

# الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة

إعداد

د/ مروة جبرو عبد الرحمن  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية- جامعة أسوان.

د/ هنية جاد عبد الغالي  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية- جامعة أسوان.

# الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي

## للعاملين بالجامعة

### ملخص البحث

استهدف البحث تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن توضح دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان ، وذلك من خلال رصد واقع الأداء الوظيفي وواقع دور الثقة التنظيمية بجامعة أسوان ، استخدم البحث المنهج الوصفي (المسحي - التحليلي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثلت في عينة من (العاملين) بجامعة أسوان بلغ قوامها (٢٠٥) ، وتوصلت نتائج البحث إلي أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان، وفي النهاية قدم البحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها توضح دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين .

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية- الأداء الوظيفي.

### Abstract

The research aimed at presenting a set of recommendations that would indicate the role of organizational trust in the development of the job performance of the employees of Aswan University, by monitoring the reality of the job performance and the reality of organizational confidence role in Aswan University. The research used the descriptive- (205). The results of the research revealed that there is a shortage of job performance for the employees of Aswan University. Finally, the research presented a set of recommendations that will clarify the role of organizational trust in performance development. Career for both Laxative.

Keywords: Organizational Trust - Functionality.

## تمهيد :

تشهد المجتمعات الحديثة على إختلاف أنواعها تزايداً مضطرباً في عدد وحجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع، وتعتمد هذه المؤسسات على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية، ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيام الموظف بدوره كاملاً؛ الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون. ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة تأخذ بعداً سلبياً له آثاره السيئة على الفرد والمؤسسة والعملية الإنتاجية ككل.

والجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال تزويد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفاء المدربة والمزودة بأحدث المعارف، وهذا يعتمد على كفاءة وفاعلية العاملين بالجامعة.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس يتطلب من الجامعات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين (البلوي، ٢٠٠٨).

حيث تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على رفع مستوى أداء المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها .

حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الأساسية، التي لا بد من الإهتمام بها عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في الجامعة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة (موافي، ٢٠٠٧، ٥٠).

كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً وبشكل عام فإن إهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الإهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً(الشريف، ٢٠٠٤).

وإذا كان الأداء الوظيفي هاماً في المؤسسات فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في الجامعات، حيث تسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير .

ويشير جاد الرب (٢٠١٠) إلى أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من الرضا عن الخدمات وعن العمل وعن العدالة المادية والمعنوية ولن يتحقق ذلك الرضا إلا بوجود ثقة بين القيادة الإدارية والعاملين بالجامعة.

ولتحقيق ذلك يجب أن تقوم الجامعة بدور مميز في إعداد الكوادر المؤهلة لتحقيق التنمية الشاملة، والتأكد من وجود درجة جيدة من الثقة الوظيفية للعاملين فيها، لينعكس ذلك علي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

### أسئلة البحث

تحددت أسئلة البحث فيما يلي

١. ما فلسفة الثقة التنظيمية ؟
٢. ما فلسفة الأداء الوظيفي ؟
٣. ما واقع دور الثقة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان ودورها في تطوير أداء العاملين؟
٤. ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان؟

### أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلي:

- التعرف علي فلسفة الثقة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف.
- التعرف علي فلسفة الأداء الوظيفي .

- الكشف عن واقع الأداء الوظيفي وواقع دور الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة.
- توضيح دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكليات التربية.

### أهمية البحث:

برزت أهمية البحث من كونه سعى إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية لدي العاملين بكلية التربية ودورها في تطوير أداء العاملين ، لذلك تمثلت أهمية البحث بما يلي:

١. الكشف عن واقع دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء لدي العاملين بالجامعة.
٢. قد تفيد نتائج البحث أصحاب القرار الإداري في الجامعات وذلك بإعطائهم صورة واضحة عن الثقة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.
٣. يمكن أن تفيد هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.
٤. إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمين بهذا الموضوع.
٥. اكتسب البحث أهمية خاصة من خلال ما طرحه من مقترحات لتوظيف دور الثقة التنظيمية في تطوير أداء العاملين بالجامعة.

### حدود البحث:

تحددت في الآتي :

١. الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

٢. الحدود البشرية: عينة من العاملين بجامعة أسوان.

٣. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

### منهج البحث:

أعتمد البحث علي المنهج الوصفي (التحليلي)، حيث يهتم بدراسة الظاهرة المدروسة وتحليلها علي ما توجد عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

### أدوات البحث:

قامتا الباحثتان بإعداد إستبانة للتعرف علي واقع دور الثقة التنظيمية في تطوير أداء العاملين بجامعة أسوان.

### مصطلحات البحث :

#### - الثقة التنظيمية :

الثقة لغة: هي مصدر وثق ، ويثق ثقة إذا ائتمنه ( الرازي ) ، أوثق الشيء : جعله وثيقاً ، أوثقه : شده بالرباط ، وكذلك الميثاق والمواثقة وهي المعاهدة.

الثقة: إصطلاحاً( قاموس اكسفورد ٢٠٠٣ : ٧٩٩) هي الشعور الإيجابي الذي يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل، ويمكن قياسها من خلال التصرف، وهي حركة تتضمن عمل تطوعي بين اثنين فيجب على الأول أن يُظهرَ ثقته لكي يثق فيه بالضرورة الآخر وإلا ل بقي الاثنان فاقدَي الثقة في بعضهما البعض.

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها: إيمان الفرد بأهداف وقرارات المنظمة والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة (الطائي ٢٠٠٧).

وبذلك تعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها توقعات متفائلة لأحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية أو الاعتماد.

### - مفهوم التطوير

إن مصطلح التطوير شائع الاستعمال دون أن يكون هناك اتفاق على ما يعنيه هذا المصطلح فالتطوير يحدث عندما تزداد كمية الأشياء المرغوب فيها والمفضلة نسبياً.

حيث يعرفه (مصطفي، ٢٠٠٥، ٧) بأنه مجموعه من التغييرات التي تحدث بقصد زيادة فعاليته أو جعله أثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه.

ويعرف تطوير أداء العاملين: هي تحسين الممارسات التعليمية التي يقوم بها الموظف أثناء عمله لتنظيم وتنفيذ وتقويم العمل كمركز للتطوير (العاجز ونشوان، ٢٠٠٥، ٥).

مما سبق يتضح ان تطوير الاداء هو العنصر الجوهرى لأي مؤسسة فعالة، وهذا يتطلب مهارات يتعلمها العاملون ويقوم بممارستها.

### - الأداء

يعرف الأداء : بأنه قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة (Daft, 2001, 501).



كما يعرف بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذل في العمل من مجهود بدني وذهني وبالتالي فهو انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيف بعمله في المدرسة (السلمي، ١٩٩٢، ٧٥).

حيث يؤكد هذا التعريف علي أن أداء الفرد يظهر من خلال الإنجاز الذي يؤديه في عمله وما يقوم به من عمل في تحقيق الأهداف سواء بنجاح أو فشل.

يعرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته مع زملائه ورؤسائه في العمل (حميد، ٢٠١٦، ٤٢)

ويهتم هذا التعريف بما يحققه الفرد وفقاً للمعايير والسلوك الوظيفي بهدف إنجاز أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة.

وبذلك يعرف الأداء بأنه : جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين قولية كانت أم فعلية والتي تبرز قدرته علي التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

#### - الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما يعرف بأنه : مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفيهداوي، ٢٠٠٢، ٣٧)

ويعرف إجرائياً بأنه:

قيام العاملين بالجامعة بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة وذلك لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

### الدراسات السابقة

- أجرى جيمس (James, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٧) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن الأثر الموجب للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

- أجرت حمدي دراسة (٢٠١١) هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٦) من رؤساء الأقسام، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة، وإن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

-أجرت هوبز وهويل (Hoppes & Holley, 2014) دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المتعلقة بجودة أداء عضو هيئة التدريس، ومقدرته على اتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين الأعضاء هيئة التدريس والإداريين . ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المقابلات واتخاذ والملاحظات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن والحرم الجامعي في المشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجاباً في الثقة بينهم.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الدراسات السابقة تناولت الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية كمتغيرين منفصلين، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على دور الثقة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء لدي العاملين بجامعة أسوان، والتي لم تشمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً.

### إجراءات البحث:

للإجابة عن السؤال الأول: ما فلسفة الثقة التنظيمية ؟ تم تناول إطاراً فلسفياً عن الثقة التنظيمية.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني: ما فلسفة الأداء الوظيفي ؟م تناول إطاراً فلسفياً عن الأداء الوظيفي.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع دور الثقة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان ودورها في تطوير أداء العاملين؟ تم تناول غطار ميداني من خلال تطبيق إستبانة علي عينة البحث للكشف عن واقع الأداء الوظيفي ، وواقع دور الثقة التنظيمية لدي العاملين بالجامعة.

٤. للإجابة عن السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقة التنظيمية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان؟ تم تقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء لدي العاملين بالجامعة.

## الإطار الفلسفي

أولاً: فلسفة الأداء الوظيفي:

تمهيد:

تعتمد عملية تطوير العملية التعليمية علي مدي تحسين وتطوير مدخلاتها الأساسية، وينعكس تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مباشرة وتطويره وزيادة فعاليته، حيث يتم التركيز علي تحسين النمو المهني للعاملين بطرق عديدة ومختلفة تماشياً مع التغيرات والتطورات العالمية في هذا المجال ، ويظهر ذلك من خلال الدورات التدريبية التي تركز بشكل أساسي علي تحسين الأداء.

(١): الأداء الوظيفي: المفهوم والأهمية:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، حيث يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت بإهتمام كثير

من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبيق، ٢٠٠٤، ٥٨)

كما عرفه مصطفى (٢٠٠٢ : ٤١٥ ) بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وبذلك يعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أدائه للعامل الكفاء المدرب.

كما عرف بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفهداوي، ٢٠٠٢، ٣٧)

وفي هذا البحث يعني الأداء الوظيفي للعاملين : تحسين المهام المنوطة بالعاملين وإتمامها، والكيفية التي يحققونها بها مسؤولياتهم في العمليات الإدارية، وهناك فرق بين الأداء والجهد، فبينما يعني الجهد الطاقة المبذولة في أداء العمل، يعني الأداء النتائج التي تحققت من هذا العمل.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي ، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.  
ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصغير، ٢٠٠٢، ٣٢).

ويخلص الباحثان إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

بناء على ما سبق نستطيع القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

وهناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الجامعة بصورة مباشرة في توجيه سلوك العاملين وتطوير أدائهم الوظيفي بما ينعكس بالإيجاب علي تحسين العمل بشكل عام وذلك من خلال توفير ما يلي: (أحمد ٢٠٠٣، ٥).

١. الاهتمام بعملية النمو المهني للعاملين بالجامعة من خلال استخدام أساليب جديدة بناء علي حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل، وذلك من خلال إعطاءهم المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية.
٢. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة بناء علي نشاطهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم ، حتي يشعر العاملين بانتمائهم للكلية، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.
٣. التعرف علي حاجات العاملين المهنية وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الحاجات من اجل إكسابهم العديد من

المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات العمل المادية والمعنوية بسهولة ، وتسهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ووقت. من هنا يتضح أن العاملين بحاجة إلي المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها ، وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط ، وتساعدهم علي تحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم.

حيث تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية العاملين وتطوير أدائهم من أهم الدوافع لاستمرارية التطوير في العمل، ولتحقيق ذلك لابد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك التطوير المأمول ، ومن تلك المتطلبات ما يلي: (شبلق ، ٢٠٠٦ ، ٣٠-٣١)

١. توافر إرادة قويه للتغيير وعزيمة للتطوير أيضاً.
٢. توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ.
٣. توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير المنشود.
٤. توافر الوقت الكافي لإجراء الدارسات وعمليات التطوير المتعددة.
٥. تعزيز مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ لعمليات التطوير.
٦. توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.
٧. استمرارية عملية التطوير.

(٢): أهداف تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

يسعى تطوير الأداء الوظيفي إلى تحقيق التكامل في جميع الجوانب السلوكية والمعرفية والوجدانية لمواكبة التغيرات في شتى المجالات وقد أتفقت معظم الدراسات على هذا المجال على عدد من الأهداف ، ومنها: (شوق ومحمد، ٢٠٠١، ٢١٤)

١. رفع معدلات الإنتاجية : الأمر الذي يتم برفع معدلات الأداء والخبرات والمهارات للعاملين، ورصد القدرات والمهارات الكامنة لديهم.

٢. تمكين العاملين من الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة كمصدر من مصادر المعرفة.

٣. إكساب العاملين القدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات وتمكنه من إستخدام أساليب التقويم الذاتي والتفكير الناقد والإبتكارى.

٤. تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين ، والتي من ضمنها الولاء والهوية الثقافية والدافعية نحو العمل، وتنمية إتجاهات سليمة نحو المهنة وأثارها الإجتماعية.

٥. توسيع نظرة العاملين نحو التجريب والممارسة وتقبل الرؤى الجديدة والمستقبلية بإعتبار التنمية المهنية دعوة للتفكير المرتبط بالواقع التربوى والذي يبدأ من الإحتياجات الفعلية مما يعود بالفائدة على بيئة التعليم ككل.

٦. تجديد معلومات ومعارف العاملين لكى تتواكب مع الثورات المعرفية التى يشهدها العالم اليوم فى شتى ميادين العلم والمعرفة.

٧. خلق المناخ المناسب لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون والثقة وروح الجماعة فيما بينهم.

(٣): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :



يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها ما ذكره (عبد المحسن، ٢٠٠٢):

**أولاً:** الاختلاف في حجم العمل فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه.

**ثانياً:** التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

**ثالثاً:** العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

#### (٤): محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية: (سميع، ٢٠٠٩، ٩٧-١٠١).

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

-**الدافعية**: تعرف الدافعية بأنها: منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

- **القدرات**: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

- **الدعم التنظيمي**: يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

-**الإدراك**: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم،

وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

## ثانياً: الأسس الفلسفية للثقة التنظيمية :

### (١) : مفهوم الثقة التنظيمية:

حاز موضوع الثقة التنظيمية على اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين خاصة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك لدورها الهام في تشكيل وبناء البيئة التنظيمية الداعمة لنمو وتطور المؤسسة، فلا يوجد اتفاق حول تعريف شامل وموحد للثقة، فكل باحث وكل متخصص علمي ركز على ناحية معينة في مفهوم الثقة، منها:

- الثقة عبارة عن توقعات ايجابية نحو سياسات وممارسات المؤسسة، والقناعة بأنها سوف تقدم الدعم التنظيمي المناسب للعاملين **Error!** **Unknown switch argument.** (sonerpolat,2013:106)، ووبذلك فهي الاعتقاد القوي بأن المؤسسة تتبع إجراءات وسياسات نزيهة وواضحة وموثوق بها، وان هناك ثقة وقناعة في أهدافها وقيمها ورسالتها وتوجهاتها.

كما تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الاساسية التي تساعد الجامعة على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها، كما أنها أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيء الظروف اللازمة لنجاح الجامعة، فهي عامل محوري في تحقيق النجاح (رفاعي، ٢٠٠٩:٢٠٣)، ويرى (الحويطي، ٢٠١٨:٥٢٠) أن الثقة هي احتمالية أن يعطى نظام إتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى لو لم تتم ممارسة أى تأثير على هذا النظام، وهذا يدل على أن الوعد والإلتفاق ليس بالضروري جزءاً من هذا التعريف إذا كان الأمر يتعلق بالثقة في المنظمة

اذ يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون ممارسة أى تأثير على نظام اتخاذ القرارات، فضلاً عن أن (adams,etal.,2008) فإنه يؤكد على أن الثقة عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو الجماعة عن السلوك الأخلاقي للآخرين والذي يتمثل فى قراراتهم وتصرفاتهم.

وبناء على ما سبق ترى الباحثان أن الثقة التنظيمية هى توقعات ومشاعر إيجابية من قبل العاملين بالجامعة والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالجامعة والتي روعى فيها الإلتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الاخلاقية السليمة، مما ينتج عنه إيمان العاملين بأهدافها وسياساتها وقراراتها ورغبته فى الاستجابة للتعليمات والقرارات ومدى قناعته بسلامتها ومنطقيتها، وان إدارة الجامعة قادرة على أداء المهام الموكلة اليهم بشكل فعال .

## (٢): أهمية الثقة التنظيمية

يعتبر تكوين الثقة شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين العاملين، لإنجاز المهام والفعاليات المختلفة بالجامعة لما يسهم فى نجاحها وتقدمها، حيث "نال مؤخرًا مفهوم الثقة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الباحثين فى العلوم الادارية بعد ما كان مجال الاهتمام فى العلوم النفسية والاجتماعية ،على الرغم من هذا الاهتمام بالثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعاً ما , (Chair,Stephenson,2004,16)، وأكد الكثير من الباحثين أهمية بناء الثقة التنظيمية فى المؤسسات بين الأطراف المعنية؛ إذ أن بناءها يستغرق وقتاً طويلاً ولكن يمكن أن تنتهى فى لحظة ما، وتحتاج المؤسسات أن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة (boe,2002:4).

بالإضافة إلى أن المنظمات التى تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التى

تتعدم بها الثقة، والتواصل بين الأفراد، وارتفاع الروح المعنوية فيما بينهم، وتقبل التجديد والتطوير، وتسهم فى زيادة الانتاجية، فضلا عن تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بها مع زيادة تفويض الصلاحيات لثقة المدراء بالافراد العاملين معهم، فقد تم الاعتراف بأهميتها فى مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينات من القرن العشرين، وأثبتت البحوث التى أجريت مؤخراً أهمية تحديد سلوك المواطن التنظيمية، والإلتزام، والرضا الوظيفى، والإدارة الناجحة للتغير والعمل الجماعى (bagraim&hime,2007:43)، كما تعد الثقة التنظيمية أحد المكونات الاساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات، بالإضافة الى أهميتها فى زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمى وزيادة الإلتزام وسلوكيات المواطن التنظيمية (رضوان، ٢٠١٤: ١١).

وجدير بالذكر أن لأهمية الثقة مبرراتها التى تتمثل فى العولمة، وتنوع السوق، والوعى المتزايد بالإختلاف الثقافى، وتصغير حجم المؤسسة، والدعوة إلى الديموقراطية المتزايدة فى سوق العمل، والشبكات الدولية، وتكنولوجيا المعلومات، ولا مركزية صنع القرار، حيث تعتبر جميعها من الأحداث والعمليات إلى تتخذ الثقة خلالها أهمية كبيرة بالإضافة الى ادراك الغالبية لأهمية الثقة داخل وعبر المؤسسات فى انجاز التعاملات، ومن ثم فهى تنبىء بمدى قابلية المؤسسة للحياة . (ديب، ٢٠١٦، ١٥)، وأكد (porumbescu, etal,2013:159) على ارتباط مستويات الثقة داخل المنظمة مع الفاعلية ومستويات الأداء التنظيمى، هناك مجموعة كبيرة من البحوث تتعلق بالقطاعين العام والخاص وجاءت بضرورة محاولة فهم كيف يتم إنشاء الثقة داخل المنظمات وذلك من خلال توفير أفضل الظروف التى تساعد على ظهور الثقة التنظيمية .

مما سبق ترى الباحثتان أن الثقة التنظيمية تزيد من تبادل الافكار بين العاملين فى الجامعة، فهى عامل مهم فى تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسى متوقع للسلوك الشخصى، والاعتماد المتبادل لانجاز أهدافهم، وفهم السلوك الجماعى والفردى بين الأفراد، حيث أنه له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المؤسسة، وهناك علاقة إيجابية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطن والإبداع.

وفى ضوء ما تقدم وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطى فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح فرصة للفرد التعبير عن آرائه وأفكاره وتوليد الشعور لديه بالعدالة والثقة فى تحقيق أهدافه. فشعور الفرد بثقته وإنتمائه لمؤسسته ليس بالأمر السهل، فهو عملية معقدة، لإرتباطها المباشر بالسلوك الإنسانى، وتتعاملها مع العديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المرتبطة بالظروف الداخلية والخارجية للفرد.

### (٣): قواعد الثقة التنظيمية :

لما كانت الثقة التنظيمية متطلباً أساسياً فى ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة، إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور فى المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، لذلك فهى تحتاج الى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، وهذه القواعد كالاتى: (برهوم، ٢٠١٧: ١٠١):

١. عدم الإفراط فى الثقة فى الآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق باناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

٢. **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعنى ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود فى المنظمات تعنى الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الاهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
٣. **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمى يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فان بعض الظروف قادرة عل إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
٤. **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة إختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم فى إنجاز المطلوب.
٥. **التكامل التنظيمى:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمى، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.
٦. **الاتصال:** حاجة الثقة للتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكى يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الإلتزام والوفاء، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
٧. **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية فى القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة فى المنظمات المعتمدة على الثقة وحدها.
٨. **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها اذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحى الضيق.

مما سبق ترى الباحثان أن ظروف العمل في القطاع العام تقدم مستوى أعلى للأمن الوظيفي عن القطاع الخاص، فبرامج التخلص من الأيدي العاملة، وإعادة هيكله المؤسسة يؤثر في مواقف وسلوك العاملين، وعدالة الاجراءات، والمعايير المتبعة في توزيع المكافآت والحوافز على العاملين تؤدي إلى ظهور إحساس إيجابي بالإحترام إتجاه الإدارة، وزيادة الاتصال المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، فانفتاح الاتصال ومناخه عنصرا هاما للثقة التنظيمية بالجامعة.

#### (٤) : أنواع الثقة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية من الممكن أن تكون ضعيفةً أو قويةً؛ وذلك من خلال نتائجها ومكوناتها، كما أنها محصلة للعديد من القوى المتداخلة مع بعضها البعض في حال كانت هذه القوى تفيد أو تُناسب مصلحة العاملين بالجامعة، فستتسم بثقافة يُمكن تقبلها والتي تعمل على توحيدهم لتحقيق مصلحتها وأهدافها، ومن أنواعها نذكر ما يلي: (الحدان، ٢٠١٧: ١٧).

١. **الثقة التعاقدية:** وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما أتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.

٢. **الثقة المكشوفة:** يقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد او الجماعة بان عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي الى الاضرار بالفرد او الجماعة بل تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير، كما ان هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الاقل خطرا بإظهار الراى، الى الاكثر خطورة فى المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.



٣. **الثقة المبنية على العاطفة:** وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتقدون مبدأ واحداً، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة.

٤. **الثقة المبنية على المعرفة؛** وهي الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى امكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة الى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما نرجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلى، وتوفر المعرفة المتوفرة والاسباب الجيدة قاعدة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة .

### (٥) أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي :

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي: الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، وتعتمد هذه الدراسة الحالية على نفس هذه الأبعاد كونها أكثر إتساقاً مع أهداف الدراسة، إضافة إلى كونها أكثر تركيزاً على الثقة التنظيمية بالجامعة والتي من المنتظر أنها تحسن من أداء العاملين بها ، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد:

١. **الثقة بالإدارة العليا:** وهي تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن الجامعة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد ، بسبب كفاية النظام الإدارى فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض

الحقائق (الحوامدة، ٢٠٠٩: ٦٧)، والثقة سمة أساسية مرتبطة بأداء القيادة ، إذ أن الأمانة والإستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على إستغلالهم (robbin,2003:337).

**وترى الباحثان أن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة الجامعة على تنفيذ المسؤوليات وإتخاذ قرارات وإجراءات عادلة لصالح جميع العاملين بها، وتقديم دعماً تنظيمياً ملائماً لهم، وخلق مناخاً من العلاقات الإنسانية الطيبة، وأن تصرفاتها وممارستها تعكس أقوالها وأفعالها حتى تكون قادرة على إدارة الجامعة بكفاءة وفاعلية مما يجعلها تتمتع بسمعة طيبة سواء داخل الكلية او خارجها.**

**٢. الثقة بالمشرفين:** وهي تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالنزاهة والأمانة والإستقامة والعدالة، وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى العاملون أن المشرف يهتم بهم وبرفاهيتهم وبمشكلاتهم، ويقدم لهم الفرص المتاحة ليساعدهم على حلها وإشباع حاجاتهم، وأنه يعاملهم معاملة أساسها الاحترام المتبادل، كل ذلك سيؤدى إلى ثقة العاملين فى المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة (mourad.m,2014:23).

وأكدت إحدى الدراسات أن الثقة فى المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهى الطريقة التى يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية

والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين ( porumbescu etal, 2013 : 38 ).

وبناء على ما سبق ترى الباحثتان أن ثقة المشرفين تشير إلى ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث اهتمامهم بسعادتهم دائما ونظرتهم للعمل باحترافية وتفانى، وتقدير جهودهم والعمل على رفع روحهم المعنوية، و إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتمتعهم بالنزاهة والشفافية والموضوعية في التعامل مع جميع العاملين.

٣. **الثقة بزملاء العمل** : أصبحت مسألة مهمة في المنظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات او فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض تحقيق هدف مشترك (الصقير، ٢٠١٤:٣٦)، وكذا هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الاخر من خلال العلاقات التعاونية والانسانية الطيبة، والاتصالات المفتوحة والاعتماد المتبادل بين الجميع، واشتراكهم في المشاعر والاهداف والافكار والرؤى، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم، بما يعكس وحدة الهدف والرؤية وتحقيق الغايات المنشودة (عتريس، ٢٠١٦:٢٤٩) .

مما سبق يتضح أن ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل الجامعة تعتمد على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال، وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جديرا بثقة الاخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدة الزملاء الاخرين .

بالإضافة الى ما أكده كلا من (kort&lewicka,2012:224) أن أبعاد الثقة ثلاثة: الثقة العمودية أو الرأسية وتكون بين المديرين والعاملين، والثقة الأفقية بين زملاء العمل، والثقة التنظيمية وتكون بين العاملين والمنظمة، وتوصف الثقة العمودية بالأكثر تعقيداً من الثقة الأفقية، وكذا دراسة(عبدالله،٢٠١٧:٧٩٤) تناولت أبعاد الثقة التنظيمية فى ثلاثة محاور هى **الثقة فى زملاء العمل**، وتتعكس مؤشراتها فى شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته، وعدم إستشعار الحرج عند طلب المساعدة، وتقديم العون للزملاء، والثقة المتبادلة، وتبادل المعلومات فيما بينهم، **والثقة فى الرئيس المباشر** تتعكس مؤشراتها فى تمتعه بالمهارة والأخلاق، وتعامله مع مشكلات العاملين، وعدالة التعامل والإهتمام بإحتياجاتهم الشخصية، ورفع الروح المعنوية لهم، **والثقة فى الادارة العليا**، وتتعكس مؤشراتها فى حرص الإدارة على مصالح العاملين، وعدالة الإدارة، وتقدير الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الإتصالات معهم .

## (٦) العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية :

تعد الثقة متغير أساسى فى العلاقات الانسانية داخل الجامعة وهى على علاقة قوية بفعالية المشاركة فى إتخاذ القرارات ودينامية العاملين بها، حيث هناك العديد من العوامل التى المؤثرة على الثقة التنظيمية ومن بينها(الشاويش،٢٠١٣:١٩) (الطريف،٢٠١٥:٣٢):

أ) **السياسات الإدارية**: أن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الادارية والمشاركة فى صنع القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز وعملية تقويم الأداء وأسلوب الادارة فى التعامل مع الموظفين وتتمثل فى العدالة التى تمنح الترقيات والتقدير والمكافآت وتكافؤ فرص التدريب والشفافية فى عرض الحقائق والتعامل الجيد بين أفراد المؤسسة.

ب) **الإبتكار وتحقيق الذات:** المقصود هنا أن الإدارة تثق في قدرات مرؤوسيهها وتقدر مجهوداتهم وتقوضهم ببعض الصلاحيات وتشجعهم على الإبتكار والتجديد في بيئة العمل وتعمل على تنفيذ بعض مقترحاتهم وتعززها لديهم .

ج) **القيم السائدة:** وهى عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلى للمؤسسة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها، وكذا شعور المرؤوس بأن لديه إدارة متمثلة فى شخص القائد التربوى تحمل سمات التدين والإلتزام الأخلاقى يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة والموضوعية قراراته واجتهاداته فى تحرى الدقة وإبراء الذمة.

د) **المعلومات المتاحة فى التنظيم:** يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المؤسسة للموظف فى الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التى يتعامل معها فى بناء أجواء من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التى تفرضها ثورة المعلومات.

مما سبق ترى الباحثان أن هناك عوامل رئيسية تولد الثقة التنظيمية منها إعطاء فرصة اكبر للعاملين فى صنع القرارات، وتبادل واقتسام المعلومات على كافة أشكالها، والمشاركة الحقيقية للمشاعر والتصورات، والاتصال المفتوح، والسعى نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الإهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة، توفير البيئة الآمنة المستقرة لهم من خلال سياسات ادارية محددة تتمثل فى العدالة فى الترقية، وتطبيق النظام على الجميع، سيادة العلاقات الجيدة بين العاملين فى المنظمة ووجود إحترام لقيمة الوقت لدى العاملين بالجامعة.

## الإطار الميداني

- الهدف من الدراسة الميدانية: دراسة واقع دور الثقة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، واقع الأداء الوظيفي .

### - مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة أسوان والبالغ عددهم (١١٤٣) موظفاً بالجامعة، منهم (٧١٩) بالإدارة المركزية و(٤٢٤) موظفاً بالكليات المختلفة.

### - وصف العينة

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من ٢٠٥ بنسبة (٠,١٨%) تقريباً من حجم العينة الكلي (العاملين بجامعة أسوان).

### - أداة البحث:

تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف البحث، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية محورين : المحور الأول ويتعلق بواقع أداء المعلمين بالجامعة ويتكون من (٢٣) عبارة والمحور الثاني ويتعلق بواقع دور الثقة التنظيمية الممنوحة للعاملين بالجامعة موزعة علي ثلاثة مجالات و(٣٢) عبارة ، وبعد الانتهاء من

بناء الصورة الأولية للاستبانة تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لتحكيمها، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها ، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر، كما في الجدول التالي:

### جدول (١)

#### التعديلات التي أجريت علي عبارات الاستبانة

عدد العبارات المعدلة والمحذوفة	العدد		المجال	المحور
	بعد التحكيم	قبل التحكيم		
تم حذف العبارات (٢، ١٤، ٢٣)	٢٠	٢٣		الأول
تم تعديل العبارة رقم (٣)، (٨)	١٠	١٠	الأول	الثاني
تم حذف العبارتين (٤، ٧) .	١٠	١٢	الثاني	
_____	١٠	١٠	الثالث	
تم حذف (٥) عبارات، وتعديل عبارتين	٥٠	٥٥		المجموع

وبذلك أصبحت الصورة النهائية للاستبانة (٥٠) عبارة، ثم تم تصميم الصورة النهائية للاستبانة التي أحتوت علي جزأين: الجزء الأول ويتضمن الخطاب الموجه إلي عينة الدراسة والجزء الثاني يتضمن مجالات الاستبانة.

#### صدق الاستبانة:

- صدق المحكمين : تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، وذلك بالإعتماد علي آراء المحكمين ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول

مناسبة عبارات الاستبانة ووضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم إستبعاد بعض العبارات وتعديل البعض.

### ثبات الاستبانة:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) لإيجاد معامل الثبات، حيث تم حساب معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل (٠,٨٧٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث استخدم عددا من الاساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، وهي :

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كل مجال، وكذلك ترتيبها.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة علي بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزناً للاستجابات : (عالية=٣، متوسطة =٢، صغيرة=١)، ثم تم توزيع تلك الإجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية :

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $(3-1) \div 3 = 0.66$   
لنحصل علي ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي، كما في التوزيع التالي:

جدول (٢) ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي



الاتجاه العام	المتوسط الحرج	الاستجابة
عالٍ	من ٢.٣٤ إلى ٣	يتحقق بدرجة عالية
متوسط	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣	يتحقق بدرجة متوسطة
ضعيف	من ١ إلى ١.٦٦	يتحقق بدرجة صغيرة

### مناقشة النتائج وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثالث ما واقع الأداء الوظيفي وواقع دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بجامعة أسوان؟ يتم عرض تفسير لاستجابات أفراد العينة ، وذلك كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان :

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة علي المحور الأول

إتجاه الاستجابة	ت	المتوسط المرجح ح	يتحقق بدرجة			العبارة	م
			١ ك	٢ ك	٣ ك		
			%	%	%		
متوسط	١٠	١.٩٧	٢٥.٨٥	٥١.٢٢	٢٢.٩٣	١	يتمتع العاملون بالمهارة المهنية والفنية اللازمة لتطوير العمل.
متوسط	١١	١.٩٢	٢٦.٣٤	٥٥.٦١	١٨.٠٥	٢	توفر الجامعة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.
عالٍ	٥	٢.٥٦	٠.٠٠	٤٤.٣٩	٥٥.٦١	٣	يلتزم العاملون بآئظمة وقوانين العمل.
عالٍ	٦	٢.٥٥	٠.٠٠	٤٥.٣٧	٥٤.٦٣	٤	يحترم العاملون أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة أداء العمل.
ضعيف	١٨	١.٢٠	٧٩.٥١	٢٠.٤٩	٠.٠٠	٥	تناسب رواتب العاملون مع حجم مهامهم.
ضعيف	١٧	١.٤٩	٥٠.٧٣	٤٩.٢٧	٠.٠٠	٦	يتهرب العاملون من أى مسؤوليات إضافية في عملهم.
متوسط	٩	٢.٠٨	٢٦.٣٤	٣٩.٠٢	٣٤.٦٣	٧	قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
متوسط	١٢	١.٩٠	٢٦.٣٤	٥٧.٠٧	١٦.٥٩	٨	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع.
متوسط	١٣	١.٨١	٣٥.٦١	٤٧.٨٠	١٦.٥٩	٩	يغضى العاملون على أخطاء زملائهم في العمل.
عالٍ	٨	٢.٤٦	١.٩٥	٤٩.٧٦	٤٨.٢٩	١٠	يؤدى العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وانتقان.
متوسط	١٤	١.٦٨	٥٧.٠٧	١٨.٠٥	٢٤.٨٨	١١	يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل.

عالي	٣	٢,٦١	٠,٠٠	٣٩,٠٢	٦٠,٩٨	يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز الاعمال في الوقت المحدد.	١٢
عالي	١	٢,٧٠	٠,٠٠	٣٠,٢٤	٦٩,٧٦	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات الصادرة من المسئول المباشر.	١٣
عالي	٤	٢,٥٩	١,٩٥	٣٧,٠٧	٦٠,٩٨	يحقق العاملون بالجامعة الاهداف المطلوب انجازها.	١٤
عالي	٢	٢,٦٣	٠,٠٠	٣٦,٥٩	٦٣,٤١	يتميز العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية الاعياء اليومية.	١٥
ضعيف	١٦	١,٦٢	٥٨,٥٤	٢٠,٤٩	٢٠,٩٨	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم اثناء ادائهم الوظيفي.	١٦
متوسط	٧	٢,٥٠	٢,٤٤	٤٤,٨٨	٥٢,٦٨	يتم التنسيق والتعاون المستمر بين المستويات الادارية لتحقيق جودة العمل.	١٧
ضعيف	١٥	١,٦٦	٤٧,٣٢	٣٩,٥١	١٣,١٧	يتم عقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات.	١٨
عالي	٥	٢,٥٦	٠,٠٠	٤٤,٣٩	٥٥,٦١	يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين اداء العمل.	١٩
عالي	١	٢,٧٠	٠,٠٠	٣٠,٢٤	٦٩,٧٦	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة لاداء العاملين من قبل الرؤساء.	٢٠

### من خلال الجدول السابق يتبين لنا التالي :

- جاءتا العبارتين رقم (٢٠،١٣)، والتي تتصان على " يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات الصادرة من المسئول المباشر"، و" الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين" أعلى متوسط حسابي لهما (٢,٧٠) حيث أشار ٦٩,٧٦% من أفراد العينة بأن درجة التحقق عالية مما يدل على إلتزام العاملين بالجامعة بالتعليمات ومتابعة المرؤوسين لهم لتصحيح الإنحرافات والسلبيات المصاحبة والعمل على معالجتها أول بأول؛ بما يعكس إيجابياً على تحسين مستوى وكفاءة أداءهم ، والمتابعة المستمرة من قبل القائمين في إدارة الجامعة على إعطاء متطلبات العمل الجديدة .

- وحول واقع تميز العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية جاءت العبارة (١٥) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٣) حيث أشار ٦٣,٤١% من أفراد العينة بأن ذلك يتحقق بدرجة كبيرة.

- بينما جاءت العبارة رقم (١٢) "يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٦١) أى درجة التحقق عالية حيث أشار ٦٠,٩٨% من أفراد العينة بأنهم يبذلون قصاري جهدهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم ، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن العاملين يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بطريقة صحيحة من خلال الوصف الوظيفي طبقاً للوائح لديهم لتتناسب طبيعة المهام مع الوقت المخصص لديهم .

- جاءت العبارة (١٤) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٥٩) حيث أشار ٦٠,٩٨% من أفراد العينة بأن العاملون بالجامعة يحاولون تحقيق الأهداف المطلوبة.

- أما العبارتان (١٩,٣) واللتان نصنا علي: يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل، يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم فى تحسين أداء العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٥٦) ويشير ٥٥,٦١% علي حرص العاملين بالجامعة علي إلتزامهم بالقوانين المنصوص عليها في العمل، وإتباعهم للتعليمات والمسئوليات الملقاة على عاتقهم بالشكل المطلوب، كما يشير أفراد العينة بتقديمهم المبادرات التي تسهم في تحسين العمل حيث يكون لديهم الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.

- وحول إحترام العاملون بالجامعة وأمر رؤسائهم تحقيقاً لجودة العمل" جاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٥٥) حيث أشارت ٥٤,٦٣% من استجابات أفراد العينة بأن ذلك يتحقق بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة (١٧) في المرتبة السابعة العمل بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وتتص علي " التنسيق والتعاون المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق جودة العمل" حيث أشار ٥٢,٦٨% بأن ذلك يتحقق بدرجة كبيرة وأشار

٤٤,٨٨% من أفراد العينة بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة؛ مما يشير إلى قصور إهتمام الجامعات بتحسين العلاقة بين العاملين فى الجامعة أثناء تأديتهم مهامهم المطلوبة، وتوفير الجو الملائم للعمل بما فىة من التقدير والإحترام لجميع العاملين.

- احتلت العبارة (١٠) المرتبة الثامنة بمتوسط (٢,٤٦) حيث أشار ٤٨,٢٩% من أفراد العينة بأن العاملون بالجامعة يؤدون واجباتهم بدقة وإتقان وأشار ٤٩,٧٦% بأن العاملون بالجامعة يؤدون واجباتهم بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة (٧) وتتص علي قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة فى العمل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وتشير إلى أن ٣٩,٠٢% بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة.

- وحول تمتع العاملون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية اللازمة لتطوير العمل جاءت العبارة (١) فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٧) ويلاحظ أن درجة التحقق متوسطة أى أنها تشير إلى وجود خلل فى اختيار العاملين مما يقلل من فائدة التدريب ودوره فى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين فى الجامعة.

وترى الباحثان ضرورة معرفة وإلمام العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، واهتمام الجامعة بالمهام الوظيفية التى تتناسب مع مؤهلات وقدرات العاملين، كذلك توزيع الوقت المخصص لإنجازها من خلال وضوح الوصف الوظيفي الخاص بالعمل .

- وحول توفير الجامعة التدريب المناسب للعاملين ، جاءت العبارة (٢) فى المرتبة (١١) بمتوسط حسابي (١,٩١) حيث أشار ٥٥,٦١% بأن هناك قصور فى تحقيق الجامعة لذلك، ضعيف لذلك يجب إعادة النظر فى عقد

الدورات التدريبية بما يتلائم مع إحتياجات العمل، وأن لا تكرر هذه الدورات نفسها وأن يتم تصميمها وفق الأساليب الحديثة لإكساب العاملين المهارات الجديدة اللازمة للعمل بما يتلائم مع التطورات الحديثة ومواكبة التطورات في العمل الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

- جاءت العبارة (٨) وتنص علي " يتم تقييم الاداء الوظيفي للعاملين وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع" بمتوسط حسابي (١,٩٠) لتشير إلي أن ٥٧,٠٧% من أفراد العينة بينوا بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وترجع الباحثان ذلك قصور توافر معايير مناسبة، ومحددة وثابتة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً للأنظمة والقوانين، والتعليمات، مما يجعل البعض يعتقد بأن غالبية الترقيات أساسها المحاباة، ولم تستند لمعايير الكفاءة بالأداء.

- جاءت العبارة (٩) وتنص علي "يغطي العاملون على اخطاء زملائهم في العمل " في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي ١,٨١ لتشير بأن ٤٧,٨٠% بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة (١١) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي ١,٦٨ لتشير بأن مساعدة العاملون لرؤسائهم في إنجاز العمل يتحقق بدرجة متوسطة.

- وحول واقع عقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات أشارت ٤٧,٣٢% من إستجابات أفراد العينة بأن ذلك يتحقق بدرجة صغيرة بمتوسط حسابي ١,٦٦.

- جاءت العبارة (١٦) بمتوسط حسابي ١,٦٢ حيث أشار ٥٨,٥٤% بأن إستغلال العاملون للموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي يتحقق بدرجة صغيرة.

- جاءت العبارة (٦) بمتوسط حسابي ١,٤٩ لتشير بأن يتهرب العاملون من أي مسؤوليات حيث أشار ٤٩,٢٧% من إستجابات أفراد العينة بأن ذلك يتحقق بدرجة صغيرة؛ مما يشير إلي حرص العاملون بالجامعة علي إلتزامهم بالعمل.

- جاءت العبارة (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٢٠ حيث أشار ٧٩,٥١% من أفراد العينة بأن رواتب العاملون بالجامعة لا تتناسب مع حجم الأعمال التي يقومون بها.

مما سبق يتضح القصور في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة وقد يرجع هذا القصور إلي عدة عوامل منها :

- ضعف الثقة بين العاملين ومروسيهم.

- القصور في تفويض السلطة من قبل المرؤسين للعاملين.

- ضعف الإمكانيات المتاحة بالجامعة.

- ضعف التقدير المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة.

- قلة المكافآت للعاملين المتميزين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: متطلبات تفعيل الثقة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان.

(أ): النتائج المتعلقة بالمجال الأول: واقع الثقة بالقيادات الجامعية:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد العينة عن البنود الخاصة بالمجال الأول

م	العبارة	متوفر		إلى حد ما		غير متوفر		المرجع المتوسط	ت	اتجاه الاستجابة
		٣ك	٢ك	١ك	%	%	%			
١	يتم إختيار القيادات الجامعية طبقاً لقدرتهم واستعداداتهم.	١٢٣	٨٢	٤٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٢.٦٠	١	عالي	
٢	تقدم القيادات الجامعية الدعم التنظيمي للعاملين بالجامعة.	٣٣	١١٦	٥٦.٥٩	٥٦	٢٧.٣٢	١.٨٩	٨	متوسط	
٣	تضع القيادات الجامعية نموذجاً للشفافية والنزاهة والعدالة بين العاملين دون تمييز	٦١	٩٣	٤٥.٣٧	٥١	٢٤.٨٨	٢.٠٥	٦	متوسط	
٤	تقدر القيادات الجامعية جهود واسهامات العاملين وتكافئهم عليها.	١١٥	٨٢	٤٠.٠٠	٨	٣.٩٠	٢.٥٢	٢	عالي	
٥	تسعى القيادات الجامعية لاقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين .	٦٧	٦٢	٣٠.٢٤	٧٦	٣٧.٠٧	١.٩٦	٩	متوسط	
٦	تنظر القيادات الجامعية بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات	١٠٧	٤٩	٢٣.٩٠	٤٩	٢٣.٩٠	٢.٢٨	٣	متوسط	

متوسط	٥								تعمل القيادات الجامعية على سيادة مناخ من العلاقات الانسانية الطيبة داخل الجامعة.	٧
		٢.١٤	١٩.٥١	٤٠	٤٦.٨٣	٩٦	٣٣.٦٦	٦٩		
متوسط	١٠								اختصاص القيادات الجامعية ومعرفةاها بدقائق الامور فى العمل تجعلنى اتق بها.	٨
		١.٥٩	٥٤.٦٣	١١	٣٢.٢٠	٦٦	١٣.١٧	٢٧		
متوسط	٧								تحرص القيادات الجامعية على التعرف على احتياجات العاملين التدريبيه.	٩
		١.٩٢	٣١.٢٢	٦٤	٤٥.٨٥	٩٤	٢٢.٩٣	٤٧		
متوسط	٤								توفر القيادات الجامعية للعاملين المعلومات اللازمة لاداء العمل باستمرار.	١٠
		٢.١٥	١٨.٥٤	٣٨	٤٧.٨٠	٩٨	٣٣.٦٦	٦٩		

من خلال ما توضحه لنا نتائج الجدول رقم (٤) فإننا نسجل مستوى متوسط ومرتفع فى مختلف العبارات ببعد الثقة التنظيمية للقيادات الجامعية، وذلك كما يلي:

- جاءت أعلى قيمة للمتوسط المرجح (٢,٦) بالنسبة للعبارة (١) والتي تنص على " تضع القيادات الجامعية الرجل المناسب فى المكان المناسب ووفق القدرات المناسب" حيث أجاب أفراد مجتمع البحث بنسبة ٦٠% بأن ذلك يتحقق بدرجة كبيرة ، وهى نسبة دالة على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، أما نسبة ٤٠% فأشاروا بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة ؛ وهذا يدل على أن هناك عاملين لديهم مهارات وخبرات وإمكانات تؤهلهم فى إمتلاكهم مناصب اعلى مما هو متاح لديهم، وتعزى الباحثتان ذلك إلى : أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو الأساس في نجاح العمل الجامعي وتطويره، إذ أن الله سبحانه وتعالى خلق الأفراد بقدرات مختلفة، فالجامعة كمؤسسة علمية تضم عاملين من طاقات وقدرات مختلفة بما تتفرد به كل شخصية عن الأخرى، لذلك فإن أي خلل في ذلك ينعكس سلباً على أي عمل، فمن الضروري إسناد المناصب بدافع الكفاءة العلمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والذاتية والحزبية والتنظيمية ؛ لأن هذه الأمور بعيدة عن العمل الجامعي؛ بالإضافة إلى المهام

الجديدة للقيادات الجامعية تعطيهم صلاحية إتخاذ القرارات المناسبة، وتحليلهم بالعدالة التنظيمية والنزاهة في توزيع المهام، ورفع مكانة جامعتهم وتطويرها ، وأهمية إختيار العاملين على أسس سليمة وموضوعية حتى يرفع كفاءة أدائهم في العمل.

- جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية وتنص على " تقدر القيادات الجامعية جهود وإسهامات العاملين وتكافؤهم عليها" بمتوسط حرج قدره ٢,٥٢ ، ومستوى إستجابة مرتفع، حيث أن نسبة % ٥٦,١٠ من مجتمع البحث أبدوا بالتحقيق بدرجة كبيرة حول مدى تقدير الجامعة لجهود وإسهامات العاملين ومكافئتهم على ذلك في كل مرة ، وذلك بما يتماشى مع التطور الذي تشهده الجامعة فيما يخص الأجهزة والتقنيات، أما نسبة %٤٠ فأشارو بأن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة؛ ويرجع التردد في الإجابة فيما يخص الإعتقاد بأنه من الضروري على القيادات الجامعية تقدير جهود العاملين وإسهاماتهم فى رفع كفاءة وفعالية الجامعة في كل مرة، وتأتي نسبة %٣,٩ بأن ذلك لا يتحقق ، وتعزو الباحثان ذلك إلي أن القيادات الجامعية هي المسئولة عن العاملين داخل الجامعة، ولديهم الصلاحيات في تحديد نوع المكافآت، وإدراكهم لأهمية تقدير العاملين في رفع الروح المعنوية ومضاعفة جهودهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويساهم في تقجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها إفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل الجامعة؛ مما ينعكس بدوره علي تقليل التكاليف التي تتحملها الجامعة، وإمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى جامعات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل الجامعية.



- جاءت العبارة (٦) " تنظر القيادات الجامعية بعين الإعتبار لمصالح العاملين عند إتخاذها القرارات " فى المرتبة الثالثة بمتوسط حرج ٢٠.٢٨، حيث أشار ٥٢,٢٠% بأن ذلك متوفر بدرجة كبيرة وأشار ٢٣,٩٠% بأنه متوفر إلي حد ما وتعزى الباحثان ذلك إلى : أن القيادات الجامعية جديرة بثقة العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادى والمعنوى لهم، وتطبيق النظم واللوائح على جميع العاملين، حيث تبنى ثقة العاملين بهم على مدي إدراك العاملين لاهتمامهم بمشاعرهم ورغباتهم وصدقهم فى الوفاء بوعودها اتجاههم، وإتاحة مستويات من الحرية للعاملين فى اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ المهام مع شعورهم بالعدالة فى توزيع أعباء العمل وتطبيق الاجراءات بشكل عادل، بما يسهم فى زيادة تحسين كفاءة العاملين بالجامعة.

- جاءت العبارة رقم (١٠) " توفر القيادات الجامعية للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار " فى المرتبة الرابعة بمتوسط حرج ٢,١٥، حيث أشار ٤٧,٨٠% من أفراد العينة بأن ذلك متوفر إلي حد ما وتعزى الباحثان ذلك إلى: قصور الجامعة في تزويد العاملين بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة لضمان سير العمل، ومساعدتهم على ممارسة وظائفهم في التخطيط والتنظيم والسيطرة، مع ضرورة جمعها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها وإستخدامها بأساليب حديثة، فكلما زاد الإهتمام بقواعد البيانات لنظم المعلومات الإدارية وتحديثها وتطويرها كلما أدى ذلك إلى زيادة سرعة الوصول إلى المعلومات مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العاملين، مما يزيد من الثقة لديهم أن توافر المعلومات من أهم العوامل المرتبطة بإنتاجية العاملين، وتدريبهم لاتاحية السرعة في أداء الواجبات المسندة والاستخدام الفعال لموارد نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجيا يزيد من الكفاءة والإنتاجية.

- كما جاءت العبارة رقم (٧) " تعمل القيادات الجامعية على سيادة مناخ من العلاقات الانسانية الطيبة داخل الجامعة " فى المرتبة الخامسة بمتوسط ٢,١٤، حيث أشار ٤٦.٨٣% من أفراد العينة بتوافر ذلك إلى حد ما ، وتعزو الباحثان ذلك إلى: قصور معرفة القيادات الجامعية بأهمية الثقة التنظيمية وكونها عنصراً أساسياً في العلاقات الإنسانية التي تعمل على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين العاملين والقيادات الجامعية، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج فهي تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين الجامعة، مما يخلق روح التنافس البناء وإجراء تغييرات في أساليب العمل.

وتراوحت المتوسطات الحرجة للعبارات الأخرى فيما بين (٢,٠٥-١,٥٩) وتشير إلي قصور تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين، ووضع نموذج للعدالة والشفافية دون تمييز، وقصور بناء الإتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك وقصور الدعم التنظيمي للعاملين بجامعة أسوان.

وفى رأى الباحثان ضرورة تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات حسب إحتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير علمية تضعها الجامعة بإعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، وإختيارهم بها وفق معايير محددة ومعلنة للجميع، وتصميمها بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري، والإهتمام بتقييمها لرفع كفاءة أداء العاملين، فضلاً عن إقامة إتصالات فعالة مع الآخرين للإستفادة من آرائهم التي تساعد في تطوير العمل وتعزيز الثقة المتبادلة، مع زيادة إهتمام القيادات الجامعية

للعاملين من حيث التقدير والإحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم الإستقرار والأمن الوظيفي، ومعرفتهم بدقائق أمور العمل حتى تكسب ثقة العاملين بالجامعة، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم إحتياجاتهم مادياً ومعنوياً، من خلال تطبيق نموذج للشفافية والنزاهة والعدالة بين العاملين دون تمييز شخص عن آخر بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها.

## المجال الثاني : واقع الثقة التنظيمية بين العاملين والرئيس المباشر :

جدول (٥)

### استجابات أفراد العينة عن البنود الخاصة بالمجال الثاني

م	العبارة	متوفر		إلى حد ما		غير متوفر		ت	الاتجاه العام
		٣ك	٢ك	١ك	%	%	%		
١	يملك الرئيس المباشر الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة للقسم	١٠٣	٥٠,٢٤	٥٤	٢٦,٣٤	٤٨	٢٣,٤١	٣	متوسط
٢	يتيح لى الرئيس المباشر الفرصة المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية	١١٣	٥٥,١٢	٩٢	٤٤,٨٨	٠	٠	١	عال
٣	يقدم الرئيس المباشر العون والاسناد للاخرين بعيدا عن الميول والاهواء والمصالح الشخصية	٤٣	٢٠,٩٨	١٢٨	٦٢,٤٤	٣٤	١٦,٥٩	٧	متوسط
٤	يشجع الرئيس المباشر الافكار المبدعة التي تسهم فى تحسين مستوى اداء العاملين بالجامعة	١٢٧	٦١,٩٥	٥٠	٢٤,٣٩	٢٨	١٣,٦٦	٢	عال
٥	يقوم الرئيس المباشر بتوجيه العاملين فى الاتجاه السليم عند مواجهة اى مشكلة بالجامعة.	٦١	٢٩,٧٦	١٢٤	٦٠,٤٩	٢٠	٩,٧٦	٥	متوسط
٦	يقدم الرئيس المباشر اجتماعات دورية لتبادل وجهات نظر العاملين بالجامعة حول العمل.	٥٥	٢٦,٨٣	٩٧	٤٧,٢٢	٥٣	٢٥,٨٥	٨	متوسط
٧	يسعى الرئيس المباشر دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	٤٩	٢٣,٩٠	١٠٥	٥١,٢٢	٥١	٢٤,٨٨	٩	متوسط
٨	يهتم الرئيس المباشر بدرجة كبيرة باولويات واحتياجات العاملين بالجامعة الشخصية والوظيفية.	٥٩	٢٨,٧٨	١٣٨	٦٧,٢٢	٨	٣,٩٠	٤	متوسط
٩	يتق الرئيس المباشر باعطاء مهام	٤٧	٢٢,٩٣	٩٤	٤٥,٨٥	٦٤	٣١,٢٢	١٠	متوسط

									محددة وفقاً لمسنولية كل فرد.	
متوسط	٦	٢.١٥	١٨.٥٤	٨٣	٤٧.٨٠	٩٨	٣٣.٦٦	٦٩	يقوم الرئيس المباشر بمساحة العاملين إذا أخطأوا .	١٠

من خلال ما توضحه لنا نتائج الجدول رقم (٥) فإننا نسجل مستوى متوسط ومرتفع في مختلف العبارات ببعده واقع الثقة التنظيمية للرئيس المباشر، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط المرجح (٢,٥٥) بالنسبة للعبارة (٢) وتتص علي " يتيح لى الرئيس المباشر الفرصة المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية" حيث أشار ٥٥,١٢% بأن ذلك متوفر بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثان ذلك إلى: حرص الرئيس المباشر على ضرورة المشاركة العاملين في صنع القرار؛ لأنهم جزء لا يتجزأ من العملية الجامعية، وإدراكهم لأهمية المناقشة والإستماع للآراء قبل إتخاذ القرارات في ظل معايير محددة، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على معرفة الأشخاص المشاركين بطبيعة العمل الذي يراد منهم إنجازه ومدى صلاحياتهم، وضرورة شعور العاملين بالضمان ضد التعسف من قبل الإدارة أو أية جهة أخرى وعدم إتخاذ إجراءات رادعة نتيجة ممارسته حقه في المشاركة، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم.

- بينما تأتي العبارة (٤) في المرتبة الثانية وتتص على " يشجع الرئيس المباشر الأفكار المبدعة التي تسهم فى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعة" بمتوسط حرج (٢,٤٨)، حيث أشار ٦١,٩٥% من أفراد العينة وتعزو الباحثان ذلك إلى: أن أي جامعة لا تضع الأفكار المبدعة هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، يكون مصيرها التردى والإنهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات، والتطورات التي تظهر بصفة مستمرة، كما أن العاملين في أي جامعة إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فيكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية أنفسهم وجامعتهم وتطويرهما، وكما أن تنفيذ الأفكار المبدعة

للعاملين يقع في إطار مسؤولية الرئيس المباشر والصلاحيات الممنوحة لهم وفق السياسة العامة للجامعة حتى يتم تطوير جامعتهم والإرتقاء بها من خلال وسائل متعددة، وتشجيعهم لها مع رعاية المواهب والقدرات الإبداعية لديهم مما يدفعهم للاستماع إلى مقترحاتهم والعمل بها.

- بينما جاءت العبارة (١) في المرتبة الثالثة "يمتلك الرئيس المباشر الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة للقسم " بمتوسط حرج ٢,٢٧ حيث أشار ٥٠,٢٤% بأن ذلك متوفر بدرجة كبيرة وأشار ٢٦,٣٤% بأن ذلك يتوفر إلي حد ما، وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الرابعة "يهتم الرئيس المباشر بدرجة كبيرة بأولويات وإحتياجات العاملين بالجامعة الشخصية والوظيفية" بمتوسط حرج ٢,٢٥، حيث أشار ٦٧,٣٢% بأن ذلك يتوفر إلي حد ما أى أنهما متقاربان إلي حد ما ويعزو ذلك إلى: ضرورة الإهتمام بتوفير الثقة في الرئيس المباشر من خلال المساواة والعدالة من قبل الرئيس في معاملة الآخرين، ومحافظة على وعوده، وإملاكه كثير من المعرفة والخبرة والمهارة المتعلقة بالعمل، وإهتمامه بحاجات الآخرين ورغباتهم وأحوالهم ومشكلاتهم، والسعى لمساعدة الآخرين بتبادل الآراء والأفكار الجديدة لحل المشكلات وإتخاذ القرارات، وتوجيههم بما يكون في صالح أعمالهم، وتدعيم الإتصال لتوصيل المقترحات والتوصيات والأفكار المبدعة بما يساعد على سعة الإتصالات، وتزويد من حرية مناقشة الرؤساء ومشاركتهم في قرار منح عوائد للمبدعين، وعدم الخوف من مساءلة الرئيس حول تجريب الأفكار الجديدة والحصول على الدعم المعنوي للأعمال المبتكرة.

- جاءت العبارة (٥) في المرتبة بمتوسط حسابي ٢,٢٠ حيث أشار ٦٠,٤٩% من أفراد العينة بأن قيام الرئيس المباشر بتوجيه العاملين في الاتجاه السليم عند مواجهة أى مشكلة بالجامعة يتوفر إلي حد ما.

- كما أشار (٤٧,٨٠) من أفراد العينة بأنه في حالة ارتكاب خطأ فإن الرئيس المباشر مستعداً للمسامحة والنسيان.

- جاءت العبارة (٣) في المرتبة السابعة بمتوسط (٢,٠٤) حيث أشار ٦٢,٤٤% بأن تقديم الرئيس المباشر العون والإسناد للآخرين بعيداً عن الميول والأهواء والمصالح الشخصية ، لذلك ما يمارسه الرئيس المباشر من سلوكيات وآداءات، ينعكس على جميع العاملين في الجامعة على حدٍ سواء، مما يثير دافعيتهم ويعزز ثقتهم، وإستثارة فكرهم، وحثهم على العمل والإبداع.

- وحول عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر بين العاملين بالجامعة جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثامنة بمتوسط (٢,٠١) حيث أشار ٤٧,٣٢% من أفراد العينة بأن ذلك يتوفر إلي حد ما .

- جاءت العبارة (٧) في المرتبة التاسعة بمتوسط (١,٩٩) وتتنص علي "يسعي الرئيس المباشر دائماً لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف" ، حيث أشار ٥١,٢٢% من أفراد العينة بأن ذلك يتوفر إلي حد ما. يتضح مما سبق أن هناك قصور في الثقة التنظيمية بين العاملين والرئيس المباشر مما يؤثر سلباً علي الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة .

- جاءت العبارة (٩) في المرتبة العاشرة بمتوسط (١,٩٢) يثق الرئيس المباشر باعطاء مهام محددة وفقاً لمسئولية كل فرد حيث أشار ٤٥,٨٥% من أفراد العينة بأن ذلك يتوفر إلي حد ما.

لذلك لا بد من تدعيم الثقة بين العاملين ومروسيهم وإبداء كلا منهم مزيد من الولاء والثقة لجامعتهم ، وأن يسعى الرئيس دائماً إلى تقديم مصلحة الجامعة على مصلحته الخاصة، وتصحيح الأفكار السلبية عن جامعته، وإيجاد الحلول والإقتراحات بشأنها، وبهذا يعد جزء من نجاحه وتميزه المهني، ومساعدة الآخرين بدافع انساني نابع من ثقته بجامعته.

كذلك بناء تصورات إيجابية للعاملين تجاه الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ، التي تشير إلى أن هناك روابط متزنة تحكم طبيعة العلاقة بين الرئيس والعاملين داخل الجامعة، وإمكانية تبادل الأفكار والمشاعر، كما تشجع العاملين على تكوين علاقات عمل فعالة وبناءة تزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين في الجامعة.

### المحور الثالث : الثقة التنظيمية بالزملاء :

#### جدول (٦)

#### إستجابات أفراد العينة عن البنود الخاصة بالمجال الثالث

العبارة	متوفر			إلى حد ما			غير متوفر			ت	الاتجاه العام
	٣ ك	%	٢ ك	%	١ ك	%	وزن				
١	١٠٧	٥٢.٢٠	٦٥	٣١.٧١	٣٣	١٦.١٠	٢.٣٦	٦	عال	يحرص معظم العاملين على أداء مهامهم الموكلة إليهم بإخلاص وتفاني وفاعلية.	
٢	٢٧	١٣.١٧	١٢٥	٦٠.٩٨	٥٣	٢٥.٨٥	١.٨٧	١٠	متوسط	يستجيب زملاء العمل باهتمام عندما تطرح عليهم مشكلة في العمل.	
٣	٨٩	٤٣.٤١	٧٠	٣٤.١٥	٤٦	٢٢.٤٤	٢.٢١	٧	متوسط	يحاول الزملاء في العمل تقديم العون والمساعدة لبعضهم بدلاً من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم.	
٤	١٢٧	٦١.٩٥	٧٨	٣٨.٠٥	٠	٠.٠٠	٢.٦٢	١	عال	يتبادل الزملاء البيانات والمعلومات بشكل واضح لأداء العمل وحل المشكلات.	
٥	٢٩	١٤.١٥	١٢٣	٦٠.٠٠	٥٣	٢٥.٨٥	١.٨٨	٩	متوسط	يحبون الزملاء لغيرهم ما يحيونهم لانفسهم.	
٦	٩١	٤٤.٣٩	١٠٢	٤٩.٧٦	١٢	٥.٨٥	٢.٣٩	٥	عال	أغلب الزملاء في العمل يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يجب أن يسمعه الآخرين.	
٧	١٢١	٥٩.٠٢	٧٦	٣٧.٠٧	٨	٣.٩٠	٢.٥٥	٢	عال	يفوض الزملاء بعضهم لإتخاذ القرارات المناسبة للعمل في حالة غياب أحدهم.	
٨	٣٩	١٩.٠٢	١٤٢	٦٩.٢٧	٢٤	١١.٧١	٢.٠٧	٨	متوسط	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل.	
٩	٩١	٤٤.٣٩	١١٠	٥٣.٦٦	٤	١.٩٥	٢.٤٢	٤	عال	يقوم الزملاء بتوجيه بعضهم إذا رغب أحدهم في عمل شيء ما.	
١٠	١٠٩	٥٣.١٧	٨٨	٤٢.٩٣	٨	٣.٩٠	٢.٤٩	٣	عال	يكون الزملاء في العمل علي	

- من خلال ما توضحه لنا نتائج الجدول رقم (٥) فإننا نسجل مستوى متوسط ومرتفع في مختلف العبارات يبعد الثقة التنظيمية للزملاء، وذلك كما يلي:
- حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحرج بلغ ٢,٦٢ بالنسبة للعبارة (١) التي تنص على " يتبادل الزملاء البيانات والمعلومات بشكل واضح وصريح لأداء العمل وحل المشكلات" حيث أشار ٦١,٩٥% من أفراد العينة بأن ذلك يتوفر بدرجة كبيرة، وتعزى الباحثان ذلك إلى : أن هناك علاقات تعاونية متبادلة وميل موقفي إيجابي بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم، فإملاك زملاء العمل الخبرة المتعلقة بالعمل سوف يساهم في تحسين مستوى ثقة الفرد في نفسه وزملائه وذلك من خلال تبادل هذه البيانات والمعلومات بين الزملاء داخل وحدة العمل مما يعمل على زيادة دافعيتهم للعمل ورفع من مستوى الثقة لديهم .
  - جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " يفوض الزملاء بعضهم لإتخاذ القرارات المناسبة للعمل في حالة غياب أحدهم بمتوسط حرج ٢,٥٥، حيث أشار ٥٩,٠٢% بأن ذلك يتوفر بالجامعة ويعزى الباحثان ذلك إلى : ان عملية تفويض الزملاء لإتخاذ القرارات تساعد على تحسين أداء العاملين حيث يشعروهم بثقتهم بأنفسهم والقدرة على الأداء مما ينعكس ايجابا على القيام بالعمل، بالإضافة إلى تحقيق سرعة أداء العمل الإداري، والمرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، مما ينمي روح المبادرة لدى العاملين.
  - بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " يكون الزملاء في العمل علي حذر مع بعضهم. " بمتوسط حرج ٢,٤٩، حيث أشار



٥٣,١٧% من أفراد العينة بأن ذلك يحدث بالفعل في الجامعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف الثقة بين الزملاء وبعضهم البعض.

- جاءت العبارة (٩) في المرتبة الرابعة بمتوسط ٢,٤٢ حيث أشار ٥٣,٦٦% من أفراد العينة بأن توجيه الزملاء بعضهم البعض في العمل يتوفر إلي حد ما وأشار ٤٤,٣٩% بأن ذلك يتوفر بالجامعة.

- حققت العبارة (٦) متوسطاً ٢,٣٩ حيث أشار ٤٤,٣٩% من أفراد العينة بأن أغلب الزملاء في العمل يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يحب أن يسمعه الآخرين، وأشار ٤٩,٧٦% بأن ذلك يتوفر إلي حد ما ، ويرجع ذلك إلي خوف بعض العاملين من رؤوسيهم مما يجعلهم يبذلون بكلام غير مقتنعين به.

- وحول حرص معظم العاملين على أداء مهامهم الموكلة إليهم بإخلاص وتفانى وفاعلية جاءت العبارة (١) في المرتبة السادسة بمتوسط ٢,٣٦ حيث أشار ٥٢,٢٠% بأن ذلك يتوفر بالجامعة.

- جاءت العبارة (٣) وتتنص علي " يحاول الزملاء في العمل تقديم العون والمساعدة لبعضهم بدلاً من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم"، في المرتبة السابعة بمتوسط ٢,٢١ حيث أشار ٤٣,٤١% يتوفر بالجامعة وأشار ٣٤,١٥% بأن ذلك يتوفر إلي حد ما، ويرجع ذلك إلي أن العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين بعضهم بزملائهم تفرض عليهم المعاملة الحسنة ، وأن مراعاة مشاعر الزملاء في العمل لها الأثر الايجابي وتتعكس على إنتاجية الجامعة .

- وحول تواجد الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل جاءت العبارة (٨) بمتوسط ٢,٠٧ لتشير بأن ٦٩,٢٧% من إستجابات أفراد العينة أكدوا بأن ذلك يتوفر إلي حد ما بالجامعة علي الرغم من أن الثقة بين العاملين بالجامعة من أحد المؤثرات المحفزة للعمل.

جاءت العبارة (٥) وتتص علي يحب الزملاء لغيرهم ما يحبونه لأنفسهم في المرتبة التاسعة بمتوسط ١,٨٨، حيث أشار ٦٠% من أفراد العينة بأن ذلك يتوفر إلي حدما بالجامعة؛ مما يشير إلي الأناية وحب الذات بين العاملين مما يؤثر سلباً علي الأداء الوظيفي بالعمل.

- ويرتبط بذلك ما جاء في العبارة (٢) التي تنص علي " يستجيب زملاء العمل بإهتمام عندما تطرح عليهم مشكلة في العمل" في المرتبة العاشرة بمتوسط ١,٨٧، حيث أشار ٦٠,٩٨% بأن ذلك يتوفر إلي حد ما بين العاملين بالجامعة .

### **النتائج والتوصيات:**

(أ) نتائج البحث:

أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي وواقع الثقة التنظيمية، وذلك كما يلي

**أولاً: النتائج المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي لدي العالين بجامعة أسوان:**

- القصور في إمتلاك العاملون المهارة المهنية والمعرفة الفنية اللازمة لتطوير العمل.

- قصور تدريب العاملين بالجامعة لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.

- يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل بنسبة ٥٥,٦١%.

- يحترم العاملون أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة أداء العمل بنسبة ٥٤,٦٣%.

- قلة رواتب العاملون بالجامعة مقارنة بحجم مهامهم.

- يلتزم العاملون إلي حد ما بالجامعة بأى مسؤوليات إضافية في عملهم.

- ضعف العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.

- قصور تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع.

- يغطي العاملون على أخطاء زملائهم في العمل.

- يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة واتقان.

- يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم فى إنجاز العمل.
- القصور فى بذل العاملون جهد كافي لإنجاز الاعمال فى الوقت المحدد.
- قلة إلتزام العاملون بتعليمات وتوجيهات الصادرة من المسئول المباشر .
- يحاول العاملون بالجامعة ان يحققوا الأهداف المطلوب إنجازها.
- يتميز العاملون إلي حد ما بالقدرة على تحمل مسؤولية الاعباء اليومية.
- قصور العاملون فى إستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء ادائهم الوظيفى.
- ضعف التنسيق والتعاون المستمر بين المستويات الادارية لتحقيق جودة العمل.

- قلة عقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل فى ضوء المستجدات.

- قلة حرص العاملون على تقديم المبادرات التى تسهم فى تحسين أداء العمل.
- ضعف الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من قبل الرؤساء.

ثانياً : النتائج المتعلقة بواقع الثقة التنظيمية لدى العاملين بجامعة اسوان:  
 ١. فيما يتعلق بواقع الثقة التنظيمية بين العاملين والقيادات الجامعية:

- يتم إختيار القيادات الجامعية طبقاً لقدرتهم واستعداداتهم.
- تقدم القيادات الجامعية الدعم التنظيمى للعاملين بالجامعة.
- القصور فى وضع القيادات الجامعية نموذجاً للشفافية والنزاهة والعدالة بين العاملين دون تمييز .
- قصور القيادات الجامعية فى تقدير جهود وإسهامات العاملين بالجامعة.
- القصور فى اقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين
- قلة مراعاة القيادات الجامعية لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات
- قصور العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة.

- قلة ثقة العاملين بالقيادات الجامعية بسبب جهلهم بدقائق الأمور الخاصة بالعمل.

- قصور دور القيادات الجامعية في على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية.

- قصور توفر القيادات الجامعية للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.

٢. فيما يتعلق بواقع الثقة التنظيمية بين العاملين والمرؤوسين:

- قلة الخبرات والمهارات التي يمتلكها الرئيس المباشر واللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة للقسم.

- قلة الفرص المتاحة للعاملين بالجامعة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية.

- القصور في تقديم العون والإسناد من قبل الرئيس المباشر للآخرين بعيدا عن الميول والاهواء والمصالح الشخصية

- قلة تشجيع الرئيس المباشر لأفكار المبدعة التي تسهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعة.

- قصور الرئيس المباشر عن القيام بتوجيه العاملين في الإتجاه السليم عند مواجهة أى مشكلة بالجامعة.

- القصور في عقد الرئيس المباشر إجتماعات دورية لتبادل وجهات نظر العاملين بالجامعة حول العمل.

- قلة اهتمام الرئيس المباشر بتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف.

- قلة اهتمام الرئيس المباشر بأولويات واحتياجات العاملين بالجامعة.

- ضعف الثقة بين الرئيس المباشر والعاملين

- يقوم الرئيس المباشر بمسامحة العاملين إذا أخطأوا أحياناً .

٣. فيما يتعلق بواقع الثقة التنظيمية بين العاملين وزملائهم:

- قلة إخلاص بعض العاملين بالجامعة في أداء مهامهم الموكلة بتفاني وفاعلية.

- القصور في استجابة زملاء العمل بإهتمام عندما تطرح عليهم مشكلة في العمل.

- القصور في تقديم العون والمساعدة للزملاء وبعضهم بدلاً من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم.

- ضعف تبادل الزملاء البيانات والمعلومات بشكل واضح لأداء العمل وحل المشكلات.

- أغلب الزملاء في العمل يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يجب أن يسمعه الآخرين.

- قلة تفويض الزملاء لبعضهم في إتخاذ القرارات المناسبة للعمل في حالة غياب أحدهم.

- ضعف الثقة متبادلة بين الزملاء في العمل.

- القصور في توجيه الزملاء لبعضهم البعض.

- حرص الزملاء في العمل علي أخذ الحذر مع بعضهم .

### (ب) توصيات البحث

بناءً على ما سبق يستطيع البحث الحالي أن يقدم مجموعة من المقترحات، والتي من شأنها أن تقدم خطوات إجرائية يمكن لجامعة أسوان أن تهتدي بها من أجل رفع مستوى أداء العاملين بالجامعة من خلال تفعيل الثقة التنظيمية بينهم ، وتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بتطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بجامعة أسوان:

- إكساب العاملين بالجامعة المهارات المهنية والفنية اللازمة لتطوير العمل من خلال عقد دورات تدريبية لهم .
- تدريب العاملين علي الأساليب الحديثة في تطوير العمل بالجامعة.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بالجامعة وفقاً لاحتياجاتهم.
- زيادة رواتب العاملين بالجامعة وتقدير جهودهم في العمل.
- تشجيع العاملين بالجامعة علي تحمل ساعات العمل الإضافي بالجامعة من خلال تقديم مكافآت مالية لهم.
- تدريب العاملين بالجامعة علي إدارة الأزمات في العمل.
- العمل علي تقييم أداء العاملين بصور مستمرة وفقاً لمعايير الجودة.
- العمل علي مساعدة الزملاء لبعضهم البعض في حالة الخطأ في أداء العمل.
- تشجيع العاملين علي غنجاز المهام المتطلبة منهم في الوقت المحدد.
- تعريف العاملين بكيفية إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة لديهم.
- التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية لتحقيق جودة العمل.
- عقد لقاءات دورية مع العاملين بالجامعة بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات الحديثة.
- تدعيم العاملون وتشجيعهم علي تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين أداء العمل.
- الإشراف المستمر والمتابعة لأداء العاملين بالجامعة.

### ثانياً: التوصيات المتعلقة بتفعيل دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بجامعة اسوان:

١. تفعيل دور الثقة التنظيمية بين العاملين والقيادات الجامعية في تطوير الأداء
  - وضع معايير لإختيار القيادات الجامعية
  - تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة
  - تطبيق الشفافية والعدالة بين العاملين بالجامعة
  - تقدر جهود وإسهامات العاملين ومكافئهم عليها.

- إقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً لفهم المشترك
- ضرورة نظر القيادات الجامعية بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند إتخاذها القرارات.
- العمل على سيادة مناخ من العلاقات الانسانية الطيبة داخل الجامعة.
- ضرورة إلمام القيادات الجامعية بحقائق الأمور الخاصة بالعمل
- قصور دور القيادات الجامعية في على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.
- ضرورة توفر قاعدة بيانات اللازمة لأداء العمل بالجامعة.

٢. تفعيل دور الثقة التنظيمية بين العاملين والمرؤوسين في تطوير الأداء:
- ضرورة أن يمتلك الرئيس المباشر الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من الادارة الفعالة للقسم.
  - إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية.
  - ضرورة أن يقدم الرئيس المباشر العون والإسناد للآخرين بعيداً عن الميول والاهواء والمصالح الشخصية.
  - تشجيع الرئيس المباشر الأفكار المبدعة التي تسهم في تحسين مستوى أداءهم.
  - قيام الرئيس المباشر بتوجيه العاملين في الاتجاه السليم عند مواجهة اى مشكلة بالجامعة.
  - عقد الرئيس المباشر إجتماعات دورية لتبادل وجهات نظر العاملين بالجامعة حول العمل

-سعى الرئيس المباشر دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف

-اهتمام الرئيس المباشر بدرجة كبيرة بأولويات واحتياجات العاملين الشخصية والوظيفية.

-ضرورة زيادة الثقة بين الرئيس المباشر والعاملين بإعطاء مهام محددة بمسئولياتهم.

-ضرورة أن يقوم الرئيس المباشر بمسامحة العاملين إذا أخطأوا في حالة الامر البسيطة .

٣. تفعيل دور الثقة التنظيمية بين العاملين وزملائهم في تطوير الأداء :

-الإخلاص لوجه الله في أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم بتقانى وفاعلية.

-ضرورة أن يستجيب زملاء العمل بإهتمام عندما تطرح عليهم مشكلة في العمل.

-اهتمام العاملين بتقديم العون والمساعدة لبعضهم بدلاً من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم.

-تبادل الزملاء البيانات والمعلومات بشكل واضح لأداء العمل وحل المشكلات.

-ضرورة أن يحب الزملاء لغيرهم ما يحبونه لانفسهم.

-حث العاملين وتشجيعهم علي قول ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يحب أن يسمعه الآخرين.

-ضرورة تفويض الزملاء لبعضهم في إتخاذ القرارات المناسبة للعمل في حالة غياب أحدهم.

-ضرورة تواجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل.

-توجيه الزملاء لبعضهم البعض بالعمل.



المراجع:

١. أحمد ، أحمد إبراهيم(٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة: دار الفكر العربي.
٢. برهوم، أحمد حمدان محمد (٢٠١٧): واقع الثقة التنظيمية فى المدارس الثانوية بمحافظة رفح، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٧، ٢٤.
٣. البلوي، محمد (٢٠٠٨): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٤. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة: دار شتات للنشر والتوزيع.
٥. الحردان، نسيم فلاح ريفان (٢٠١٧): درجة الذكاء العاطفى لمديرى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم فى العاصمة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط،كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج.
٦. حمدي، نظيمة(٢٠١١): درجة تفويض السلطة لدي عمداء الكليات الاكاديمية فى الجامعات الأردنية وعلاقتها بكب من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدي رؤساء الأقسام فيها ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
٧. حميد ، محمد عبد الله حسن(٢٠١٦): تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم ، كلية التربية، جامعة حجة، اليمن.
٨. الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي (٢٠٠٢). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢)٧.

٩. الحويطي، أحمد بن عوده بن سليم (٢٠١٨): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمى المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج، ج٥١.
١٠. الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠٩): العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية فى وزارات الخدمة الاردنية دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود**، مج١٦.
١١. ديب، عابدة سعيد (٢٠١٦): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية بحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، الجامعة الاسلامية، غزة، **رسالة ماجستير** ، قسم اصول التربية.
١٢. الربيق، محمد. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة **ماجستير** ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤.
١٣. رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠٠٩): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الادارى الابتكارى دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الادارية**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، مج١٦، ٢٤.
١٤. السلمي ، علي (١٩٩٢): إدارة الموارد البشرية، القاهرة : مكتبة غريب.
١٥. سميع، زيد صالح حسن(٢٠٠٩): "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، **رسالة ماجستير**، جامعة حلوان، اليمن.
١٦. شبلاق، وائل صبحي(٢٠٠٦): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدي مديري المدارس الثانوية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة.

١٧. الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٨. شوق، محمود أحمد ، محمد، محمد مالك(٢٠٠١) : معلم القرن الحادى والعشرين ، القاهرة: دار الفكر العربى .

١٩. الصغير، فهد بن محمد(٢٠٠٢): "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٠. الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبدالله (٢٠١٤): ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط.

٢١. طارق رضوان محمد رضوان(٢٠١٤): الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، ٤٤.

٢٢. الطائي، رشا (٢٠٠٧): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية لآراء عينة من -المدرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٣. الطريف، خالد بن حمد (٢٠١٥): افضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية فى المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والابحاث، مج ٢، ٤٤.

٢٤. العاجز، فؤاد علي ، نشوان، جميل: تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي " ، جامعة القاهرة - فرع الفيوم - كلية التربية في الفترة من ٢٣-٢٤ / أبريل / ٢٠٠٥ .

٢٥. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢). تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.

٢٦. عبدالله، محمد حمزة امين (٢٠١٧): الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي:دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، مجلة كلية الآداب، جامعة طنطا، ع٣٠، ج٢ .

٢٧. عتريس، محمد عيد (٢٠١٦): تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس وعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع٩٣، ج٢ .

٢٨. قاموس أكسفورد الإنكليزية (٢٠٠٣) : سايمون وينشستر، مطبعة جامعة أكسفورد، المملكة المتحدة.

٢٩. محمد بن ابي بكر الرازي: مختار الصحاح..

٣٠. مصطفى ، هاني محمود (٢٠٠٥): بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

٣١. موافي، رائدة (٢٠٠٧): أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

32. Hoppes,C,&Holley,K(2014): .Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators .Innovative Higher Education .39 (3): 201- 216

33. James, H . (2010) .“A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”.Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa.
34. adams,b. et al(2008): organizational trust in the canadianforces, defense research and development , Canada Toronto.
35. Daft, Richard(2001): **Organization Theory and Design**, South western college publishing, Ohio.
36. sonerpolat(2013): the impact of teacher's organization trust, perception on organizational cynicism perception, **journal science research-journals**,issu, vol.1,no.1.
37. Chair, ebrahim alnoor, Stephenson max (2004) : Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness,Major paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment , **degree of Master of Public and International Affairs**, Blacksburg, VA.
38. Boe,tammy A,(2002): gaining and/or maintaining employee trust within service organizations, **a research paper submitted in partial fulfillment of the , requirements for the master of science degree in training and development**, University of Wisconsin-Stout August.
39. Bagraim,Jeffrey j,hime,patricia(2007):the dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment, **journal of industrial psychology** ,vol33, no.3.
40. PORUMBESCU, Greg, PARK, Jungho, Peter OOMSELS (2013) :building trust communication and subordinate trust in public organizations, **Transylvanian review of administrative sciences** , Volume: 38.
41. Robbins Stephen p(2003):organizational behavior,10th ed, prentice hall person education international, upper saddle river, new jersey.b.thesis's&studies.

42. Mourd, Mansour(2014):organization,justice,support and trust :evidence from saudia companies, **journal of economic, business and management**, vol.2,no.1.
43. Kort,katarzyna and lewicka,dagmara(2012):the importance of trust in manager-imploeye rerelationships, **international journal electronic business management**,vol.10,no.3.

\*\*\*\*\*

تم بحمد الله وتوفيقه