

الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة
فيها "دراسة ميدانية"

إعداد

د/ منى بنت حسن الأسمر

أستاذ إدارة ونظم التعليم المشارك قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى

الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها "دراسة ميدانية"

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى، والرئيسة المباشرة، ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها والتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها. وأجابت الموظفات البالغ عددهن (٢٠١) موظفة على أدواتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا في الجامعة والرئيسة المباشرة ودرجة توافر العوامل الأربعة المؤثرة في الثقة التنظيمية جاءت متوسطة. وأثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية للموظفات والعوامل المؤثرة فيها. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات الهادفة من أبرزها: إنشاء إدارة تختص بإدارة أداء الوظائف تتولى مهمة تصميم الوظائف على النحو الذي يتيح للموظفات الحصول على وصف وظيفي دقيق، وصلاحيات محددة، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وإعداد دليل تنظيمي يشمل السياسات الإدارية وأنظمة التعيين، الترقيات، الحوافز والمكافآت وإعلانها للقيادات الجامعية والموظفات. الكلمات المفتاحية: السياسات الإدارية، القيم السائدة في الجامعة، فرص الإبداع وتحقيق الذات، توافر المعلومات ودقتها.

Organizational Trust and The Factors Affecting it from the Perspective of the Employees of Umm Al Qura University

*Mona Hassan Al-Asmar

Abstract: This study was conducted to determine the level of organizational trust of female staff members in Umm Al Qura University towards top management and direct supervisor, and the degree of availability of the factors influencing it, namely, the administrative policies, the prevailing values in the university, the opportunities for creativity and self-realization, the availability and accuracy of the information from their point of view. It also examined the relationship between the level of organizational trust and the degree of availability of the factors influencing it. Based on the response of (201) female staff members, The study found that the level of organizational trust, and the degree of availability of the four factors affects the organizational trust were average. The result also showed there was a relationship between the level of

organizational trust and the degree of availability of the factors influencing it. The study ends with a number of recommendations to improve the level of organizational trust. The most important were: the establishment of a department responsible for the management of job performance, It's task to design jobs' descriptions, specific competencies and performance evaluation criteria, prepare an organizational guide that includes administrative policies, regulations for recruitment, promotions, incentives and rewards.

Key words: *Administrative Policies, Prevailing Values in the University, Opportunities for Creativity and Self-Realization, Availability and Accuracy of the Information.*

***Associate Professor of Education Administration and Planning - Umm Al Qura University**

المقدمة:

يُعد الموظفون أهم الموارد البشرية في الجامعات؛ إذ يقول عليهم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. مما دعا غالبية الجامعات إلى الاهتمام بموظفيها من خلال الارتقاء بمناخها التنظيمي؛ ليصبح مشبعًا بمشاعر الألفة والمودة والثقة بينهم وبين رؤسائهم. فالعامل مع الموظفين باهتمام وصدق وشفافية، واتفاق الأهداف والقيم، وتهيئة فرص نموهم المهني، ومشاركتهم في صنع القرارات، وتذليل الصعاب التي قد تواجههم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية؛ يرفع مستوى ثقتهم التنظيمية، ويجعلهم يشعرون بالانتماء إلى جامعاتهم ويؤدون مهامهم الوظيفية بفعالية. لذا أصبحنا نشهد حركة تجديدية في الجامعات العالمية تنادي ببناء مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية في نفوس الموظفين بإدارة الجامعة ومشرفيهم وزملائهم إيماناً منها بأن ذلك سيحقق التزامهم، ووفاءهم، وولاءهم، وسيساهم في تحقيق قدرتها التنافسية. خاصة بعد أن أثبت العديد من الدراسات بأن الثقة التنظيمية تُعزز من نجاح وبقاء المنظمات بوجه عام والجامعات بوجه خاص؛ لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل. وترفع من مستوى التعاون بين الموظفين، وبالتالي تقود إلى بناء السلوك الإيجابي للعلاقات الطويلة الأجل، فهي عامل حوي للعمل الإبداعي داخل الجامعات (Lima & Caetano, 2006). واتفق معهم كلٌّ من هاشم والعبادي (٢٠١٠م) في أن للثقة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين، وتحسين فعالية إدارة الجامعة.

وتُعد الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لحل المشكلات الإدارية؛ لكونها قاعدة للتفاعل والأداء المتميز. فلها دور إيجابي في تحفيز الموظفين للعمل بحماسة ورفع مستوى إنتاجيتهم، فالأفراد الذين يعملون في جامعة تتوافر فيها مستويات عالية من الثقة

التنظيمية ينظرون إلى أنفسهم كجزء مهم وذو قيمة. وأكد كل من متعب والعطوي (٢٠٠٨م) على أن ثقة الموظفين بالإدارة العليا، والرئيس المباشر ترفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتعزز التزامهم تجاه الجامعة التي يعملون بها، وتحفزهم على انتهاج سلوك المواطنة المنتجة. فالمستويات العالية للثقة أدت إلى بناء مناخ إيجابي للسلوك التنظيمي، وطوّرت العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم، ورفعت معدلات ولائهم وقللت من ميلهم إلى ترك الجامعة، فازداد مستوى اهتمامهم بنجاحها ومستقبلها.

وأكد العديد من الدراسات أن اختلاف مستويات ثقة الموظفين، سواء بالإدارة الجامعية أو برؤسائهم المباشرين، ناتج عن تفاعل عدة عوامل أرجعها كلٌّ من الحوامدة والكاسبية (٢٠٠٠م) إلى ضعف اهتمام أصحاب القرار في الجامعة بالعوامل المؤثرة فيها والتي من أبرزها السياسات الإدارية، وتدفق المعلومات وكميّتها. وأرجع محمد (٢٠٠٢م) هذا الضعف إلى الممارسات التقليدية في الإدارة، واستخدام معايير غير موضوعية (الواسطة) والتي تؤثر سلباً على إدراك العاملين للعدالة وثقتهم بالمشرف الإداري أو الرئيس المباشر وجدارة التنظيم بالثقة. أما هاشم والعبادي (٢٠١٠م) فأرجعوا ذلك إلى ضعف العوامل التنظيمية والشخصية والعلاقات بين الأطراف التي لها دور في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه، أما فارس (٢٠١٤م) فأرجع ضعف مستوى ثقة الموظفين بإدارة الجامعة إلى ضعف مستوى العدالة والنزاهة والشفافية.

ولأهمية الثقة التنظيمية في رفع مستوى جودة الأداء المهني للموظفين، فقد انبثقت فكرة الدراسة الحالية التي هدفت إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية لموظفات جامعة أم القرى بشكل عام وبالإدارة العليا بالجامعة، وبالرئيسة المباشرة بوجه خاص، ومعرفة درجة توافر العوامل المؤثرة فيها والمتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها من وجهة نظرهن، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفات، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة عليها.

مشكلة الدراسة:

رغم إدراك القيادات الجامعية بأهمية الاحتفاظ بالموظفين من خلال بناء مناخ تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية، إلا أن نتائج العديد من الدراسات أكدت على أن المنظمات الحكومية عامة، والجامعات خاصة، ما زالت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتنمية الثقة التنظيمية. حيث أكد شل (٢٠٠٤م) أن تقييم العاملين في كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالسعودية لمستوى الثقة يميل إلى الانخفاض بوجه عام، ووجدت الحربي (٢٠١١م) أن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة كان متوسطاً. أما فارس (٢٠١٤م) فأكد على أن مستوى الثقة التنظيمية للموظفين في

جامعة الأزهر بغزة بمشرفيهم جاء متوسطاً بوجه عام، في حين جاء مستوى ثقتهم في إدارة الجامعة منخفضاً، ووجد متعب والعطوي (٢٠٠٨م) أن هناك توجهًا سلبيًا تجاه ثقة الموظفين بإدارتهم العليا. وتوصل شاويش (٢٠١٣م) إلى أن بعض الموظفين يتعرضون لفقدان الثقة الواضح في تعاملاتهم اليومية مما انعكس سلباً على مستوى أدائهم المهني. في حين أكدت دراسات كل من معاينة وأندرواس (٢٠٠٩م) وزاهر وسلامة (٢٠١٤م)، والرشيدي وسلامة (٢٠١٥م) على أن مستوى الثقة بالرئيس المباشر، والإدارة الجامعية جاء عالياً.

وعلى الرغم من أن بناء الثقة التنظيمية يحتاج إلى وقت إلا أنه يمكن القضاء عليه من خلال موقف واحد سيترتب عليه عدة آثار سلبية من أبرزها: إحساس الموظفين بضآلة دورهم، وقيمتهم مما سيؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، وولائهم والتزامهم التنظيمي، وستضاءل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجديدة، وسيتأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع (شاهين، ٢٠١٠م)، وسينعكس ذلك سلباً على كفاءة وفاعلية ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها. إذ إن الثقة تتطلب التزامات سابقة من قبل القادة، لذا أكد شل (٢٠٠٤م) على ضرورة أن توفر كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالسعودية سياسات إدارية واضحة، مع التركيز على القيم السائدة من خلال شفافية التعامل بين أعضاء التنظيم، وتوفير المعلومات وتدقيقها داخل التنظيم، وتوفير مزيد من الصلاحيات للأفراد. وأكد الحوامدة والكساسبة (٢٠٠٠م) على ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، التي من أبرزها تدفق المعلومات وكميتها. أما هاشم والعبادي (٢٠١٠م) فأكدوا على ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والشخصية والعلاقات بين الأطراف؛ لدورها في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه. وأكد فارس (٢٠١٤م) على ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين.

ونظراً لما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج وحيث إن غالبيتها تمت في مجتمعات متعددة ومختلفة عن بيئة ومجتمع الدراسة الحالية ومن طبيعة عملي بجامعة أم القرى، وبناء على خبراتي الميدانية في مجال القيادة الجامعية، وتفاعلي المباشر مع الموظفين، ولندرة الدراسات التقييمية لمستوى الثقة التنظيمية للموظفات بجامعة أم القرى وعلاقته بدرجة توافر العوامل المؤثرة فيها؛ للاعتماد على نتائجها كخطوة أولى نحو تشخيص واقع سير العمل الإداري الجامعي تحددت مشكلة الدراسة الحالية.

تساؤلات الدراسة:

صممت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى، وبالرئيسية المباشرة، من وجهة نظرهن؟
التساؤل الثاني: ما درجة توافر العوامل المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى وهي: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها من وجهة نظر الموظفات؟
التساؤل الثالث: ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى بالإدارة العليا بالجامعة وبالرئيسية المباشرة؟
فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لواقع مستوى الثقة التنظيمية لديهن بالإدارة العليا بالجامعة، وبالرئيسية المباشرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية وهي: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.
الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها.
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى وبالرئيسية المباشرة، ومعرفة درجة توافر العوامل المؤثرة فيها المتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها من وجهة نظرهن، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفات، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة عليها.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج والتي ستوجه انتباه متخذي القرار بجامعة أم القرى لواقع مستوى الثقة التنظيمية لموظفاتها بالإدارة العليا بالجامعة والرئيسية المباشرة وعلاقته بدرجة توافر العوامل المؤثرة فيها؛ لئتمكّنوا من ترشيد القرارات الخاصة باختيار وتأهيل القيادات الجامعية من خلال تحديد معايير ترشيحهم، ووضع برامج تدريبية هادفة لنشر ثقافة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية. كما ستسهم في رفع مستوى ثقة الموظفين بالإدارة العليا والرئيسية المباشرة؛ وذلك من خلال منح الموظفين المزيد من الاستقلالية والمعلومات والبيانات التي تتعلق بسياسات العمل، ومنحهم المزيد من فرص الإبداع والابتكارات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الحياة المهنية للموظفات، وسيسهم في تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، كما أنها أتت تلبيةً لتوصيات بعض الدراسات السابقة، من أبرزها دراسة كل من (Bidarian and Jafari (2012 التي أوصت بضرورة دراسة مستوى الثقة التنظيمية في الجامعات. كما أنها ستساهم في التنظير بالمزيد من البنية المعرفية لموضوع الثقة التنظيمية بالجامعات باعتباره من الموضوعات المطلوبة للمكتتاب العربية التربوية.

مصطلحات الدراسة:

الثقة التنظيمية: Organizational Trust

عرفتها الشكرجي (٢٠٠٨م) بأنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، وترتبط بالممارسات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عمّا يضر بالمصالح المشتركة". وعرفت إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: درجة تقدير موظفات جامعة أم القرى؛ لمستوى ثقتهن بالإدارة العليا ورئيساتهن المباشرات لاقتناعهن بكفاءة السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، ودقة المعلومات وتوافرها، وما يتوفر لهن من فرص للإبداع وتحقيق الذات مما يعكس مستوى رضاهن وولاءهن للجامعة واستمرارهن في العمل.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة بمختلف المستويات الإدارية بشطري الطالبات بالزاهر والعبادية، والموجدات على رأس العمل خلال العام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ بوجه عام وفي كل من الإدارة العليا بالجامعة، والرئيسية المباشرة بوجه خاص. واقتصرت أيضاً على معرفة درجة توافر بعض العوامل المؤثرة على مستوى الثقة التنظيمية المتمثلة في السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، ودقة المعلومات وتوافرها من

وجهة نظرهن، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة عليها.
الإطار النظري:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة التنظيمية، ويعود عدم الاتفاق إلى التركيب المعقد لمفهوم الثقة، فالباحثين يميلون للنظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدمون على هذا الأساس التعريفات المختلفة. لذا عرفت الطائي (٢٠٠٧م:٦٢) الثقة التنظيمية بأنها: "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة؛ مما يعكس مستوى رضاه والتزامه تجاه المنظمة". وعرفها Chen et.al. (2003) بأنها: "الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر)، أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم، فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص". وعرفها Kodish (2006) بأنها: شكل من أشكال الثقة العامة المبنية على الجدارة، والعمل الجاد، والنزاهة، والاتصال المفتوح، وروح الفريق، والاهتمام واحترام الآخرين، والعدالة وهي التي تمكّن العاملين في المنظمة من أداء عملهم. وعرفت بأنها: توقعات الموظفين بأن المنظمة التي يعملون بها تساعدهم؛ لتحقيق النتائج المرغوبة وتحفزهم؛ للاستمرار في العمل بسبب ما يجدونه من كفاءة نظامها الإداري ومديريها وجودة إنتاجها وتقيدها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه جمهورها (الخالدي، ٢٠١٠م). وعرفها Brown et.al. (2011) بأنها: الشعور بالدعم في العمل، وهو الاعتقاد بأن المنظمة متابعه لالتزاماتها نحو موظفيها. وتؤكد تعريفات الثقة التنظيمية السابقة في مجملها على أنها متعددة المستويات والأبعاد، كما أنها نتاج عوامل أبرزها: كفاءة عملية الاتصال، وصحة ودقة ما تتضمنه من معلومات، وسياسات وإجراءات وقرارات تنظيمية وعلاقات متبادلة داخل الجامعة، كل ذلك يصب في اتجاه زرع الثقة بأنفس الموظفين، وإشعارهم بأهميتهم في تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الجامعة.

وتعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الروابط الإنسانية. فقد كان القرآن الكريم الموجه الأول لقائد الأمة الإسلامية محمد عليه الصلاة والسلام فهو القدوة الحسنة في القيادة وفن التعامل، ويزخر القرآن بالآيات العديدة التي وجهته عليه الصلاة والسلام في مختلف أمور الحياة؛ قال عز وجل: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: ٢١)، ومن التوجيهات الإلهية للرسول عليه الصلاة والسلام قول الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ (آل

عمران: ١٥٩). وجاء قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (النحل: ١٢٥) وفي ذلك توجييه للرسول صلى الله عليه وسلم إلى حسن التعامل، لذا بنيت القيادة الإسلامية على عدة مبادئ من أبرزها:

أ- مبدأ الشورى: وجه القرآن الكريم إلى ضرورة التزام القادة المسلمين بالشورى مع أهل العلم والمعرفة، وكل من له القدرة على تقديم النصيح والإرشاد؛ قال الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (الشورى: ٣٨).

ب- العدل: تُحتم القيادة الإسلامية على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف، دون النظر إلى أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم؛ قال سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَعْدِلُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: ٥٨).

ج- حرية الفكر: على القائد المسلم أن يوفر لمرؤوسيه وأتباعه المناخ المناسب للتقدم البناء، وأن يطالب به شخصياً، ولأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم (هندي، ٢٠١٠م).

وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام نِعَمَ القائد والقُدوة لصحابته وللجماعة الإسلامية، وظهرت مقدرته القيادية في مجالات عدة فكان شديد الحرص عند تعيين الولاة؛ حيث اختار من يتمتعون بالخلق القويم وسعة العلم، والدرجة العالية من الكفاءة والجدارة؛ لهذا نجد أن اختيار القادة في فجر الإسلام كان يقوم على الاستقامة والقدرة والنزاهة (هندي، ٢٠١٠م). ولقد سار الخلفاء الراشدون على منهج الرسول عليه الصلاة والسلام في تطبيق أسلوبه القيادي الذي ركز على العدل، والمساواة، والشورى، والصدق والأمانة، والرقابة والمساءلة، واصطفاء المستشارين، وتوفير الحوافز، وإرضاء الجماعة، والحب والرحمة، والابتعاد عن المحاباة.

في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ منذ المحاولات البسيطة التي ظهرت في الستينيات من القرن الماضي؛ لبناء العلاقات الإنسانية ومنح الأفراد الشعور بالأمان من قبل مؤسسي الفكر الإداري المعاصر أمثال McGregor, 1967 & Likert 1967, Herzberg, 1959, Argyris, 1973, وغيرها؛ إذ اعتبروا الثقة الركيزة الأساسية التي تبني عليها كافة العلاقات التنظيمية وهي المؤثرة في الرضا عن العمليات القيادية والإشرافية؛ إلا أن البداية الحقيقية لدراسة الثقة التنظيمية بدأت منذ السبعينيات عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أولى نحو تحسين نوعية وكفاءة العمل، وفي أوائل الثمانينات من القرن العشرين أكدت النظرية اليابانية (Z) التي أسسها William Ouchi على الجانب الإنساني للموظفين، عندما أشار إلى حاجة الموظفين إلى إدارة

تجعلهم يشعرون بروح الجماعة؛ لذا وضع لها ثلاثة مرتكزات أساسية هي: (الثقة، والمهارة، والألفة). ونال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة في التسعينيات نتيجة التغيرات والتطورات المستمرة التي شهدتها المنظمات مما أدى إلى الحاجة لتفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية. ومن ثم ظهرت مداخل ساهمت في ظهور مفهوم الثقة التنظيمية بشكل أعمق، ولعلّ من أبرزها ما يلي:

المدخل الأول: "مدخل أساس الثقة الذي اعتمد على توقّعات الأفراد تجاه الآخرين، التي تبنى على اعتبارات نفعية، أو علاقيه، أو خصائص شخصية، والانجذاب الشعوري بين الشخص الوثائق والموثوق به" (Yang, 2005:4).
وحدّد هذا المدخل أبعاد الثقة كما وضعها Mayer et.al. (1995) بعدين هما: البعد الإدراكي، والبعد العاطفي.

المدخل الثاني: سميّ بمدخل مصدر الثقة قام على أساس مصدر الثقة في المنظمة، الذي قد يكون ضمن المستوى الأثقي، ويتمثّل في الثقة بين الموظف وزملائه، أو ضمن المستوى العمودي ويتمثّل في الثقة بين الموظف والرئيس المباشر أو بين الموظف والإدارة العليا (Yang, 2005 & Adams, 2004). وأبعاد هذا المدخل كما حدّدها Scott (1981) هي: الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل.

أهمية بناء الثقة التنظيمية:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية بين الأفراد والمنظمة على مستوى المنظمات عامة، والجامعات خاصة، فهي عنصر مهم في تحقيق تكامل المنظمة، ومفتاح للسلوكيات والأشكال المتنوعة للتفاعل الإنساني (Amico, 2003:5) و(Dominguez & pels, 2004: 1-40). فالثقة التنظيمية مصدر أساسي للميزة التنافسية؛ لأنها ترفع من مستوى التعاون بين أعضاء المنظمة (Lima & Caetano, 2006)، كما أنها تساهم في تكوين رأس المال الفكري الذي تنتج عنه مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ومرونة في العمل (Leana, 1999:547) & Van Buren, كما أنها عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته؛ لذا فهي مهمة لنجاح وبقاء المنظمات على مدى طويل؛ لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل، وتعد أحد العناصر الأساسية في حل المشكلات الإدارية والعلاقات الإنسانية البناءة. كما أن الاتصال الفاعل القائم على الثقة التنظيمية بين الرؤساء والموظفين؛ ينظم جهود الموظفين لتصب في مصلحة المنظمة، ويرى الطائي (٢٠٠٧) أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة والارتقاء بمستوى أداء الأفراد وفرق العمل والإدارة، وأثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة

وكل من الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع والولاء التنظيمي، وأثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل، والغياب، والصراع في المنظمات. مما سبق يتضح أن للثقة التنظيمية دور بالغ الأهمية في دعم استقرار الجامعة وتمسك أعضائها بها؛ إذ تنمي العلاقات الشخصية والاجتماعية المتبادلة بين الموظفين وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأداءهم لمهامهم الوظيفية.
أنواع الثقة التنظيمية:

صنف (Stephenson 2004: 14) أنواع للثقة حسب مستوى تبنيها كما يلي:

- الثقة على المستوى الفردي: تركز على سمات الفرد المرتبطة بمتغيراته الشخصية.
 - الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
 - الثقة على المستوى التنظيمي: تركز على أن المنظمة هي التي تضع القواعد والحوافز للأفراد، وبالتالي تعزز بناء الثقة بينهم.
 - وحددها كل من Duffy, 2003, Cook & Wall, 1998 & Mcallister, 1995 والغامدي، ١٩٩٠م المشار اليهم عند الزبيدي (١٤٣٤هـ) كما يلي:
 - الثقة التعاقدية: وهي الاستعداد لتنفيذ الاتفاق بين الأطراف سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصور ضمناً، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر.
 - الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن إظهار المشاعر والاتجاهات تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير ولا تضر بأحد.
 - الثقة على المستوى الفردي: وهي الثقة في العلاقات الفردية بين الرئيس والموظف التي ينتج عنها سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.
 - الثقة على مستوى الجماعات: التي ينتج عنها رفع مستوى كفاءة عمل الجماعات وفرق العمل.
 - الثقة المستندة على العاطفة: وهي الاهتمام المتبادل الناتج عنه الأواصر العاطفية بين الأفراد.
 - الثقة المستندة إلى المعرفة: وهي الثقة المعتمدة على المعلومات من أجل مواكبة التطور في المجتمع لتلبية المتطلبات الجديدة ومواجهة التحديات.
- أبعاد الثقة التنظيمية:

الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية وقد حددها Ferrin & (615: Dirks 2002) في ثلاثة

أبعاد هي: الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة، واتفق معهم كل من هاشم والعبادي (٢٠١٠م) والطائي (٢٠٠٧م) في تلك الأبعاد الثلاثة، وقد ركزت الدراسة الحالية على اثنين منها وهما:

أولاً: الثقة بالإدارة العليا: إذ تصبح إدارة الجامعات جديرة بثقة موظفيها إذا توافرت فيها عدالة سياساتها وأنظمتها، ووضوح قوانينها، وتفويض موظفيها بالسلطة والمسؤولية، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ودعمهم مادياً ومعنوياً، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإشعارهم بأهميتهم، والتعامل معهم بعدالة في تقديم المكافآت وفرص التطوير المهني لجميع الأقسام والوحدات الإدارية (Ellis & Shockley, 2001). لذا على الإدارة العليا أن توفر الدعم المادي والمعنوي للموظفين، وأن تطابق أقوالها مع أفعالها، وأن توفر الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع لكي تكون جديرة بالثقة؛ فالثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة.

ثانياً: الثقة بالرئيس المباشر: وعرفها فليح المشار إليه عند فارس (٢٠١٤م) بأنها: "تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا توافرت فيه حقائق الكفاية، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم". وتتحقق إذا تميزت العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين بالعدالة والدعم والاهتمام بمصالح وحقوق واحتياجات الموظفين، وأن يتسم سلوك الرؤساء بالكفاية والجدارة والأخلاق والانفتاح؛ فعندما يثق الأفراد بالقائد سيكونون تحت طوع أو أمره؛ لثقتهم بأنهم سيحصلون على حقوقهم وستحقق مصالحهم، إذ إنهم لا يتبعون ما يرونه غير نزيه أو يعمل على استغلالهم (Robbins, 2013).

العوامل المؤثرة في الثقة:

ولأن بناء الثقة التنظيمية داخل الجامعات، والحفاظ عليها، يعتبر مهمة معقدة، فقد اتفق علماء الإدارة على أن مستوى ثقة الموظفين يتأثر بعدة عوامل لخصها (2002) Korthuis في: السلوك القيادي للرئيس المباشر الجدير بالثقة، وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تعمل على بنائها ودعمها أمّا Mayer et,al.(1995) فحدّدها في القدرة والنزعة إلى لخير، والنزاهة. واتفق معهما (Tan & Tan (2000) في أن الثقة

بالمشرف ترتبط بشكل قوي بقدراته، والإحسان إلى الآخرين، ونزاهته، في حين أن الثقة بالمنظمة ترتبط بالدعم التنظيمي والعدالة، واتفق معه (Aryee & Budhwa (2002) في ارتباط الثقة بالمنظمة بالعدالة التنظيمية، أما الثقة بالمدير فترتبط بالعدالة الإجرائية. أما (Kodish (2006 فأطلق عليها شروط وسوابق الثقة وهي الجدارة، والاتصالات، والسياق، والدعم التنظيمي. وحددها (Shockley et,al. (2000 في القدرة، والاتصال المفتوح، والاهتمام بالعاملين، والمعولية (الصدق)، والاشترك بالأهداف والقيم والمعتقدات. أما النويقة (٢٠١٢م) فحددها في الإحسان، والمعولية (الصدق)، والكفاءة، والاستقامة، والانفتاح. وحددها (Mcknight & Chervany(2009:35) في النزعة إلى الخير، والقدرة، والنية للثقة. ولخص البدراي (٢٠١٠م) العوامل المؤثرة في الثقة بالإدارة العليا في كفاءتها المهنية، ونمط الإشراف، والرقابة، وعدالة التشريعات، والدعم التنظيمي، أما العوامل المؤثرة في الثقة في المشرف فقد تمثلت في كفاءته المهنية، ونمط الإشراف، والتوجيه، وعدالة السلوك، والمصادقية. أما (Albrecht & Travaglione (2003 ومعايعة وأندرواس (٢٠٠٩م) وأبو كريم (٢٠١٢م:٢٠٧) فاتفقوا على أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من العوامل استندت الدراسة الحالية على أربعة منها وهي:

١. السياسات الإدارية: وتتمثل في إدراك الموظفين لوضوح السياسات الإدارية، وإجراءات أداء العمل، ورضاهم عن مستوى العدالة، وتوزيع المكافآت المادية والترقيات، وتوفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوافر التدريب المناسب؛ كل ذلك يشبع الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظفين، ويؤثر إيجاباً بثقتهم بمنظمتهم وبسياساتها الإدارية.
٢. فرص الإبداع وتحقيق الذات: وتشمل تشجيع ودعم الابتكار والتجديد في العمل، وتفويض الصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات موظفيها وتقديرها لجهودهم.
٣. القيم السائدة في الجامعة: وهي الخصائص الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يدركها الموظفون، ويتعايشون معها، ويعبرون عنها، و تتمثل في احترام الإدارة للموظفين، والتعاون معهم والشفافية في مواجهة المشكلات وكفاءة الرؤساء، والعدالة في تعاملهم.
٤. دقة المعلومات وتوافرها: وتقتضي إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات التي يحتاج إليها الموظف لأداء مهامه الوظيفية بالكمية، والشكل، والسرعة، والدقة، والمصادقية المناسبة.

أساليب بناء الثقة:

لخص الخضيرى المشار اليه عند الصقير (٢٠١٤م) أساليب بناء الثقة في الآتي: إنجاز الأعمال بدقة، والاهتمام بالخدمات والمعاملات والمشكلات الخاصة بالمرؤوسين ومتابعة ظروفهم، والاستخدام الإيجابي للقوة والسلطة الممنوحة للقادة، وتوفير البيئة

الآمنة المستقرة للموظفين التي تمتاز بالعدالة في الترقية، وتطبيق النظام على الجميع. والاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف، إضافة إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، وأن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهروب منها. مما سبق يتضح أن هذه الأساليب إذا طبقت ستتمكن القيادة الجامعية من بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها.

الدراسات السابقة:

بالرغم من محدودية المصادر التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالعوامل المؤثرة فيها في الجامعات السعودية على وجه الخصوص إلا أنه تمت مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، والدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة شل (٢٠٠٤م) التي هدفت إلى تقييم مستويات الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأظهرت نتائجها أن تقييم الموظفين لمستوى الثقة يميل إلى الانخفاض بوجه عام، وفي الأبعاد الأربعة (العدالة، والمصادقية، والمكاشفة، والاحترام)، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين مستويات الرضا الوظيفي والثقة.

وهدفت دراسة معاينة وأندراس (٢٠٠٩م) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، استطلع فيها رأي (٣٩١) قائد أكاديمي. وأظهرت النتائج شيوع ممارسات العناصر المؤثرة الثقة التنظيمية والمتمثلة في: ودقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية بدرجة عالية.

دراسة الحربي (٢٠١١م) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة. وطبقت أدواتها على عينة مكونة من (٩٦٠) عضو هيئة تدريس وموظف بالجامعتين، وتواصلت نتائجها إلى أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة، والثقة المطلقة. وأثبتت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

وهدفت دراسة فارس (٢٠١٤م) إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية للعاملين في جامعة الأزهر بغزة بالمشرفين، وزملاء العمل، وإدارة الجامعة، وأهميتها في تحقيق الالتزام

التنظيمي من وجهة نظرهم. استطلع رأي (١٢٥) موظفاً إدارياً، وأظهرت نتائجها أن مستوى ثقة الموظفين بمشرفيهم جاء متوسطاً نتيجة ضعف الاهتمام بمشكلاتهم وضعف مستوى روحهم المعنوية، وعدم تعزيز نقاط القوة لديهم، وجاء مستوى ثقة الموظفين في إدارة الجامعة منخفضاً؛ نتيجة لضعف معرفة الإدارة بتفاصيل العمل، وعدم تقديم العون والمساعدة لهم في الوقت المناسب، واتخاذ القرار دون النظر إلى مصالحهم، إضافة إلى ضعف مستوى الصدق والنزاهة والعدالة في تطبيق اللوائح وأنظمة التقييم والترقية.

وأجرى زاهر وسلامة (٢٠١٤م) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية السورية، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢١٠) موظفين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن ثقة الموظفين بالمديرين والمشرفين ثقة تامة، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة في المديرين والمشرفين تعزى لعدد سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح الموظفين الأقل خبرة، بينما لم تظهر فروق نتيجة اختلاف المؤهل التعليمي.

وهدفت دراسة (Wortel 2014) إلى تحديد المحددات التي تؤثر إيجاباً على ثقة الموظفين برؤسائهم المشرفين عليهم، وأي من هذه المحددات أكثر أهمية. واشتملت على: (١) المحددات قائمة على السياق (طول العلاقة، والمشاركة في صنع القرار، والتطابق والاتصال)، (٢) المحددات القائمة على القيم (الكفاءة، وتوافر المعلومات وكميتها، والشفافية)، (٣) المحددات القائمة على الثقة في الزملاء. وطُبقت الأداة على (٢١٠) موظفاً في الدوائر الحكومية بهولندا، وجاءت المشاركة في صنع القرار، والكفاءة أكثر المحددات توفراً، وحصلت على أعلى درجة في الأهمية والتأثير على الثقة بالرئيس المشرف، وتلتها القيم السائدة، وتوافر المعلومات، وكميتها.

وتعد دراسة كل من الرشيدي وسلامة (٢٠١٥م) من أحدث الدراسات التي هدفت إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية والخاصة بالكويت، وبلغ عدد أفراد عينتها (٣٣٥) عضواً. وأثبتت نتائجها أن مستوى الثقة بالرئيس المباشر، والإدارة الجامعية جاء مرتفعاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في الثقة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة. يتبين من تحليل الدراسات السابقة أنها على الرغم من اختلاف البيانات التي أجريت فيها وتنوع أنشطة وثقافة المنظمات التي طبقت عليها؛ إلا أنها في مجملها سلطت الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها، فجاء هدف بعضها متفقاً مع أهداف الدراسة الحالية من حيث معرفة مستوى الثقة التنظيمية للموظفين كدراسة (Wortel 2014)، ودراسة فارس (٢٠١٤م)، ودراسة زاهر وسلامة (٢٠١٤م) ودراسة

الحربي (٢٠١١م)، ودراسة شل (٢٠٠٤م)، واختلف بعضها عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، فنجد أن دراسة الحربي (٢٠١١م) كان اهتمامها منصّباً على معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة، ودراسة الرشدي وسلامة (٢٠١٥م) كان اهتمامها منصّباً على معرفة مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة. ويظهر الفرق أيضاً في اختلاف البعد المكاني، و الفترة الزمنية التي طُبقت فيها تلك الدراسات، فدراسة الرشدي وسلامة أجريت في الكويت عام (٢٠١٥م)، ودراسة Wortel أجريت في هولندا عام (2014 م)، بينما أجريت دراسة زاهر وسلامة في سورية عام (٢٠١٤م)، أما دراسة فارس فأجريت في غزة عام (٢٠١٤م)، ودراسة معاينة و أندرواس ففي الأردن عام (٢٠٠٩م)، وأجريت دراسة شل (٢٠٠٤م) والحربي (٢٠١١م) في المملكة العربية السعودية.

وتلقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها مستويات الثقة التنظيمية في الإدارة العليا بالجامعة، والرئيس المباشر، والعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين؛ لكنها تميّزت عنها في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لموظفات جامعة أم القرى وعلاقتها بالعوامل المؤثرة عليها والمتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها وحلّت النتائج على المستويين النظري والميداني، وربطت بين مدلولاتها، واقترحت بعض الآليات لرفع مستوى ثقة الموظفات بالإدارة العليا في الجامعة، وبالرئيسات المباشرات وفق الواقع الحالي والإمكانات المتاحة، وهذا يُعدُّ تميزاً انفردت به الدراسة الحالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية فإنَّ المنهج الوصفي الارتباطي يُعد المنهج المناسب؛ لأنه يصف درجة ونوع العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، أو التوقع بحدوث متغيرات من متغيرات أخرى.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات بجامعة أم القرى في مختلف إدارات وكليات وأقسام الجامعة بشطري الطالبات بالزاهر والعبادية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (٦٠٣) موظفة حسب إحصاءات إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى، وبلغت نسبة الاستجابة (٣٠٪) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وذلك بعد استبعاد

الاستبيانات غير المكتملة، مما يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددهن (٢٠١) موظفة، وعرضت البيانات الأولية في الجداول (١).
توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة ن = (٢٠١)

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	٣١
	بكالوريوس	١٣٤
	دبلوم عال	١٥
	ماجستير فأكثر	٢١
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	٥٣
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦
	من ١٠ سنوات فأكثر	٧٢

يتبين من الجدول (١) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهن (١٣٤) موظفة يحملن درجة البكالوريوس أي ما يعادل (٦٦,٧%) كأعلى نسبة مشاركة في الدراسة في حين جاءت نسبة الموظفات حاملات درجة دبلوم عال (٧,٥%) كأقل نسبة مشاركة، وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للموظفات بالجامعة. وجاءت أعلى نسبة (٣٧,٨%) من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (٧٦) موظفة خبرتهن في العمل بالجامعة من "٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات"، بينما بلغ عدد الموظفات اللاتي بلغت عدد سنوات خبرتهن في الجامعة "أقل من ٥ سنوات" (٥٣) موظفة مثلن نسبة (٢٦,٤%) كأقل نسبة مشاركة في الدراسة.

أداة الدراسة:

تمت الاستفادة من الأدبيات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية كدراسة كل من معاينة وأندرواس (٢٠٠٩م)، دراسة كل من الرشيدي وسلامة (٢٠١٥م) في بناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أجزاء، فاشتمل الجزء الأول: على البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، وتضمنت متغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة، والجزء الثاني والثالث: اشتملا مقياسين متدرجين من ثلاث درجات صنفا إلى (منخفض=١، متوسط=٢، عالي=٣)، مثل الرقم (١) العلامة الدنيا ومثل الرقم (٣) العلامة العظمى؛ لقياس مستوى الثقة التنظيمية ودرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية وزعت على النحو التالي:

العامل الأول: السياسات الإدارية، وتضمن الفقرات (١-٩)، العامل الثاني: القيم السائدة في الجامعة، وتضمن الفقرات (١٠-١٧)، العامل الثالث: فرص الإبداع وتحقيق الذات، وتضمن الفقرات (١٨-٢٤)، العامل الرابع: توافر المعلومات ودقتها، وتضمن الفقرات (٢٥-٣٠)، ولمعرفة مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة تم التأكد من صدقها وثباتها على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة: عرضت الأداة على اثني عشر عضو هيئة تدريس من المتخصصين في مجال البحث العلمي والاختبارات والمقاييس؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة وقدرتها على قياس ما صُممت من أجله، وأجريت دراسة استطلاعية لـ (٢٠) موظفة؛ للاستفادة من ملاحظاتهم لدرجة ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة، وصياغتها بنائياً؛ وفي ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين والمستجيبات للدراسة الاستطلاعية أجريت التعديلات المطلوبة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وعلاقته بالدرجة الكلية للمقياس؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وظهرت النتائج في الجدول (٢).

جدول (٢)

معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها والدرجة الكلية للمقياس

أبعاد الثقة التنظيمية	قيمة ارتباط بيرسون	قيمة مستوى الدلالة
الثقة بالإدارة العليا في الجامعة	٠,٨٢٨*	٠,٠٠٠**
الثقة بالرئيسة المباشرة	٠,٨٣٣*	٠,٠٠٠**
العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية	قيمة ارتباط بيرسون	قيمة مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	٠,٩٠٠**	٠,٠٠٠**
القيم السائدة في الجامعة	٠,٨٨٥**	٠,٠٠٠**
دقة المعلومات وتوافرها	٠,٨٩٤**	٠,٠٠٠**
فرص الإبداع وتحقيق الذات	٠,٨٨٧**	٠,٠٠٠**

**** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)**

من الجدول (٢) يتضح وجود ارتباط معنوي عال بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للمقياس، فجاء معامل الارتباط لجميع الفقرات دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أي أنها تتمتع بصدق داخلي، وتقيس ما صممت من أجله. ثالثاً: ثبات أداة الدراسة: أُجري اختبار معامل (ألفا كرونباخ)؛ لحساب ثبات الأداة، جاءت قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد الثقة التنظيمية (٠,٩٥٠)، وللعوامل المؤثرة في الثقة (٠,٩٥٩)، ولأداة ككل (٠,٩٥٧) وبمقارنة قيم معامل الثبات بقيم مقاييس الاتجاهات يتبين أنها ذات قيمة عالية، مما يشير إلى تمتع فقرات الأداة بدرجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها. إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

وزّعت أداة الدراسة على أفراد مجتمعها والبالغ عددهم (٦٠٣) موظفة بجامعة أم القرى بشطري الطالبات بالزاهر والعايدية خلال العام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ، وتضمنت الأداة أهداف الدراسة وطريقة الإجابة عنها مع التأكيد على سرية البيانات التي سيدلين بها؛ وصولاً للموضوعية. المعالجة الإحصائية:

خُلّت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*، استخرجت التكرارات والنسب المئوية؛ لتحليل البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس وظهرت نتائجها في الجداول (٤-٩)، كما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) *Correlation* لاختبار فرضية الدراسة الثالثة. وُحدّد مستوى الثقة التنظيمية ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها بناء على قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة بتطبيق معادلة المدى، واستخدم المعيار الموضح في الجدول (٣) الذي تمّ على أساسه تحديد الفئة التي انتمي إليها المتوسط الحسابي للحكم على النتائج.

جدول (٣)

الوزن المعطى لفقرات أبعاد أداة الدراسة

المعيار	مستوى الثقة لتنظيمية	درجة توافر العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية
من ١ إلى أقل من ١,٦٧	منخفض	منخفضة
من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣	متوسط	متوسطة

من ٢,٣٣ إلى ٣,٠٠	عالٍ	عالية
------------------	------	-------

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الأداة؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها على النحو التالي:

أولاً- أسئلة الدراسة:

اجابة السؤال الأول:

نصّ السؤال الأول على: ما واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى، وبالرئيسة المباشرة من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية وعرضت النتائج في الجدول (٤).

جدول (٤)

واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى مرتباً

تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٠١)

أبعاد الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	واقع مستوى الثقة التنظيمية
الثقة بالرئيسة المباشرة	٢,٠٩	٠,٦٧٢	متوسط
الثقة بالإدارة العليا في الجامعة	٢,٠٦	٠,٦٦٤	متوسط
المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفات	٢,٠٨		

تبين من الجدول (٤) أن واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بجامعة أم القرى بوجه عام جاء متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجات استجاباتهن (٢,٠٨)، وجاءت المتوسطات الحسابية لمستوى ثقتهن في الرئيسة المباشرة ومستوى ثقتهن بالإدارة العليا في الجامعة متقاربة جداً، وكلها تشير إلى أن مستوى الثقة التنظيمية

"متوسط" أي أنه لم يرق إلى مستوى طموح الموظفين، وهذه النتيجة غير مشجعة، وترجع كفة الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد؛ لرفع مستوى الثقة التنظيمية في الجامعة؛ لتحسين الإنتاجية والأداء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١١) وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة فارس (٢٠١٤م) في أن مستوى ثقة الموظفين بمشرفيهم جاء بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتائج دراسة فارس (٢٠١٤م) في أن درجة ثقة الموظفين بالإدارة العليا جاءت منخفضة وتختلف أيضاً عن نتائج دراسة شل (٢٠٠٤م) التي أكدت أن مستوى الثقة يميل إلى الانخفاض، وتختلف أيضاً عن نتائج دراسات معاينة وأندرواس (٢٠٠٩م)، وزاهر وسلامة (٢٠١٤م)، ورشيدي وسلامة (٢٠١٥م) التي أكدت على أن مستوى الثقة بالرئيس المباشر، والإدارة الجامعية عال.

إجابة السؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على: ما درجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها من وجهة نظر الموظفين؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية وعرضت النتائج في الجدول (٥).

أولاً: درجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية بوجه عام:

جدول (٥)

درجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

(ن = ٢٠١)

العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
توافر المعلومات ودقتها	١,٨٨	٠,٥٤٠	متوسطة
القيم السائدة في الجامعة	١,٧٨	٠,٥٠٢	متوسطة
السياسات الإدارية	١,٧٧	٠,٥٠٨	متوسطة
فرص الإبداع وتحقيق الذات	١,٧٦	٠,٥٣٢	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية = ١,٨٠			متوسط

يتبين من الجدول (٥) أن درجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية بوجه عام جاءت متوسطة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي العام (١,٨٠)، حيث جاءت درجة توافر المعلومات ودقتها في المركز الأول، ثم القيم السائدة في الجامعة، وتلتها السياسات الإدارية، وأخيراً فرص الإبداع وتحقيق الذات، وتشير هذه النتيجة إلى أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تقع ضمن درجة "متوسطة"، أي أن درجة توافر هذه العوامل لا ترقى إلى طموحات وتوقعات الموظفين، وهذه النتيجة غير مشجعة. مما يؤكد الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد؛ لرفع درجة توافر هذه العوامل مستقبلاً بهدف رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة معاينة وأندراس (٢٠٠٩م) التي أكدت على شيوع ممارسات العوامل المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية، خاصة دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية بدرجة عالية. وعرضت نتائج درجة توافر العوامل الأربعة في الجداول (٦-٩) كالتالي:

درجة توافر العامل الأول - السياسات الإدارية

جدول (٦)

درجة توافر السياسات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٠١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	وجود سياسات إدارية واضحة.	١,٩٦	٠,٦٩	متوسطة
٢	وجود معايير دقيقة ومعلنة لتقييم الأداء الوظيفي.	١,٩٥	٠,٧٤	متوسطة
٣	ترشيح الشخصية المناسبة في المكان المناسب.	١,٨٤	٠,٧٠	متوسطة
٤	وجود سياسة واضحة لإجراءات الترقية.	١,٧٨	٠,٧٥	متوسطة
٥	مراعاة أنظمة ديوان الخدمة المدنية عند اختيار وتعيين الموظفين.	١,٧٧	٠,٧٣	متوسطة
٦	وجود وصف وظيفي محدد.	١,٧١	٠,٦٩	متوسطة

٧	تحديد الصلاحيات بشكل واضح ودقيق.	١,٧٠	٠,٧٠	متوسطة
٨	مراجعة السياسات الإدارية باستمرار.	١,٦٩	٠,٧١	متوسطة
٩	وجود نظام واضح ومعلن للحوافز والمكافآت.	١,٥٣	٠,٧٣	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر السياسات الإدارية = ١,٧٧			متوسط

يُتَبَيَّن من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات الموظفين لدرجة توافر السياسات الإدارية المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية تراوحت ما بين (١,٥٣ - ١,٩٦) بمتوسط حسابي عام بلغ (١,٧٧) مما يشير إلى أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن درجة "متوسطة". وبالتحديد حصلت ثماني فقرات على درجة توافر "متوسطة"، في حين حصلت بقية فقرات على درجة توافر "ضعيفة" ولو تأملنا هذه النتيجة، بشكل عام، نجد أن هناك إجماعاً على أن السياسات الإدارية ومعايير تقييم الأداء الوظيفي الدقيقة والمعلنة، وترشيح الشخصية المناسبة في المكان المناسب، ووجود سياسة واضحة لإجراءات الترقية، ووجود وصف وظيفي محدد، وتحديد الصلاحيات بشكل واضح ودقيق لا تتوفر بالدرجة التي يتطلعون إليها، إضافة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت غير واضح وغير معلن، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى عدم وجود إدارة تتولى إدارة الأداء الوظيفي، كما أن السياسات الإدارية غير معلنة للجميع، وتتفق هذه النتيجة في بعض جزئياتها مع نتيجة دراسة فارس (٢٠١٤م) التي أكدت على ضعف تطبيق اللوائح وأنظمة التقييم والترقية.

درجة توافر العامل الثاني - القيم السائدة في الجامعة:

جدول (٧)

درجة توافر القيم السائدة في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٠١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	وجود اهتمام بجوهر العمل.	١,٩٧	٠,٦٤	متوسطة
٢	الصدق والصراحة أساس التعامل.	١,٩٦	٠,٧١	متوسطة
٣	وجود احترام لقيمة الوقت.	١,٩٢	٠,٦٨	متوسطة
٤	التعامل مع المشكلات بشفافية.	١,٧٩	٠,٦٩	متوسطة
٥	تطبيق النظام على الجميع بالتساوي.	١,٧٢	٠,٦٦	متوسطة

جدول (٧)

درجة توافر القيم السائدة في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
(ن = ٢٠١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	وجود اهتمام بجوهر العمل.	١,٩٧	٠,٦٤	متوسطة
٦	منح فرص الترقية بعدالة للموظفات.	١,٦٥	٠,٧٣	ضعيفة
٧	إتاحة الفرص للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات.	١,٦٣	٠,٦٥	ضعيفة
٨	منح الحوافز على أسس عادلة.	١,٥٩	٠,٧١	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة = ١,٧٨			متوسط

يُتَبَيَّن من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجة استجابات الموظفين لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية تراوحت ما بين (١,٥٩ - ١,٩٧)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا العامل (١,٧٨)، وتؤكد هذه النتيجة على أن تقديرات الموظفين لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة تقع ضمن درجة "متوسطة"، وبالتحديد حصلت خمس فقرات على درجة توافر "متوسطة" وحصلت ثلاث فقرات على درجة توافر "ضعيفة"؛ مما يدل على أنهم يرون أن هناك ضعفاً واضحاً في عدالة منحهم فرص الترقية، وفي مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، ومنحهم الحوافز، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى عدم رضائهم عن مستوى العدالة التنظيمية؛ فتحيز الإدارة العليا والرئيسات المباشرات لبعض الموظفين يجعلهن يشعرن بضعف مستوى عدالة نظم الترقية والحوافز، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والصدق والشفافية في التعامل، لذا فإن القيادات الجامعية بحاجة ماسّة إلى الاهتمام بهذا العامل في المستقبل بشكل عام؛ فالاهتمام بجوهر العمل، والصدق والصراحة، واحترام قيمة الوقت، والمساواة والعدالة بين الموظفين، سواء في منح الترقية أو الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات جميعها، تعتبر من القيم المحفزة لرفع مستوى العدالة التنظيمية والمؤدية إلى الثقة التنظيمية التي أكدت عليها مبادئ الإدارة الإسلامية التي تؤمن بالمساواة والعدل، وأكد عليها أيضاً مدخل أساس الثقة (Yang, 2005) واتفق (2000) Shockley & Zalabak et,al والبدراني (٢٠١٠م) و(Albrecht & Travaglione ومعاينة وأندرواس (٢٠٠٩م) على أهميتها لتحقيق الثقة التنظيمية. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Wortel 2014) التي أكدت على أن المشاركة في اتخاذ القرارات والقيم السائدة في الجامعة جاءت أكثر المحددات توافراً، كما لا تتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة معاينة وأندرواس (٢٠٠٩م) التي أكدت ممارسة القيم التنظيمية بدرجة عالية.

درجة توافر العامل الثالث - فرص الإبداع وتحقيق الذات

جدول (٨)

درجة توافر فرص الإبداع وتحقيق الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

(ن = ٢٠١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	تفويض بعض الصلاحيات لإنجاز المهام الوظيفية.	٢,٠٠	٠,٦٥	متوسطة
٢	تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء المهام الوظيفية.	١,٩٨	٠,٦٤	متوسطة
٣	توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات الإبداع في إنجاز المهام الوظيفية.	١,٨١	٠,٦٨	متوسطة
٤	الترشيح للالتحاق بدورات تدريبية ملائمة للاحتياجات الفعلية لإنجاز المهام الوظيفية.	١,٧٧	٠,٧٠	متوسطة
٥	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب المحفز على الإبداع والابتكار.	١,٦٧	٠,٦٧	متوسطة
٦	تشجيع التنافس بين الموظفين.	١,٦٧	٠,٧٢	متوسطة
٧	مكافأة الموظفين المبدعات في أداء العمل.	١,٦١	٠,٧٣	ضعيفة
٨	مكافأة الموظفين المميزات في أداء العمل.	١,٥٩	٠,٧٢	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام لفرص الإبداع وتحقيق الذات = ١,٧٦			متوسط

يُتَبَيَّن من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات الموظفين لدرجة توافر فرص الإبداع وتحقيق الذات تراوحت ما بين (١,٥٩-٢,٠٠) وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا العامل (١,٧٦)؛ وتؤكد هذه النتيجة على أن تقديرات الموظفين لدرجة توافر فرص الإبداع وتحقيق الذات يقع ضمن درجة "متوسطة"، وبالتحديد حصلت ست فقرات على درجة توافر "متوسطة"، في حين حصلت فقرتان على درجة توافر "منخفضة"، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى رؤية الموظفين لمركزية النمط القيادي المتبع الذي يتسم بالروتين وضعف مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لهم للابتكار والإبداع والتجديد؛ خوفاً من ضعف إمكانات الموظفين وقدرتهن على تنفيذ تلك الأفكار الجديدة في الوقت المناسب، وبالإمكانات المتوفرة خاصة وأن شطر الطالبات لا تتوفر لديهن الموارد

الكافية والصلاحيات؛ لتوفير فرص الإبداع وتحقيق الذات لدى الموظفين كالدورات التدريبية المكثفة، ومكافأة المبدعات والمتميزات في عملهن.
درجة توافر العامل الرابع - توافر المعلومات ودقتها

جدول (٩)

درجة توافر المعلومات ودقتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
(ن = ٢٠١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	تتوافر المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية	٢,٠٠	٠,٦٩	متوسطة
٢	تتوافر وسائل اتصال متنوعة لتبادل المعلومات.	١,٩٦	٠,٦٦	متوسطة
٣	تتوافر وسائل متنوعة لحفظ المعلومات.	١,٩٣	٠,٦٦	متوسطة
٤	تمتاز المعلومات بالصدق والموضوعية.	١,٨٨	٠,٧٢	متوسطة
٥	تتاح فرص الاطلاع على كل ما هو جديد لأداء المهام الوظيفية.	١,٨٦	٠,٧٢	متوسطة
٦	تتوافر قواعد معلومات مناسبة.	١,٧٧	٠,٧٣	متوسطة
٧	تعرض الحقائق بدون مبالغة.	١,٧٦	٠,٦٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر المعلومات ودقتها = ١,٨٨			متوسط

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات الموظفين لدرجة توافر المعلومات ودقتها تراوحت ما بين (١,٧٦-٢,٠٠)، وأن المتوسط الحسابي العام لهذا العامل بلغ (١,٨٨)، وتؤكد هذه النتيجة أن تقديرات الموظفين لدرجة توافر المعلومات ودقتها تقع ضمن درجة "متوسطة"، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لإدارة نظم المعلومات؛ مما يتطلب من إدارة الجامعة والرئيسات المباشرات ضرورة الاهتمام ببناء قاعدة معلومات توفر وتحفظ المعلومات اللازمة التي تحتاج إليها الموظفات لأداء مهامهن وتتيح لهن الاطلاع على المستجدات وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للنمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة معاينة وأندرواس (٢٠٠٩م) ونتائج دراسة (2014) Wortel اللتين أكدتا على أن توافر المعلومات ودقتها وكميتها جاءت بدرجة عالية.
ثانياً - فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في الإدارة العليا بالجامعة، والرئيسة المباشرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الجامعة وعرضت النتائج في الجداول (١٠-١٢).

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (١٠)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
الثقة بالإدارة العليا في الجامعة	بين المجموعات	٣,٤٠	٣	١,١٣	٢,٦٣	٠,٠٥١
	داخل المجموعات	٨٤,٧٦	١٩٧	٠,٤٣٠		
	المجموع	٨٨,١٦	٢٠٠			
الثقة بالرئيسة المباشرة	بين المجموعات	٠,١٤٦	٣	٠,٠٤٩	٠,١١	٠,٩٥٦
	داخل المجموعات	٩٠,٢٤	١٩٧	٠,٤٥٨		
	المجموع	٩٠,٣٩	٢٠٠			

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم (ف) ومستوى الدلالة لبعدي الثقة بالإدارة العليا في الجامعة، و الثقة بالرئيسة المباشرة جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، فاختلاف المؤهل العلمي للموظفات لا يؤثر على مستوى ثقتهم التنظيمية. وبالتالي يمكن قبول هذا الجزء من الفرضية الأولى الذي نصّ على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لديهم، سواء في الإدارة العليا بالجامعة، أو الرئيسة المباشرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زاهر وسلامة (٢٠١٤م) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ثقة الموظفين في المديرين والمشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

جدول (١١)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
الثقة بالرئيسة المباشرة	بين المجموعات	٠,٣٦٧	٢	٠,١٨٤	٠,٤٠٤	٠,٦٦٨
	داخل المجموعات	٩٠,٠٠٢	١٩٨	٠,٤٥٥		
	المجموع	٩٠,٣٦٩	٢٠٠			
الثقة بالإدارة العليا في الجامعة	بين المجموعات	٣,٦٧	٢	١,٨٤	٤,٣٠	*,*,٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٨٤,٤٩	١٩٨	٠,٤٢٧		
	المجموع	٨٨,١٦	٢٠٠			

**مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لمستوى ثقتهن بالرئيسة المباشرة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة، وتعد هذه النتيجة منطقية في مجملها، وقد يعود السبب في ظهورها إلى أن الغالبية العظمى من الرئيسات المباشرات حصلن على نفس البرامج التدريبية لممارسة مهامهن الإدارية؛ الأمر الذي يجعل هناك تقارباً في مستوى ممارساتهن لمهامهن الوظيفية، وعلاقتهم مع جميع الموظفين، برغم اختلاف عدد سنوات خبرة الموظفين في الجامعة، وبالتالي يمكن قبول هذا الجزء من الفرضية الأولى الذي نصّ على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفين بجامعة أم القرى لمستوى ثقتهن في الرئيسة المباشرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة"، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة زاهر وسلامة (٢٠١٤م) التي أكدت ظهور فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة في المديرين والمشرفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة، كما يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لمستوى ثقتهن بالإدارة العليا بالجامعة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة؛ ولمعرفة لصالح من تلك الفروق أجري اختبار (LSD) (أقل فرق معنوي) وعرضت النتائج في الجدول (١٢).

جدول (١٢)

نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لمستوى

ثقتهن بالإدارة العليا بالجامعة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

عدد سنوات الخبرة في الجامعة	أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	أكثر من ١٠ سنوات
٢,٢٨	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٠٣	٢,٠٣
٢,٢٨	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٠٣	٢,٠٣
٢,٢٨	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٠٣	٢,٠٣
٢,٢٨	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٠٣	٢,٠٣
٢,٢٨	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٢٨	١,٩٥	٢,٠٣	٢,٠٣

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لمستوى ثقتهم بالإدارة العليا بالجامعة وتظهر الفروق لصالح الموظفين الأقل خبرة من "٥ سنوات"، مقارنة باستجابات الموظفين اللاتي عدد سنوات خبرتهن "من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات"، والموظفات اللاتي عدد سنوات خبرتهن "من ١٠ سنوات فأكثر"، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى حداثة عمل الموظفين بالجامعة، وعدم تعرضهم لمواقف تجد من مستوى ثقتهم بالإدارة العليا في الجامعة. أي أننا نرفض هذا الجزء من الفرضية الأولى الذي نصّ على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى ثقتهم بالإدارة العليا بالجامعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زاهر وسلامة (٢٠١٤م) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة في المديرين تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح الموظفين الأقل خبرة. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية وهي: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الجامعة وعرضت النتائج في الجداول (١٣-١٦).

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العوامل	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	بين المجموعات	٢,٠٤٥	٣	٠,٦٨٢	٢,٧٠٥	٠,٠٤٧ **
	داخل المجموعات	٤٩,٦٥٧	١٩٧	٠,٢٥٢		
	المجموع	٥١,٧٠٢	٢٠٠			
القيم السائدة في الجامعة	بين المجموعات	١,١٠٧	٣	٠,٣٦٩	١,٤٧	٠,٢٢٣
	داخل المجموعات	٤٩,٣٥٨	١٩٧	٠,٢٥١		
	المجموع	٥٠,٤٦٦	٢٠٠			
فرص الإبداع وتحقيق الذات	بين المجموعات	١,٠٨٩	٣	٠,٣٦٣	١,٢٨	٠,٢٨١
	داخل المجموعات	٥٥,٧٢٤	١٩٧	٠,٢٨٣		
	المجموع	٥٦,٨١٣	٢٠٠			
توافر المعلومات ودقتها	بين المجموعات	١,٦٩٩	٣	٠,٥٦٦	١,٩٦	٠,١٢٠
	داخل المجموعات	٥٦,٧٠٤	١٩٧	٠,٢٨٨		
	المجموع	٥٨,٤٠٢	٢٠٠			

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تبيّن من الجدول (١٣) أن قيم (ف) ومستوى الدلالة لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والمعلومات ودقتها جاءت جميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبالتالي يمكن قبول هذا الجزء من الفرضية الثانية، الذي نص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، في حين جاءت قيمة (ف) ومستوى الدلالة لدرجة توافر السياسات الإدارية دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عامل السياسات الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق أجري اختبار (Scheffe)، وظهرت النتائج في الجدول (١٤).

جدول (١٤)

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة

لدرجة توافر السياسات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

ماجستير فأكثر	دبلوم عال	بكالوريوس	ثانوي	المؤهل العلمي		درجة توافر السياسات الإدارية
				المتوسط الحسابي		
١,٥٩٨	١,٥٤١	١,٧٩٠	١,٩٠٧	١,٩٠٧	ثانوي	
**٠,٣٠٩	**٠,٣٦٦	٠,١١٧	-	١,٧٩٠	بكالوريوس	
٠,١٩٢	٠,٢٤٩	-		١,٥٤١	دبلوم عالي	
-٠,٠٥٧	-			١,٥٩٨	ماجستير فأكثر	
-						

**مستوى الدلالة عند (٠,٠٥).

يُتضح من الجدول (١٤) أن الفروق جاءت لصالح استجابات الموظفين اللآتي يحملن المؤهل الثانوي والبكالوريوس، مقارنة باستجابات الموظفين الحاصلات على دبلوم عال ودرجة ماجستير فأكثر، وهذه النتيجة منطقية فكلما ترقى الموظفين في مؤهلهم العلمي أدركن مفهوم السياسات الإدارية وأصبحن قادرات على تحديد جوانب الضعف في تطبيقها في الجامعة، كما يمتلكن الشجاعة للتعبير عن آرائهن، على العكس من الموظفين اللآتي لا يمتلكن سوى المؤهل الثانوي والبكالوريوس، وبالتالي يمكن رفض هذا الجزء من الفرضية الثانية الذي نصّ على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عامل السياسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بالجامعة:

جدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة

العوامل	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	بين المجموعات	٢,٣٤٣	٢	١,١٧١	٤,٦٩٩	**٠,٠١٠
	داخل المجموعات	٤٩,٣٦٠	١٩٨	٠,٢٤٩		
	المجموع	٥١,٧٠٢	٢٠٠			
القيم السائدة	بين المجموعات	٤,٠٥٥	٢	٢,٠٢٨	٨,٦٥٠	**٠,٠٠٠

		٠,٢٣٤	١٩٨	٤٦,٤١٠	داخل المجموعات	في الجامعة
			٢٠٠	٥٠,٤٦٦	المجموع	
**٠,٠٠١	٧,٧١١	٢,٠٥٣	٢	٤,١٠٥	بين المجموعات	فرص الإبداع وتحقيق الذات
		٠,٢٦٦	١٩٨	٥٢,٧٠٧	داخل المجموعات	
			٢٠٠	٥٦,٨١٣	المجموع	
**٠,٠١٨	٤,١٢٨	١,١٦٩	٢	٢,٣٣٨	بين المجموعات	توافر المعلومات ودقتها
		٠,٢٨٣	١٩٨	٥٦,٠٦٥	داخل المجموعات	
			٢٠٠	٥٨,٤٠٢	المجموع	

**مستوى الدلالة عند (٠,٠٥).

يُتضح من الجدول (١٥) أن قيم (ف) للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لدرجة توافر السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم إجراء اختبار (LSD) (أقل فرق معنوي) وظهرت النتائج في الجدول (١٦).

جدول (١٦)

نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة

العوامل	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة		
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
السياسات الإدارية	المتوسط الحسابي	١,٩٤٣	١,٦٧٢
	أقل من ٥ سنوات	١,٩٤٣	٠,٢٧١**
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١,٧٣٩	٠,٠٦٧
القيم السائدة	من ١٠ سنوات فأكثر	١,٦٧٢	-
	المتوسط الحسابي	١,٩٩٧	١,٦٣٥

في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	١,٩٩٧	-	٠,٢٤١	٠,٣٦٢ **
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١,٧٥٦		-	٠,١٢١
	من ١٠ سنوات فأكثر	١,٦٣٥			-
	المتوسط الحسابي	١,٩٦٤	١,٧٧٣	١,٥٩٩	
فرص الإبداع	أقل من ٥ سنوات	١,٩٦٤	-	٠,١٩١	٠,٣٦٥ **
وتحقيق الذات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١,٧٧٣		-	٠,١٧٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	١,٥٩٩			-
	المتوسط الحسابي	٢,٠٥٩	١,٨١٨	١,٨١٠	
توافر المعلومات ودقتها	أقل من ٥ سنوات	٢,٠٥٩	-	٠,٢٤١	٠,٢٤٩ **
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١,٨١٨		-	٠,٠٠٨
	من ١٠ سنوات فأكثر	١,٨١٠			-

** مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

يُتَّيَّن من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات الموظفين حول درجة توافر السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة، وظهرت الفروق لصالح الموظفين الأقل خبرة (الأقل من ٥ سنوات) مقارنة باستجابات الموظفين الأكثر خبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وقد يعود السبب إلى أن الموظفين الأكثر خبرة قد حصلن على فرص أكبر للالتحاق ببرامج التنمية المهنية مما أكسبهن مهارات إدارية ومعلومات أكثر عن السياسات الإدارية، والقيم، والإبداع وتنمية الذات، والمعلومات؛ لذا فهن يُدركن حقيقة أهمية هذه العوامل، وضرورة توافرها؛ فما هو موجود في الواقع لا يتوافق مع ما اكتسبته من معارف. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١١م) التي أكدت عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها.
لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
Correlation؛ لتحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها وعرضت النتائج في الجدول (١٧).

الجدول رقم ١٧

معامل الارتباط بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة توافر العوامل المؤثرة عليها

مستوى الثقة التنظيمية		العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية
٠,٣٦٢	معامل ارتباط بيرسون	
**٠,٠٠٠	مستوى دلالة إحصائية	

**مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٧) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين مستوى الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فكُلما كانت السياسات الإدارية معلنة وأكثر وضوحاً وموضوعية، ومستوى الالتزام بقيم العدالة والمساواة والصدق والشفافية والاحترام المتبادل مرتفعاً، وكلما أتاحت فرص الإبداع وتحقيق الذات وتقدير جهود الموظفين، وتوافرت المعلومات التي تحتاج إليها الموظفين لأداء مهامهم الوظيفية مع الحرص على دقتها وموضوعيتها وتوفيرها في الوقت المناسب ارتفع أيضاً مستوى الثقة التنظيمية للموظفات، سواء في الإدارة العليا بالجامعة أو في الرئيسة المباشرة، والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wortel 2014) التي أكدت وجود علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ومحدداتها وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الثالثة التي نصت على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى، وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها.

ملخص لنتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بجامعة أم القرى جاء متوسطاً بوجه عام، وفي الإدارة العليا بالجامعة والرئيسة المباشرة بوجه خاص.
٢. أن تقدير الموظفات لدرجة توافر العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية جاء متوسطاً بوجه عام، وفي توافر السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفات لمستوى ثقتهن بالرئيسة المباشرة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفات لمستوى ثقتهن في الإدارة العليا بالجامعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفات لمستوى ثقتهن في الإدارة العليا بالجامعة وفي تقديرهن لدرجة توافر السياسات الإدارية، والقيم

- السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ وجاءت الفروق لصالح الموظفين الأقل خبرة.
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات الموظفين لدرجة توافر القيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظفات. بينما ظهرت فروق لدرجة توافر السياسات الإدارية لصالح الموظفين الحاصلات على درجة الثانوية والباكالوريوس.
٧. وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى الثقة التنظيمية لموظفات جامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها.
- توصيات الدراسة:

أولاً- توصيات خاصة بالمسؤولين بمواقع اتخاذ القرار بالجامعة:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإنها توصي بالسعي إلى رفع مستوى ثقة الموظفين بالإدارة العليا بالجامعة، والرئيسات المباشرات من خلال:
١. ضرورة اعتماد وإعلان سياسات إدارية تتسم بالموضوعية والوضوح، وإعداد دليل تنظيمي يتضمن أنظمة الحوافز والمكافآت، والصلاحيات، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وإجراءات الترقية وإعلانها للقيادات والموظفات الأمر الذي سيسهم في رفع مستوى ثقة الموظفين التنظيمية.
 ٢. إنشاء إدارة تختص بإدارة أداء الوظائف تتولى مهمة تصميم الوظائف على النحو الذي يتيح للموظفات الحصول على وصف وظيفي دقيق وصلاحيات محددة ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.
 ٣. ضرورة بناء ونشر ثقافة تنظيمية قائمة على الديمقراطية من خلال تقديم برامج تدريبية تعنى بتدريب القيادات الجامعية على الممارسات الإدارية التي تحقق مناخاً تنظيمياً تسوده قيم العدالة، والمساواة، والشفافية، ومتابعة تطبيقها؛ لتحقيق مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين كل من الإدارة العليا بالجامعة، والرئيسات المباشرات والموظفات.
 ٤. ضرورة نشر ثقافة الثقة التنظيمية وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية للقيادات الجامعية والموظفات من خلال عقد اللقاءات العلمية والبرامج التدريبية والمناسبات الاجتماعية التي تلتقي فيها القيادات والموظفات.

ثانياً- توصيات خاصة بالقيادات الجامعية (الرئيسات):

١. تعزيز العلاقة بينهن وبين الموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات، وإتاحة الفرص الحقيقية والفعالة أمامهن لإبداء وجهات نظرهن وأفكارهن ومناقشتها بشفافية،

- والاستماع لمقترحاتهن وتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهن الوظيفية، ومشاركتهن في عضوية اللجان وفرق العمل المسؤولة عن اتخاذ القرارات.
٢. تبني نظام من القيم يبني قاعدة للثقة التنظيمية بينهن والموظفات، كقيم العدالة والتعاون والاحترام والمساواة والإنصاف في توزيع المهام، وتقييم الأداء والترقيات لما لها من آثار إيجابية في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفات.
٣. ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة لإطلاق الطاقات الإبداعية للموظفات وتحقيق الذات من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهن ومنحن مساحة من الحرية لإبداء آرائهن ومشاركتهن في اتخاذ القرارات، وتنمية مهارات الإبداع وتحقيق الذات وتشجيعهن، ودعم وتبني الأفكار الإبداعية، والثقة بقدراتهن الإدارية في تنفيذ الأفكار الجديدة، وتحفيز المنافسة البناءة بين الموظفات، وتقدير جهودهن ومكافأة المبدعات والمتميزات منهن.
٤. ضرورة الاهتمام بتنمية شبكات وقواعد المعلومات وقنوات الاتصالات بالجامعة عبر مستويات الهيكل التنظيمي؛ لإتاحة الفرص للموظفات للاطلاع على كل ما هو جديد لأداء مهامهن الوظيفية، وتقديم المعلومات المطلوبة لهن لأداء مهامهن الوظيفية في الوقت المناسب، والحرص على مصداقيتها؛ ليتمكن من أداء مهامهن بثقة؛ الأمر الذي سيساهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات.
- ثالثاً - توصيات خاصة بالباحثين والمهتمين بقضايا التعليم العالي:
- استكمالاً لما قدمته الدراسة الحالية من نتائج، وتواصلاً مع رؤيتها المستقبلية في معالجة الجوانب التي لم تتطرق إليها، فإن ثمة دراسات ميدانية توصي بها:
١. دراسة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية للموظفين ومتغيرات أخرى مثل: الالتزام التنظيمي، ومستوى الإنتاجية، وتميز الأداء المؤسسي.
٢. دراسة مقارنة بين مستوى الثقة التنظيمية للموظفين في الجامعات الحكومية ونظائرهم في الجامعات الأهلية.

المراجع:

- القرآن الكريم.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٢م). تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢٤)، ٢٤٠-٢٦٦.
- البدراني، حمد. (٢٠١٠م). *إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف الأمنية: الرياض.
- الحربي، نيفين. (٢٠١١م). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.
- الحوامدة، نضال والكساسبة، محمد. (٢٠٠٠م). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية. مؤتة للبحوث والدراسات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ١٥ (٦)، ١٤١-١٩٦.
- الخالدي، إبراهيم. (٢٠١٠م). *معجم الإدارة*. دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن.
- الرشيدى، أحمد وسلامة، كايد. (٢٠١٥م). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٢ (٣).
- زاهر، تيسير وسلامة، زكريا. (٢٠١٤م). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (١)، ٢٩٠-٣١٦.
- الزبيدي، محمد. (١٤٣٤هـ). درجة الثقة السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة: المملكة العربية السعودية.
- شاويش، نسرين. (٢٠١٣م). محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

شاهين، إبراهيم. (٢٠١٠م). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

الشكرجي، أسماء. (٢٠٠٨م). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين-دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

شل، محمد. (٢٠٠٤م). الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: دراسة نظرية وتطبيقية. دراسة مقدمة في المؤتمر التقني السعودي الثالث المنعقد في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني المنعقد خلال الفترة من ٢٨ شوال الى ٣ ذي القعدة ١٤٢٥هـ في الرياض.

الصقير، عبد المحسن. (٢٠١٤م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة أم القرى.

الطائي، رنا. (٢٠٠٧م). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

فارس، محمد. (٢٠١٤م). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة

الأزهر-غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢ (٢٢)،
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/ISSN1726-195-165-6807>.

متعب، حامد و العطوي، عامر. (٢٠٠٨م). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الوظيفية والسلوكية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢ (١٠).
محمد، علي. (٢٠٠٢م). استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس: القاهرة. ١٢١-١٥١.

معاينة، عادل و أندراوس، رامي. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٠ (٤).

النويقة، عطا الله. (٢٠١٢م). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف: دراسة وصفية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. (٣٧).

هاشم، صبيحة والعبادي، علي. (٢٠١٠م). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١ (١٢).
هندي، عبد العزيز، (١٤٣١هـ). *القيادة في الإدارة الإسلامية*. الألوكة الثقافية:
<http://www.alukah.net/culture/0/26591>

Adams, S. (2004). *The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust*, Unpublished dissertation of doctor of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Albrecht, S. and Travaglione, A.. (2003). Trust in public-sector senior management, *International journal of human resource management*, 14 (1), 76-92, doi: 10.1080/09585190210158529.

Amico, I., (2003) , "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment" , paper presented at the National public Administration Research Conference Washington, d.c., on October,10.

Aryee, S. and Budhwa, P. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of organizational behavior*: 23 (3), 267-285.

Bidarian, S. & Jafari, P. (2012). *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust*. Conference on Educational Research (CY-ICER-2012) North Cyprus, US 08-10 February. Procardia-Social and Behavioral Sciences. 47, 622-1626

Brown, S. & Mchardy, J. & McNabb, R. and Taylor, K. (2011). *Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty*. <http://www.rube.casq.org/hdl/a-primer-on-organization-trust.pdf>.

Chen, S. C. and G. S. Dhillon (2003). "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." *Information Technology and Management*. 4(2-3): 303-318.

Dirks, K. T., Ferrin, C., (2002). Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 10, PP. 611- 628.

Dominguez, L& Pels, J., (2004). "Institutional Environment and the Institutionalization of Marketing Practices in

- Transactional and Emerging Economies :Testable Hypotheses" *Last revised Journal* , Vol.1.
- Ellis, K. & Shockley, Z.. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational. *Pamela Communication Quarterly*,49,(4)
- Kodish, Slavica. (2006). *Antecedents of Organizational Trust*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Center, Dresden, 28. http://www.allacademic.com/meta/p68798_index.html.
- Korthuis, S.. (2002). *Organization Trust: The Influence of Contextual Variables*. Dissertation Submitted in Partial fulfillment of the degree of Doctor of Education: Seattle University. <http://proquest.Umi.com/pqdweb?did=745968791>
- Leana ,G .R & Van Buren III . ,(1999) ,Organizational Social Capital and Employment practices. *Academy of Management Review* .vol. 24,N3 .
- Lima, S. & Caetano, A. (2006). *How to develop trust in organizations? To trust why?*. ISCTE business School, Lisbon, Portugal.
- Mayer, R., Davis, H., & Schoolman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20,(3) 709-734.
- Mcknight, D, Chervany, N., (2009). "What builds system troubleshooter trust the best: experiential or no experiential factors? informational resources", *Management Journal*, Vol. 18, No. 3,PP.28 – 47.
- Robbins, Blaine. (2013). Cooperation without Culture? *The Null Effect of Generalized Trust on Intentional Homicide*. PLoS One, 8, (3)
- Scott, D. (1981). *The development of four new organizational measures of trust*. In D. Ray (Ed.).
- Shockley, Z., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). Highlights from measuring trust: A diagnostic survey and international indicator. *Communication World*. 7-9.
- Stephenson, M., (2004), *Trust, Social capital, Organizational Effectiveness, State University in Partial*, <http://www.ipg.Vt.Adu/papers/qhfamajor paper>.
- Tan, H. & Tan, C. (2000). *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*. The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution, Southern Management Association. 07-109.
- Wortel, C. (2014). Determinants of employees Trust in their daily supervisor. *Community College Review*. 30 (3). 1-10.

Yang, J. (2005). The role of trust in organizations: do foci and bases matter? . Unpublished dissertation of doctor of business administration, Faculty of the Louisiana University.