندر عفتان عايض، (2016)، "مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.
  10. العربي، فراح، (2018)، أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.



						أحظى بالنمو الوظيفي المتوافق مع جهودي المبذولة في أداء عملي	14
ج. السياسات الإدارية والسلوك القيادي							
						أشارك في صنع القرار	15
						يعاملني رئيسي معاملة جيدة	16
						يقوم رئيسي بمناقشتي والاستماع لرأي قبل اتخاذ القرار	17
						توجد معايير وأسس موضوعية لتقويم الأداء	18
						أسس الاختيار والتعيين قائمة على الجدارة	19
						توافر فرص تدريبية للجميع	20
						تركز الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بدرجة متماثلة	21
						شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع	22
						تطبق القوانين والأنظمة على الجميع بصورة عادلة	23
						يتم منح الحوافز والمكافآت بناء على أسس عادلة في جامعتي	24
						يتعامل المسئولين في جامعتي بحيادية وموضوعية مع العاملين	25
د. القيم التنظيمية السائدة							
						تتحترم إدارة الجامعة العاملين	26
						تتعامل إدارة الجامعة بشفافية مع مختلف القضايا	27
						تتعامل إدارة الجامعة مع المشاكل بكل شفافية	28
						يسود التعاون بين العاملين في الجامعة	29
						تسود العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل بين العاملين في الجامعة	30
						يتم تطبيق النظام على جميع العاملين بدون استثناء	31
						يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في الجامعة	32