



الجامعة الإسلامية\_غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# مُحدّات الثِّقة التَّنْظِيميَّةِ وآثارُها

دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا  
**Antecedents and Consequences of Organizational Trust**  
Applied Study on UNRWA Employees in Gaza Field Office

إعداد الطالبة

نسرین غانم عبدالله أبو شايش

220091301

إشراف

د. يوسف بحر

قُدِّمَ هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2013م-1434هـ



"العلق: 1"



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك... إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة

... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان والتقاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من

كان دعائها سر نجاحي... وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب... أمي الحبيبة

إلى زوجي الغالي المهندس... محمد جمال الطيبي... حفظه الله ورعاه...

إلى من بهم أكبر وعليهم أعمد... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهم أكتسب قوة

ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معهم معنى الحياة... إخوتي...

إلى كل من علمني حرفاً... أهدي بحشي المتواضع... راجية من المولى عز وجل القبول والتوفيق



"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" إبراهيم: 7

الشكر الجزيل لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه . . . متبوعاً بأسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان

لكل من مد يده العون لإنجاز تلك الرسالة، أخص منهم بالذكر وليس الحصر، الدكتور الفاضل المشرف يوسف بحر بارك

الله فيه وحفظه ورعاه، الذي مهد لي درب المعرفة والبحث العلمي ولم يأل جهداً لتقديم النصيح والمشورة . . . وأيضاً

الشكر الموصول للجنة المناقشة المتمثلة في الدكتور وسيم إسماعيل الهاويل، والدكتور خليل النمروطي أعظم الله لهم

ثواباً . . . أيضاً الشكر الوافر للدكتور نافذ بركات على ما بذله من جهد مشكور لتحليل الاستبانة . كما أتوجه بعبارات

الشكر للسادة أعضاء لجنة التحكيم لما أبدوه من قد بناء للاستبانة . . . كما أتقدم بالشكر العظيم للعاملين في وكالة الغوث

وتشغيل اللاجئين الأونروا في مكتب غزة الإقليمي على تفضلهم بتعبئة الاستبانة والحصول على البيانات اللازمة للتحليل

واختبار فرضيات الدراسة . وأيضاً الشكر الجزيل لوالدي العزيز على مساعدته لي بتوزيع وتجميع الاستبانة من مرافق

الأونروا في غزة . جزا الله الجميع خيراً لما قدموه لي من مساعدة في إتمام الرسالة وبارك الله فيكم وأدخلكم جنات النعيم

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	صفحة العنوان
II	آيات قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>10</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
<b>11</b>	<b>المبحث الأول: الثقة التنظيمية</b>
11	أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية
15	ثانياً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية
16	ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية
19	رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية
20	خامساً: قواعد الثقة التنظيمية
21	سادساً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
<b>22</b>	<b>المبحث الثاني: محددات وآثار الثقة التنظيمية بين الزملاء</b>
<b>23</b>	<b>المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية بين الزملاء (المصارحة والمكاشفة)</b>

24	<b>المطلب الثاني: آثار الثقة التنظيمية في الزملاء (الرغبة في العمل الجماعي)</b>
24	أولاً: مفهوم الجماعة لغةً
24	ثانياً: مفهوم العمل الجماعي اصطلاحاً
24	ثالثاً: خصائص العمل الجماعي
25	رابعاً: مقومات نجاح العمل الجماعي
25	خامساً: معوقات العمل الجماعي
26	<b>المبحث الثالث: محددات وآثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر</b>
27	<b>المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر</b>
27	أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر
27	ثانياً: مفهوم نزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة
28	<b>المطلب الثاني: آثار الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر (السلوك الإداري الابتكاري)</b>
28	أولاً: مفهوم السلوك الإداري الابتكاري
29	ثانياً: أنواع الابتكار
29	ثالثاً: مستويات السلوك الإداري الابتكاري
30	رابعاً: خصائص الابتكار
31	خامساً: أثر السلوك الإداري الابتكاري على المنظمة
32	سادساً: تنمية السلوك الإداري الابتكاري
32	سابعاً: معوقات السلوك الإداري الابتكاري
34	<b>المبحث الرابع: محددات وآثار الثقة التنظيمية بالمنظمة</b>
35	<b>المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية بالمنظمة (الدعم التنظيمي المدرك)</b>
35	أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك
36	ثانياً: نظريات الدعم التنظيمي المدرك
36	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك
39	<b>المطلب الثاني: محددات الثقة التنظيمية بالمنظمة (القيم التنظيمية الإيجابية)</b>
39	أولاً: مفهوم القيم التنظيمية الإيجابية
40	ثانياً: أنواع القيم التنظيمية
42	ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية
43	رابعاً: خصائص القيم التنظيمية
44	خامساً: الشروط الواجب توافرها في القيم

<b>45</b>	<b>المطلب الثالث: آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة (الالتزام التنظيمي)</b>
45	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
47	ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي
48	ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي
48	رابعاً: بناء ثقافة الالتزام التنظيمي
<b>49</b>	<b>المطلب الرابع: آثار الثقة التنظيمية في المنظمة (معدل الدوران الوظيفي)</b>
49	أولاً: مفهوم معدل الدوران الوظيفي
50	ثانياً: أشكال الدوران الوظيفي
51	ثالثاً: لعوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي
52	رابعاً: أثر الدوران الوظيفي على المنظمة
<b>54</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
55	أولاً: الدراسات العربية
62	ثانياً: الدراسات الأجنبية
72	ثالثاً: لتعقيب على الدراسات السابقة
<b>75</b>	<b>الفصل الرابع: نبذة عن وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين_الأونروا</b>
76	المبحث الأول: نشأة وتطوير وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا
78	المبحث الثاني: برامج الأونروا في غزة
<b>81</b>	<b>الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث</b>
82	المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
89	المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة
101	المبحث الثالث: تحليل البيانات
106	المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
130	المبحث الخامس: اختبار الفرضيات
<b>144</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
145	نتائج الدراسة
152	توصيات الدراسة
153	لدراسات المستقبلية المقترحة
<b>154</b>	<b>المراجع</b>
<b>170</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مجتمع الدراسة	83
2.	عينة الدراسة	84
3.	درجات مقياس ليكرت	87
4.	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت	87
5.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد المصارحة والمشاركة بين الزملاء والدرجة الكلية للمجال	90
6.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية بين الزملاء والدرجة الكلية للمجال	91
7.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الرغبة في العمل الجماعي والدرجة الكلية للمجال	92
8.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة والدرجة الكلية للمجال	93
9.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر والدرجة الكلية للمجال	94
10.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد مستوى السلوك الإداري الابتكاري والدرجة الكلية للمجال	94
11.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد القيم التنظيمية الإيجابية والدرجة الكلية للمجال	95
12.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الدعم التنظيمي المُدرَك والدرجة الكلية للمجال	96
13.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية في المنظمة والدرجة الكلية للمجال	96
14.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمجال	97
15.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد معدل الدوران الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	97
16.	معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	98
17.	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	99
18.	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	100
19.	توزيع عينة الدراسة حسب متغير البرنامج	102
20.	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	102



103	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	21.
103	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22.
104	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	23.
105	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	24.
106	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	25.
108	تحليل فقرات المجال الأول:المصارحة والمشاركة بين الزملاء	26.
110	تحليل فقرات المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء	27.
112	تحليل فقرات المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي	28.
114	تحليل فقرات المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة	29.
118	تحليل فقرات المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر	30.
120	تحليل فقرات المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري	31.
122	تحليل فقرات المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية	32.
124	تحليل فقرات المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك	33.
125	تحليل فقرات المجال التاسع : الثقة التنظيمية في المنظمة	34.
127	تحليل فقرات المجال العاشر: الالتزام التنظيمي	35.
128	تحليل فقرات المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي	36.
129	تحليل محاور الدراسة مجتمعة:محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية _الأونروا	37.
131	معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف	38.
132	معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف	39.
133	معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع رئيسته إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف	40.
134	معامل الارتباط بين ثقة الموظف برئيسته المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف	41.
135	معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته	42.
136	معامل الارتباط بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته	43.
136	معامل الارتباط بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي	44.
137	معامل الارتباط بين ثقة الموظف بمنظمته وبين الالتزام التنظيمي	45.
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية _الأونروا والتي تُعزى إلى مكان العمل	46.
139	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها	47.

	على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا والتي تُعزى إلى الجنس	
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا والتي تُعزى إلى الفئة العمرية	.48
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا والتي تُعزى إلى المؤهل العلمي	.49
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا والتي تُعزى إلى الدرجة الوظيفية	.50
143	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا والتي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة	.51

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	متغيرات دراسة محددات الثقة التنظيمية وآثارها	.1
21	محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا	.2

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بحث محدّدات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا\_ في قطاع غزة. حيث تناولت الدراسة أربعة محدّدات للثقة التنظيمية منها محدّدات للثقة التنظيمية في الزملاء وهو المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، محدّدات للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر وهو نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، ومحدّدات للثقة التنظيمية في المنظمة وهما القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المُدرّك. بينما تناولت الدراسة أربعة آثار للثقة التنظيمية منها أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي، أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف، وأثر الثقة التنظيمية في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي. وقد قدّمت الدراسة دليلاً علمياً يدعم فرضياتها، ممّا يؤدّي إلى زيادة مستوى الفهم لمحدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على الموظفين. وذلك من أجل دعم القوى البشرية العاملة وبالتالي النهوض بمستوى أداء المنظمة. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة البالغ (442) موظفاً والذين يعملون في (12) برنامج في المكتب الرئيسي لعمليات الأونروا في قطاع غزة، وذلك لمن يحمل الدرجة الوظيفية من (14) وحتى (20)، وقد كان حجم العينة (210) موظفاً. وقد استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة للتحليل الإحصائي.

### وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية

1. هناك تصوّرات إيجابية من قبل الموظفين حول محدّدات الثقة التنظيمية: حيث أنّ هناك موافقة جيدة بلغت 73.52% تجاه المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، وموافقة إيجابية جيدة بنسبة 70.14% حول نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، كما أنّ هناك موافقة إيجابية جيدة حول القيم التنظيمية الإيجابية بلغت 70.35%، بينما توجد موافقة منخفضة بنسبة 59.36% حول الدعم التنظيمي المُدرّك الذي تُقدّمه الأونروا.
2. يثقُ الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة بنسبة 65.4%، وبنسبة 69.2% في الرئيس المباشر، بينما تُقّتهم بمنظمة الأونروا جيدة وتبلغ 70.53%.
3. هناك تصوّرات إيجابية من قبل الموظفين حول آثار الثقة التنظيمية: حيث أنّ مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول ويبلغ 60.7%، مستوى السلوك الإداري الابتكاري مقبول وبنسبة 65.45%، مستوى السلوك الالتزام التنظيمي جيد وبنسبة 72.3%. وانخفاض معدل الدوران الوظيفي بنسبة 80.73%.

4. هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من : المصارحة والمشاركة بين الزملاء من جهة والثقة التنظيمية بين الزملاء بلغت 0.271، وبين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي بلغت 0.627، وبين نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة والثقة التنظيمية في الرئيس المباشر بلغت 0.731، وبين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ومستوى السلوك الإداري الابتكاري بلغت 0.258، وبين القيم التنظيمية الإيجابية والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا بلغت 0.796، بين الدعم التنظيمي المُدرَك والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا بلغت 0.742، بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي بلغت 0.685، وهناك علاقة عكسية بلغت 0.374 بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومعدل الدوران الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث\_الأونروا والتي تعزي إلى متغير مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

#### ومن أهم توصيات الدراسة:

تُوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات للإدارة العليا والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، أهمها: أن تتولّى الإدارة العليا في المنظمات تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بما يُحقّق الرغبة في العمل الجماعي ودعم مستوى السلوك الإداري الابتكاري وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ولا يتأتّى ذلك إلاّ من خلال التفاعلات الشخصية مع الرئيس أو بين الزملاء، ونُظّم القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المُدرَك. وينبغي للدراسات المستقبلية أن تتناول موضوع الثقة التنظيمية في سياقات تنظيمية أخرى مثل "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية" و "محددات ثقة المنظمة بالموظفين".

## Abstract

This study aimed to examine the determinants and effects of organizational trust on employees in United Nations for Relief and Works Agency\_ UNRWA \_ in the Gaza Strip. Where study examined four determinants of trust, one of them checked for organizational trust between peers which is a frankness and openness between peers, two of them checked for organizational trust in direct supervisor which is his tendency towards the goodness, integrity and ability, and last two checked for organizational trust of the organization which are positive organizational values and perceived organizational support. While the study examined four effects of trust, including the impact of organizational trust in peers on collaboration desire to work, the impact of organizational trust of direct supervisor on innovative managerial behavior, and the impact of organizational trust in the organization on organizational commitment level and job turnover rate. The study provided scientific evidence supports the hypothesis, leading to increase the level of understanding of the determinants of organizational trust and its effects on employees, In order to support manpower and thus upgrading the performance of the organization. A researcher adopted a descriptive analytical method, using a random sample stratified on the population of the study of (442) employees who are working in (12) programs at the main office of UNRWA operations in Gaza, and that those who carries grade of (14) and even (20 ), sample size was (210) employees. researcher has used questionnaire tool for the study to measure the variables of the study, and SPSS statistical analysis software tool for statistical analysis.

### **The study found the following results**

1. Good approval on the level of staff awareness of the frankness and openness between peers (73.52%), good approval on direct supervisor trend of goodness, integrity and ability(70.14%), good approval about organizational values(70.35%), and low approval on perceived organizational support (59.36%).
2. There are positive perceptions by employees toward organizational trust among peers which is acceptable (65.4%), acceptable organizational trust in the direct supervisor (69.2%), and good organizational trust in the organization(70.53%).
3. There is minimum level of desire for teamwork among the staff (60.7%), acceptable innovative managerial behavior(65.45%), good organizational commitment(72.3%), and good approval on job turnover rate (80.73%)
4. Results indicate a positive relationship statistically significant between: openness and frankness between peers and organizational trust among peers(0.271), between organizational trust among peers and the level of collaboration desire to work with peers(0.627), between the tendency of the direct supervisor towards goodness, integrity and ability, and the organizational trust of him(0.731), between organizational trust in the direct supervisor and innovative managerial behavior level of the employee(0.258), between positive organizational values and the organizational trust(0.796), between perceived organizational support and the organizational trust(0.742), between organizational trust in the organization and organizational commitment level(0.685), and an inverse relationship statistically significant amounted to 0.374 between organizational trust in the organization and job turnover rate.

5. No statistically significant differences between the answers of respondents about the determinants of organizational trust and its effects on UNRWA employees, which may be attributed to a changing in workplace, sex, age, educational qualification, grade, and number of years of experience.

**Main recommendations of the study:**

1. Enhancing the level of organizational trust among employees in order to achieve the desire to work together and support the level of innovative managerial behavior and enhance the level of organizational commitment and reduce job turnover.
2. Future studies should address the question of organizational trust in other organizational contexts. such as performance appraisal systems, systems of incentives and rewards, organizational silence and organizational trust between organizations, or from organization to its employees.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة	—
مشكلة الدراسة	—
فرضيات الدراسة	—
متغيرات الدراسة	—
أهداف الدراسة	—
أهمية الدراسة	—
مصطلحات الدراسة	—



## المقدمة

يُعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تُؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. ومن أبرز تلك المتغيرات المؤثرة على العنصر البشري ما يُعرف بالثقة التنظيمية.

فقد اكتسبت الثقة التنظيمية أهمية خاصة في النظريات التنظيمية حيث تقوم نظرية Z اليابانية التي تبناها (Ouchi, 1981) على ثلاثة مبادئ، أهمها مبدأ الثقة حيث أنّ الإدارة اليابانية تعتمد مبدأ الثقة؛ من منطلق أنّ الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنّه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. بينما تبنى دوغلاس ماك غريغور نظرية Y التي تعتمد في أسلوبها على مبدأ الثقة المتبادلة بين العاملين وبهذا فإنّ المدير يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب وهذا ما يسمّى بمبدأ " إدارة تفويض العاملين" وما يترتب عليه من آثار إيجابية، بخلاف نظرية X التي تعمل وفق مبدأ " التحكم والسيطرة" وسحب الثقة من العاملين وما يترتب عن هذا من آثار سلبية(العميان، 2004).

تلعب الثقة التنظيمية دوراً هاماً في أداء المنظمات حيث تزيد من معدل التعاون غير الرسمي فبالتالي تقلل الجهد المطلوب لمراقبة أداء الآخرين وإتمام العقود على الوجه الأكمل (Walter, 1990; Boon, 1991). وبالرغم من أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات إلا أنّ الباحثين في علم السيكولوجي، علم النفس، والنظرية التنظيمية أكدوا بعدم المقدرة على تحديد العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية(Williams, 2001)، وأيضاً، ليس هناك اتفاق مُحدّد لمعرفة هذا المفهوم (Hosmer, 1995) لتداخل عدة مؤثرات عاطفية ونفسية واجتماعية وثقافية في تكوينه. عرّفها ماير وآخرون (1995) على أنّها رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناءً على التوقعات بأنّ الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للطرف الموثق (واضع الثقة).

وقد حدّدت الأبحاث التي تناولت مفهوم الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد للثقة وهي:

1. الثقة الشخصية بين الأفراد (Interpersonal trust)
2. الثقة في المدراء (Trust in supervisors)
3. الثقة في المنظمة (Trust in Organization)

كما تمّ التمييز بين العوامل المؤثرة في الثقة ومفهوم الثقة والآثار المترتبة على الثقة في المنظمة (Mayer et al, 1995). هذه الدراسة سوف تتناول بالدراسة محدّدات الثقة التنظيمية في الزملاء والرئيس المباشر ومنظمة الأونروا والآثار المترتبة على العاملين لكل مستوى من مستويات الثقة التنظيمية.

أوصى المنسي (2009) بزيادة التفاعلات المباشرة بين العاملين، والمصارحة والمكاشفة بينهم كتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بصدق وشفافية لتوفير مناخ تنظيمي بناء لخلق الثقة التنظيمية، حيث أنّ المصارحة والمكاشفة بين العاملين تُعدّ من إحدى محدّدات الثقة التنظيمية بين العاملين، حيث أنّه كلما زادت المصارحة والمكاشفة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين. بينما لاحظ (Golembiewski and McConkie, 1975) بأنّه ربما ليس هناك متغيّر واحد يؤثر على السلوك بين الأفراد والمجموعات كما تفعل الثقة التنظيمية، كما توصل ساندرا بترسون وآخرون (2003) إلى أنّ الثقة التنظيمية بين العاملين تؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل الجماعي ضمن فريق.

في حين أنّ بتلر (1991) ذكر أحد عشر سلوكاً للمشرف تُسهّل توفير الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد وهي نزوع المشرف إلى الخير، القدرة، الملائمة، العقلانية، العدالة، الاستقامة، الولاء، الانفتاح، الوفاء بالوعد، الاستجابة، الثقة الإجمالية. ومن منطلق تلك النتيجة فإنّ الباحثة سوف تختبر العلاقة بين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر كمتغير تابع ونزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة كمجموعة متغيرات مستقلة. كما أنّ الثقة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى المرؤوسين ممّا يؤدي إلى تحسين وتنمية ذات العاملين وزيادة إنتاجهم بأفضل الطرق (المنسي، 2009).

في حين أشار الحوامدة (1998) إلى القيم التنظيمية كأحد محدّدات الثقة التنظيمية بين العاملين والمنظمة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية الإيجابية لخلق أجواء من الثقة التنظيمية. بينما تمّ التوصل إلى أنّ المستويات العالية من الثقة التنظيمية تؤدي إلى الحد من دوران العمل داخل المنظمة حيث لا يرغب الموظفون في ترك المنظمة (Sonnenburg, 1994).

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على محدّدات الثقة التنظيمية في الزملاء والرئيس المباشر والمنظمة إجمالاً، كما تهدف إلى التعرف على آثار الثقة التنظيمية في الزملاء والرئيس المباشر والمنظمة ككل على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة.

## مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث التي أُجريت حول مفهوم الثقة التنظيمية على أنه أحد أهم المتغيرات التي تلعب دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمنظمات (Lee, 2009). حيث تتضمن بحوث الثقة التنظيمية ثلاثة مستويات للثقة: الثقة الشخصية بين الأفراد، الثقة في الإدارة العليا والثقة في المنظمة نفسها. كما ميّز الباحثون بين محددات الثقة التنظيمية والآثار الناتجة عنها، وأيضاً التمييز بين الثقة الشخصية والثقة في النظام ككل. حيث يتعرض بعض العاملين في منظمة الأونروا العاملة في قطاع غزة إلى فقدان الثقة الواضح في تعاملاتهم اليومية مما ينعكس سلباً على مستوى أدائهم المهني. لذا تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما هي محددات الثقة التنظيمية في الزملاء والرئيس المباشر والمنظمة ككل، وآثارها على العاملين؟

## فرضيات الدراسة

استناداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية، سيتم اختبار الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

#### محددات الثقة التنظيمية بالزملاء

أ. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف.

#### آثار الثقة التنظيمية بالزملاء

ب. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف.

### الفرضية الثانية:

#### محددات الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر

ج. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين نزوع رئيسه المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف.

#### آثار الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر

د. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف.

### الفرضية الثالثة:

#### محددات الثقة التنظيمية بالمنظمة

هـ. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته.

و. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته.

#### آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة

ز. هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي.

ح. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين ثقة الموظف بمنظمته وبين الالتزام التنظيمي.

### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.

### متغيرات الدراسة

سيتم اختبار الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كمتغير تابع أولاً، وثم كونها متغيراً مستقلاً كما يلي:

#### محددات الثقة التنظيمية:

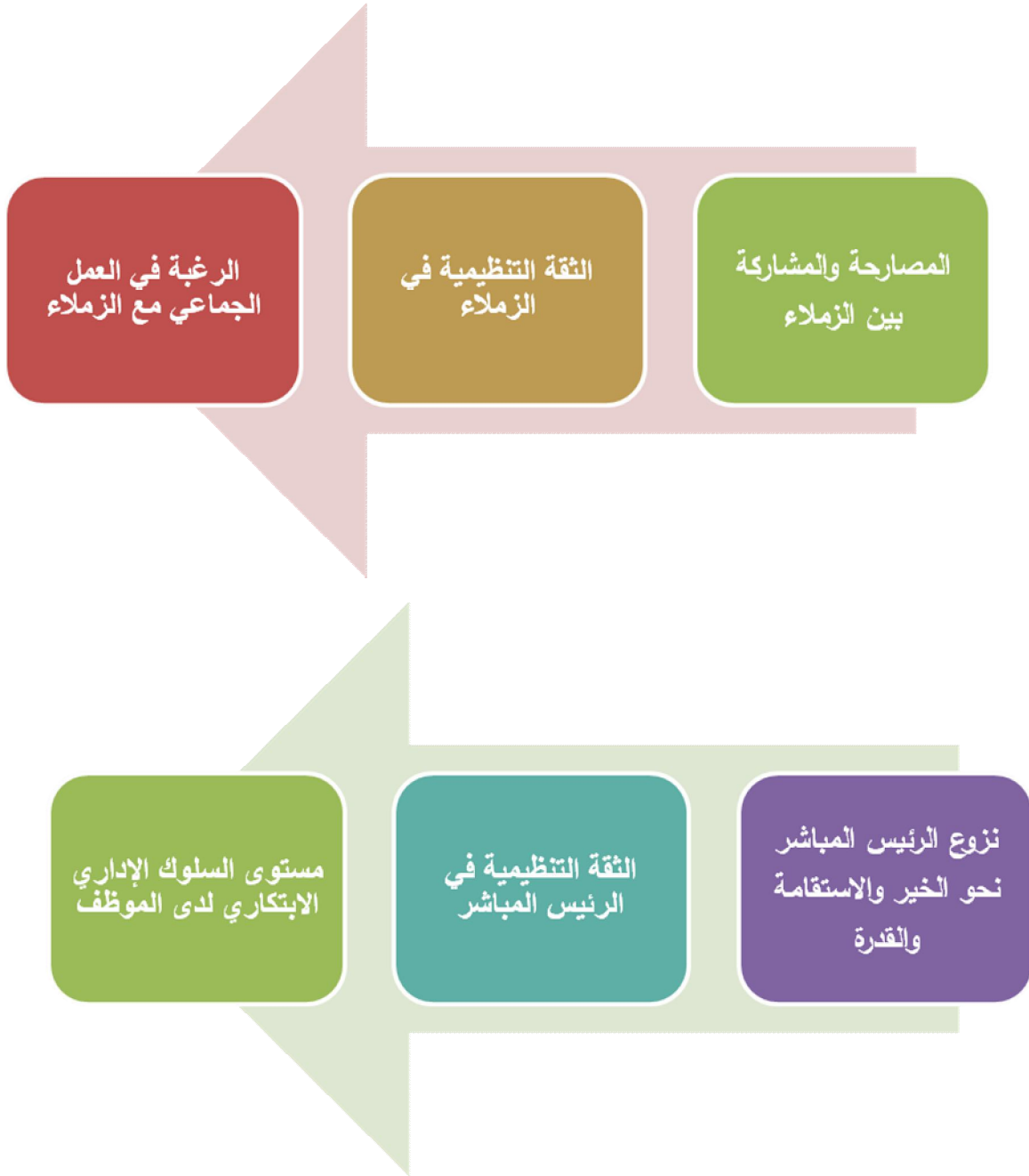
1. سيتم اختبار المصارحة والمكاشفة بين الزملاء كمتغير مستقل ومستوى الثقة التنظيمية بين الزملاء كمتغير تابع.

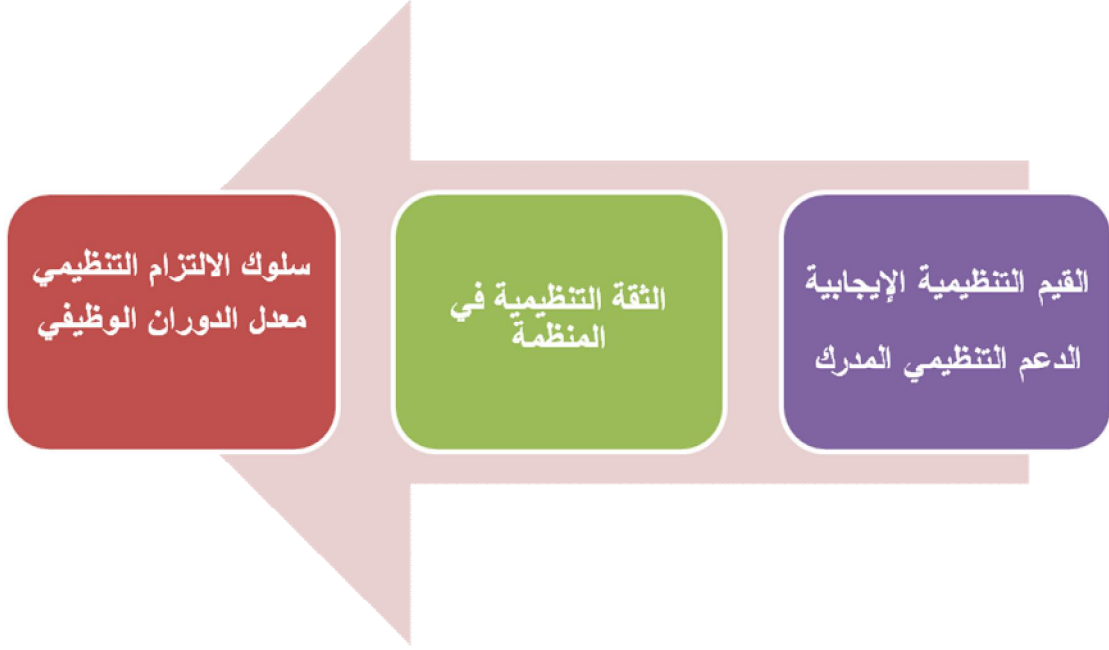
2. سيتم اختبار نزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة كمتغير مستقل ومستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر كمتغير تابع.

3. سيتم اختبار كلاً من الدعم التنظيمي المدرك والقيم التنظيمية الإيجابية كمتغير مستقل ومستوى الثقة التنظيمية في المنظمة كمتغير تابع.

## آثار الثقة التنظيمية:

1. سيتم اختبار مستوى الثقة التنظيمية بين الزملاء كمتغير مستقل والرغبة في العمل الجماعي كمتغير تابع.
2. سيتم اختبار مستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر كمتغير مستقل ومستوى السلوك الإداري الابتكاري كمتغير تابع.
3. سيتم اختبار مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة كمتغير مستقل وكلاً من معدل الدوران الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.





شكل رقم(1): متغيرات محدّات الثقة التنظيمية وآثارها

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى التعرف على محدّات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في وكالة الغوث\_ الأونروا. ولتحقيق الهدف العام، فقد تمّ صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية لتحقيقها والإجابة عنها وهي كالتالي:

1. توضيح محدّات الثقة التنظيمية في الزملاء كالمصارحة والمكاشفة وبيان أثرها على رغبة العاملين للعمل الجماعي ضمن فريق.
2. توضيح محدّات الثقة التنظيمية بين الموظف ورئيسه المباشر كنزوع رئيسه المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة ومن ثمّ بيان أثره على السلوك الإداري الابتكاري للموظف.
3. توضيح محدّات الثقة التنظيمية بين الموظف والمنظمة - الأونروا- إجمالاً مثل القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المدرك وبيان أثره على الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بما تطرحه من أبعادٍ علمية وعملية وذلك كما يلي:

##### أ. الأهمية العلمية:

نظراً لندرة الدراسات العربية حيث أنه من خلال البحث والاطّلاع، تمّ العثور على دراسات عربية قليلة والتي تتناول موضوع الثقة التنظيمية ، أذكر منها دراسة رشيد 1992، الحوامدة 1998،

المنسي 2009، الغامدي 1990. وهذا ما يزيد البحث أهمية لإثرائه للمكتبة والدراسات العربية في مجال الثقة التنظيمية مما سيساعد على فهم أعمق لمحددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين. كما تأمل الباحثة بأن يتم تطبيق النتائج إدارياً من قِبَل المدراء في المنظمات.

ب. الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تأثير الثقة التنظيمية في أداء عمل المنظمات، حيث تتوقع الباحثة بأن إمام مدراء وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا - بمحددات الثقة التنظيمية والآثار الناجمة عنها، قد يؤدي إلى تعديل سياساتهم تجاه العاملين بما يّمي من التزامهم التنظيمي ورفع المستوى الإداري الابتكاري لديهم وزيادة رغبتهم في العمل الجماعي ضمن فريق ممّا سيكفل تحقيق النجاح لمنظمة الأونروا والإسهام في تحقيق خدماتها تجاه اللاجئين بالشكل الأفضل.

## مصطلحات الدراسة

### الثقة التنظيمية:

عرّفها الرواشدة (2004) على أنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين. وهي التوّع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأنّ الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها.

### القيم التنظيمية:

هي تلك الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يُدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبّرون عنها (مقحم، 1994).

### الدعم التنظيمي المدرك:

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 (George, 1999).

### نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة:

تعني النزعة إلى الخير مدى إيمان الموظف بأنّ رئيسه يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنّه لا يستغله حتى وإن سئمت له

الفرصة بذلك. بينما الاستقامة تعني إدراك الموظف بأنّ رئيسه يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة من وجهة نظره مثل تطابق أقوال الرئيس بأفعاله، وامتلاكه إحساس قوي بالعدالة، بالإضافة إلى مصداقيته واتساق أفعاله في الماضي. بينما تعني القدرة امتلاك الرئيس لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من أداء مهامه والتأثير في موظفيه (Mayer et al, 1995).

### السلوك الإداري الابتكاري:

هو النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المديرون، للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الناس والتنظيم والنظم داخل المنظمة وزيادة فعاليتها، أو هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل (الفضلي، 2003).

### معدل الدوران الوظيفي:

هو تنقل الموظف من عملٍ لآخر، أو تبادل الأعمال بين الموظفين، ويتم تبادل الأعمال من خلال الترقية الوظيفية في نفس المستوى التنظيمي بشكل أفقي من خلال الانتقال من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى، أو الانتقال من منصب عمل لآخر، أو العمل في إطار فريق يسمح بالانتقال من منصب عمل لآخر في فترة زمنية قصيرة (Probst, 1997).

### المصارحة و المكاشفة:

سطر الثويني (2010) جدولاً لأنواع المصارحة والمكاشفة:

1. التلميح: إشارة بالقبول أو الرفض.
2. المصارحة: إعطاء انطباع عام (راضي، غاضب، سعيد)، أي فيها حكم على الشخص لكن لا يوجد تفاصيل، حيث أنّ فيها انفعال (سلباً، إيجاباً) فقط دون تفاصيل.
3. المكاشفة: إعطاء تفاصيل، حل، رأي أو بيان سبب.

### الالتزام التنظيمي:

هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأنّ الفرد الذي يُظهر مستوىً عالياً من الولاء التنظيمي تتجاه منظمة ما لديه الصفات التالية: اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة، رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (العبادي، 1998).



## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: محدّدات وآثار الثقة التنظيمية في الزملاء  
المطلب الأول: المصارحة والمكاشفة بين الزملاء  
المطلب الثاني: الرغبة في العمل الجماعي

المبحث الثالث: محدّدات وآثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر  
المطلب الأول: نزوع الرئيس المباشر إلى الخير والاستقامة والقدرة  
المطلب الثاني: الأسلوب الإداري الابتكاري

المبحث الرابع: محدّدات وآثار الثقة التنظيمية في المنظمة  
المطلب الأول: الدعم التنظيمي المدرك  
المطلب الثاني: القيم التنظيمية الإيجابية  
المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي  
المطلب الرابع: معدل الدوران الوظيفي

## المبحث الأول الثقة التنظيمية

إنّ عملية نجاح المنظمات تتوقف على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الريادية في تطوير المنظمات وفي إجراء التغييرات المطلوبة فيها (الحوامدة، 2004)، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر الهام وذلك بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وتُركّز على تبادل الثقة التنظيمية بين أطراف القيادة وتُنادي بالعمل بروح الفريق والمبادأة في وضع إطار للعمل والاهتمام بالنتائج وهذا ينسجم مع البعد الإنساني (الأشقر، 1994). فالثقة التنظيمية عامل رئيسي في النجاح التنظيمي، حيث أنّ الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في العلاقات الإنسانية البناءة وأنّه ليس هناك من متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي مثل الثقة (Tan and Tan, 2000)، كما أنّ الثقة التنظيمية مفهوم هام في بحوث العلوم الاجتماعية كعامل رئيسي في النجاح التنظيمي وممارسة الموارد والقوى الاجتماعية (Morgan and Hunt, 1994)، حيث تعمل على تعزيز التأثير الفردي والتنظيمي ودعمه، كما أنّ وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين يمثل عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الرواشدة، 2004)، وتُعتبر الثقة التنظيمية مطلب أولي من متطلبات النجاح (Lindsay, 1994)، وأيضاً أحد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية (Tan and Christy, 2000). بينما تمّ تعريف الثقة الشخصية على أنها شرطاً لدعم عمل الفريق وكفاءة المنظمة وينتج عنها عمليات ذات علاقة إنتاجية مثل: جودة الاتصالات وحل المشكلات، وتعزيز سلوك المواطن التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتخفيض معدل الدوران الوظيفي (Gillespie, 2004)، كما أُشير إلى أنّ المؤسسات الأكثر فاعلية هي تلك التي تستند إلى قيم أخلاقية مشتركة وثقة متبادلة (Joan, 1996).

### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قِبل الباحثين، حيث تُعد الثقة متعددة المفاهيم وتتضمن العلاقة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ويمكن النظر إليها كمُسبّب وعامل وسيط وكنتيجة (اليعقوب، 2004)، كما أنّه ليس هناك اتفاق على تعريف محدّد لهذا المفهوم، فهي عبارة عن توقُّع متفائل من جانب الأفراد حول نتائج حدث ما (Hosmer, 1995).

## 1. مفهوم الثقة لغةً

الثقة مُشتقة من الفعل الثلاثي وثِقَ يَثِقُ ثِقَةً وُثُقًا ، ومُوثِقًا بفلان: ائتمنه، فهو واثِقٌ وذلك موثوق به. فلفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان والاطمئنان القلبي. والمفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم.

والثقة تأتي ويراد بها الثبات والقوة والإحكام والإتقان. وثقُ يوثق وثاقه الرجل: أخذ بالوثاقة في أمره أو بالثقة والشيء ثبت وقوي وكان مُحْكَمًا. كما أنّ الثقة كلمة تدل على العقل والإحكام، يعني على الضبط والقوة والتمكن. و وثق الأمر: أحكمه، واثق وثاقاً ومواقفة: عاهده فهو العهد المحكم، والوثيقة هي المعاهدة، بمعنى أنّ الثقة هي إحكام الأمر والاطمئنان إليه وضبطه بحيث يمكن الانتفاع به والاعتماد عليه والبناء عليه. أمّا الأمر الذي لا يكون محكماً فإنك لا تستطيع أن تعتمد عليه (المنجد في اللغة والأعلام).

فالثقة معناها إحكام الأمر بحيث يعتمد عليه ويمكن الاستفادة منه والبناء عليه ولذلك يقولون: الوثيقة بالأمر هي إحكامه، والأخذ بالثقة في دعاء النبي صلى الله عليه وسلم: (واخلع وثائق أفئدتهم) أي العقود والعهود التي تكون في النفوس، والله عز وجل قال في كتابه: "وميثاقه الذي واثقكم به".

## 2. مفهوم الثقة اصطلاحاً

يمكن تعريف الثقة اصطلاحاً على أنّها الإحكام لأمر الموثوق به والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرّف المنهج الذي يسوّس به الموثوق به، ثم طبّق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مُكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها ولا تُؤلد مع الشخص.

ووفقاً لقانون اكسفورد (Oxford, 2003) فقد حدّد معنى الثقة بأنّها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الطرف الآخر من حيث قيامه بالأعمال والأفعال المنفق عليها.

## 3. مفهوم الثقة التنظيمية في الأدبيات الأجنبية

وردت عدة تعريفات للثقة التنظيمية في الأدبيات الأجنبية، يُذكر منها: الثقة هي مجموعة من العواطف والتقييمات المتفاعلة التي تتطوّر وتتغيّر مع مرور الوقت (Yung, 2006)، بينما ذُكر بأنّ الثقة تعني أنّ الوثائق يثق في جانب واحد أو أكثر من جانب في سلوكيات الموثوق به في ظل ظروف معينة (Nootboom, 2003)، وقد يكون الموثوق به أفراداً أو تجمعات كالمنظمات والمؤسسات، كما عرّفت الثقة على أنّها الإيمان بنزاهة، شخصية وكفاءة القائد (Robbins, 2005).

وعُرِّفت الثقة على أنّها رغبة طرف "الواثق" ليكون عرضةً للطرف الآخر "الموثوق به" لإيمان الواثق بأنّ الموثوق به يمكن الاعتماد عليه (Mishra, 1996)، أو هي شيء يتم بناؤه من قِبَل الأفراد وللأفراد في المؤسسات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور درجة معينة من إمكانية التنبؤ بالسلوك (Greenberg, 1984).

كما أنّ مفهوم الثقة يُصنّف إلى الإيمان واتخاذ القرار والفعل، أي لممارسة مفهوم الثقة لا بد أن تمر بمرحلة الإيمان ومن ثمّ اتخاذ القرار ومن ثمّ إجراء الثقة (Dietz, 2006). وهي مستوى الاعتقاد والرغبة لدى طرف بأن يكون عرضة لطرف آخر ولذا هناك ثلاثة أبعاد للثقة (Walter, 1998):

1. التكامل : الإيمان بأنّ المنظمة تتميز بالإنصاف والعدل.
  2. الوثوق :الإيمان بأنّ المنظمة سوف تفعل ما تقول بأنها سوف تفعل.
  3. الميزة التنافسية:الإيمان بأنّ المنظمة تملك القدرة لفعل ما تقول بأنها سوف تفعل.
- كما أنّ الثقة تتعلق بقدرة الشريك على المقدرة أو نواياه نحو إبداء أفعال كهذه (الثقة المستندة إلى النوايا الحسنة) (Das, 2001)، بينما تمّ تعريف الثقة على أنّها توقعات إيجابية حول دوافع الطرف الآخر فيما يتعلق بوجود الفرد في حالات محفوفة بالمخاطر، حيث أنّ الفكرة الأساسية هنا أنّ الثقة عامل لا يرتبط إلا بالحالات التي تشتمل على المخاطر أو الخلافات، فإذا كانت المحصلة خالية من الشكوك والغموض فلن يكون للثقة أي دور (Boon and Holmes, 2000).

(Anderson and Narus, 1990) عرّفوا الثقة على أنّها رغبة الموثوق به لتلبية توقعات أو احتياجات الواثق. بينما عرّفت الثقة بأنها رغبة متعمّدة من قِبَل الموثوق به على التصرف بحيث تسفر عن نتائج إيجابية للواثق (Cannon, 1999). وقد قدّم مفهومين للثقة هما (Harari, 2002):

1. الثقة شيء قوي للغاية فهي الغراء الذي يجمع الناس معاً عندما يعملون في بيئة من الغموض والشكوك. كما تمثّل جذور مصداقية القائد أو عدم وجودها، فبدون الثقة يصبح "الاتصال الصادق" لفظتين متناقضتين وتصبح أهداف التمكين ودفع السلامة من الأعلى إلى الأسفل بعيدة عن التحقيق.

2. الثقة هي الحلقة المفقودة، ذلك أنّ وجود الثقة أو انعدام وجودها هو الذي يُفسّر الأسباب التي لا تجعلنا نستثمر في الأصول الفكرية إلى أقصى حد ممكن من أجل بلوغ التفوق التنافسي.

كما يمكن تعريف الثقة كمؤشر على رغبة المؤسسة في أن تكون عرضة لسلوك موظفيها الذين يُتوقع منهم بأن يؤدّوا أفعالاً هامة للمؤسسة (Six, 2003)، كما أنّ الثقة بين طرفين تُمثّل اتصالاً غير رسمي لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة والتي توجد في التعاون الشخصي (Jones, 1995).

وقد عرّف آخرون الثقة بأنها عملية تشكيل توقعات إيجابية بخصوص أو حول سلوك الآخرين في مواجهة عدم اليقين الناشئة من العلاقات الاجتماعية (Guseva and Rona, 2001)، وفقاً لـ (Das and Teng, 2001) تستند هذه التوقعات الإيجابية على الكفاءة والنوايا الحسنة، وهي رغبة المرء في أن يكون عرضة لتصرفات الآخرين في حالات تنطوي على مخاطر الانتهازية (Mayer, Davis and Schoorman, 1995)، حيث أنها تشكل اعتقاد أو توقُّع طرف ما بأنَّ سلوك ونتائج تصرفات شريك العلاقة سوف تصب في مصلحته (Andaleeb, 1992).

كما أنَّ الثقة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع المخاطر والمجازفة (Coleman, 1990)، في حين اعتُبرت كلُّ من الثقة والمخاطر صور المرآة لبعضهما البعض (Das and Tang, 1998)، كما أنَّ التطوع موضوع يمثل أرضية مشتركة في مجال بحوث الثقة بين الأفراد (Bigley and Pearce, 1998)، وأيضاً تظهر الثقة من خلال التفسير والتقييم لدوافع الطرف الآخر (Doney and Cannon, 1997). في حين اعتبر (Peter and Olson, 1990) الثقة بأنها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن. أو أنَّ الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة (Curral and Judg, 1995)، ولقد عُرِّفت الثقة التنظيمية على أنها شعور الموظف بالثقة في صاحب العمل وإمكانية تقديمه للدعم للموظف الذي يثق فيه (Gilbert and Thomas, 1998). أي إنها الإحساس بأنَّ صاحب العمل سيكون مستقيماً في تعاملاته وفي بالتزاماته. وقد ميّز الباحثون بين مفهوم الثقة من منظور اقتصادي، وسيكولوجي واجتماعي؛ فينظر الاقتصاديون للثقة على أنها عملية حسابية وخيار عقلائي بين مخاطر الثقة وعوائدها ويعبّر عنها غالباً باحتمالية التعاون، بينما يُعرّف علماء النفس الثقة على أنها مجموعة من السمات للوائق والموثوق فيه ويركّز على مجموعة من عوامل الإدراك الداخلي، في حين أنَّ علماء الاجتماع ينظرون للثقة على أنها جزء لا يتجزأ من العلاقات القائمة بين الناس (Gordon Scott, 2006).

#### 4. الثقة التنظيمية في الأدبيات العربية

عرّف الكساسبة (1996) الثقة التنظيمية بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات على أنَّ نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوب فيها للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام. بينما عرّفها الرواشدة (2004) على أنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين. وهي التوقُّع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأنَّ الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها. في حين عرّف محارمة (1997) الثقة على أنها توقُّعات وتصوِّرات الأفراد والجماعات بأنَّ الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها

بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة، وكثيراً ما يُنظر للثقة باعتبارها الحالة التي تكون فيها المنظمة على استعداد أن تكون عرضة لسلوك الأطراف المُهمّشة الأخرى بغض النظر عن ما يجري بخيبة أمل كفرصة لهذا القرار .

وقد عُزفت الثقة على أنها رغبة طرف في أن يكون عُرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناءً على التوقعات بأنّ الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يُؤدّي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضع الثقة) (Mayer et al, 1995).

ونجد أنّ هذا التعريف يشمل على عدة جوانب هي كما يلي:

1. أنّ الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واطع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
  2. أنّ الثقة تكون مبنية على توقّعات بأنّ الشخص الموثوق فيه سوف يؤدّي سلوكيات معينة مرغوبة فيها.
  3. أنّ السلوكيات التي يتوقع الشخص واطع الثقة أن يؤدّيها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واطع الثقة للعديد من الأسباب: فعلى سبيل المثال: أنّه بناء على القيام بأداء أدوار إضافية فإنّ الموظف سوف يتوقع أن يحصل على أكثر من مجرد زيادة في الأجر أو علاوة، فقد يرغب في أن تتم معاملته من قِبَل السلطات التنظيمية بطريقة تعكس منفعة نفسية أكثر منها منفعة اقتصادية.
  4. تعريف الثقة يشمل على إدراك الشخص واطع الثقة للدوافع التي تُشكّل سلوكيات الشخص الموثوق فيه.
- سوف تعتمد الباحثة على التعريف الذي وضعه (Mayer et al, 1995) وذلك لأنّ هذا التعريف شامل لجميع جوانب الثقة التي تشتمل على الشخص واطع الثقة، الشخص الموثوق فيه، توقعات الشخص واطع الثقة في الشخص موضع الثقة، إلى جانب أن التعريف قائم على مبدأ تبادل المنفعة بين كلا الطرفين.

## ثانياً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أنّ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث أنّ الأفراد

يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008).

وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينات، حينما وُصِفَ الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية (Goffman, 1963). ومن ثمّ تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينيات وذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. حيث أكد الباحثون على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإداري (Luhman, 1979) وإنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة (Strater, 2005). وقد نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينيات نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

شهد مفهوم الثقة تطوراً ملحوظاً بتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ركّزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدّت من تطور الثقة داخل المنظمة، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة. بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) (الطائي، 2007).

### ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية وهي:

#### 1. الثقة التعاقدية:

تمّ تعريفها على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، حيث أنّ الاتفاق بين الأطراف يتضمّن التعهّد من أحد الأطراف، وتوفّع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصوّراً ضمناً (Glasser, 1997)، إنّ هذا التعريف يعني أنّ الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، بمعنى أنّه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل؛ التفاعل الأول يتضمّن التعهّد من أحد الأطراف، أمّا الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعهد، بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأنّ ما يقولونه سوف ينفذونه، وهذا النوع من الثقة في مجموعات العمل

يُطلق عليه "المسؤولية"، وهو الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي كما أنّ المخاطر تكون أقل في هذا الفرع من الثقة، لأنّ التركيز يكون مُنصباً على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلاً من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم (الغامدي، 1990).

كما أنّ الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كلٍ منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإنّ علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، ممّا يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال (Sally and Butcher, 2003).

## 2. الثقة المكشوفة:

يُقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأنّ عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير (الكساسبة، 1996؛ الرواشدة، 2004؛ السعودي، 2005)، كما أنّ هناك درجات للكشف تبدأ من الأقل خطراً بإظهار الرأي، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، وقد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات (الغامدي، 1990). بينما الثقة المكشوفة الأقل مخاطرة تنطوي على مستويين وهما:

1. الصداقة: بالمشاركة في المعلومات الشخصية التي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية ممّا يُسهّل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً (معاينة واندرواس، 2008).
2. المهام: تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، وهذا النوع من الثقة يُطلق عليه بالأمانة وكخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة، بأنّها الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أم مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة، إنّهُ حين يتم تعريف مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية، والمتعلقة بالمسؤولية، الوفاء بالالتزام والمشاركة والعلاقات الشخصية والإخلاص، فإنّها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة. حيث أنّ الاختيار الذي يواجه كلاً منا في لحظة، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصاً غامضين و لا نود أن يرونا على حقيقتنا؟ (Sidner Jourand, 2005).



ويمكن تحديد أنماط أخرى للثقة التنظيمية بناءً على المستوى الفردي أو المجموعات، متمثلةً في:

### 3. الثقة على المستوى الفردي:

إنَّ إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمراً ضرورياً كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من الاستحثاث النفسي ضد الأخطار. إنَّ قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوّراته لدوافعه وقيمه، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة؛ لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، حيث إنَّ عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة (الكساسبة، 1996).

### 4. الثقة على مستوى المجموعات:

منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي، والثقة تُعدُّ عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير، وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة (الكساسبة، 1996)

وأيضاً يمكن تحديد أنماط أخرى للثقة التنظيمية بناءً على ما تستند عليه الثقة، متمثلةً في:

### 5. الثقة المستندة على العاطفة:

تتجذّر هذه الثقة في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد. ذلك أنَّ الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة ويُعبّرون عن اهتمامٍ حقيقي بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات، بل ويعتقدون بأنَّ هذه العواطف تكون متبادلة، وأخيراً فإن الارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة. ولما كانت الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين فإنها يجب أن تقتصر على السياقات التي تشتمل على تفاعلات متكررة حيث يكون هناك مقدار كافٍ من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل إلى القناعات المتعلقة بالثقة (السعودي، 2005).

### 6. الثقة المستندة إلى المعرفة :

تتجذّر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما (نختار مَنْ نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما نُرجع الاختيار إلى "أسباب جيدة" تُشكّل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة) ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي. وتوفّر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يتقنون بالآخرين. وعلى الرغم من أنَّ الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجوانب

العاطفية في المؤسسات والعلاقة بين العاطفة والمعرفة قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة فإن هناك اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف. وقد سلّطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استناداً إلى قاعدة معرفية، وفي هذا السياق يُنظر إلى الثقة المعرفية على أنها "أكثر سطحية وأقل خصوصية" مما هي عليه الثقة العاطفية (السعودي، 2005).

#### رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة هي مُتغيّر أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار ودينامية الجماعة (Sullivan, 1981)، وقد حدّد الأبعاد التالية للثقة: الصدق والإخلاص، تدنّي مستوى الحذر، الرغبة في العلاقة الحميمة، الاعتمادية على الشخص الآخر، الإيمان بعدالة السلطة، توقُّع العلاقة الجيدة، التنبؤ بالسلوك المستقبلي، الثبات في السلوك المستقبلي، الانسجام العام مع الآخرين، واحتمالية الثقة المستقبلية. وفقاً لـ (Gilbert and Thomas, 1998) هناك أربعة عوامل تولّد الثقة وهي الاتصال المفتوح، إعطاء الموظفين حصة أكبر في صنع القرارات، تبادل المعلومات الهامة، الاقتسام الحقيقي للمشاعر والتصورات. بينما توصّل (الغامدي، 1990) إلى أربعة مكونات للثقة التنظيمية وهي العدالة في الترقية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة وتوافر المعلومات (السعودي، 2005)، في حين ذكر (اندرواس ومعاينة، 2008) أربعة مكونات للثقة التنظيمية وهي :

1. السياسات الإدارية: إنّ الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز وعملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين (الكساسبة، 1996؛ الرواشدة، 2004؛ السعودي، 2005)، تترك انطباعاتاً إيجابياً لدى العاملين وشعوراً بالثقة المتبادلة وانفتاحاً على مستويات التنظيم، والتزاماً بتنفيذ القرارات التنظيمية.
2. فرص الإبداع: القائمة على تشجيع ودعم الابتكار في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين، والقيم السائدة في التنظيم (الكساسبة، 1996) يوّلّد مزيداً من الشعور بالثقة التنظيمية لدى الموظفين.
3. القيم السائدة في التنظيم: وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها (Sullivan, 1981) ويُعبّرون عنها مثل احترام الإدارة

للموظفين، وكفاءة الرؤساء، والعدالة التنظيمية، والتعاون المُتبادل داخل المنظمة؛ كل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

**4. تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية:** يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات (الكساسبة، 1996؛ الرواشدة، 2004؛ السعودي، 2005).

#### خامساً: قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإنّ الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخاً من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته (الرواشدة، 2004)، وفيما يلي أهم هذه القواعد: (Handy, 1995)

**1. عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

**2. محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أنّ الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

**3. القدرة على التعلّم و التكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإنّ بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

**4. الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقّعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

**5. التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

**6. الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويُحقّق شروط تكوين الالتزام والوفاء. لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

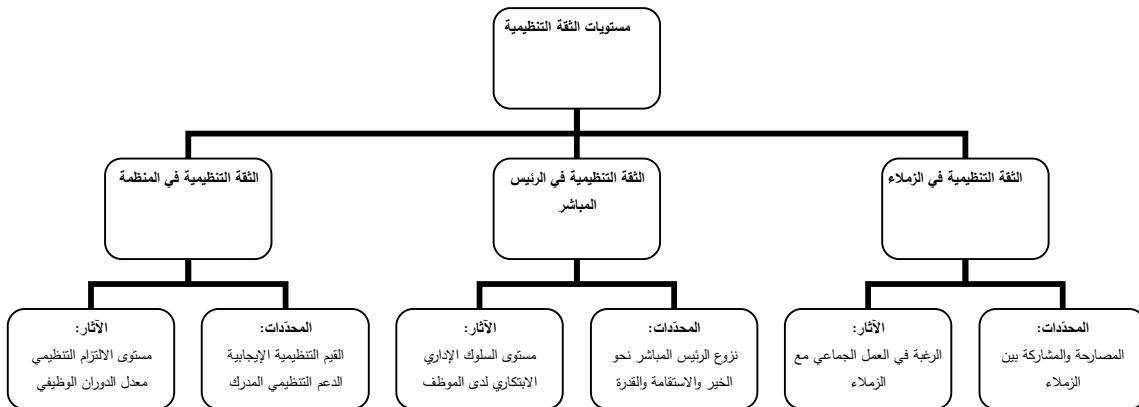
7. **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.

8. **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

### سادساً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

- توصّل (Corazzini,1974) إلى إظهار الثقة كتركيب متعدد الأبعاد، وهناك أربعة عوامل تُؤثر فيها:
1. **عامل الشك:** وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
  2. **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** يُقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
  3. **عامل أخذ المخاطرة المالية:** يُقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
  4. **عامل الأنانية:** هو الاعتقاد السائد بأنّ السلوك البشري تهيم عليه المصالح الذاتية وحدها (السعودي، 2005).

تتضمن بحوث الثقة في مجال المستوى التنظيمي ثلاثة مستويات رئيسية للتحليل: ثقة العلاقات الشخصية، بما في ذلك الثقة في زملاء العمل والثقة في الرؤساء، والثقة في الإدارة العليا، والثقة بين المنظمات. في الآونة الأخيرة بدأ يظهر مفهوم الثقة في المنظمات، لذا سنتناول الدراسة الحالية بالبحث محددات الثقة التنظيمية في الزملاء والرئيس المباشر والمنظمة والآثار المترتبة على كلٍ منها على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة.



شكل رقم (2): محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في الأونروا

## المبحث الثاني

### محددات وآثار الثقة التنظيمية في الزملاء

متعددة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبولاً من أكثر الباحثين و تمّ اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات و البحوث، نذكر منها دراسة (Strater, 2005); (Dirks and Ferrin, 2002); (Adams, 2004) وهي: الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المنظمة. يُفصّد بالثقة في زملاء العمل هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترار في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Mayer et al, 1995)، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وملتزمين بالمساءلة لإنجاز هدف مشترك حيث أنّ الثقة تؤثر في أداء الفريق للوصول إلى الأهداف المطلوبة (Tan and Tan, 2000).

حيث تمّ تعريف الثقة على أنّها شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام (Hoy and Kupersmith, 1985). كما أنّ هناك نوعين من الثقة التنظيمية في المنظمة: الثقة الروتينية، والثقة الأساسية؛ فالثقة الروتينية تغطّي العلاقات اليومية التي تتكوّن مع مرور الزمن، وهي تشتمل على الاعتقاد بأنّ شخصاً معيناً يتمتع بالقدرة على أداء مهام محدّدة في ظل ظروف معينة، ومن خلال التعاملات المنكررة يصبح الفرد قادراً على وضع التوقعات المتعلقة بالثقة حيال بعضهم بعضاً (Whitener, 1997).

أمّا الثقة الأساسية فتظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الفرد سوى القليل من المعلومات حول مادة الثقة، حيث أنّ إخفاق الموظف في بلوغ الثقة الأساسية يؤثر سلباً على المنظمة، ويؤدّي وجود الثقة الأساسية إلى ظهور مواضع الضعف في المنظمة، وذلك لأنها تنشأ عن عدم الثقة ببيئة الشك. سيتناول المبحث الحالي بالدراسة المصارحة والمشاركة بين الزملاء كأحد محدّدات الثقة التنظيمية في الزملاء، ومستوى الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء كأثراً للثقة التنظيمية في الزملاء.

## المطلب الأول

### محددات الثقة التنظيمية في الزملاء (المصارحة والمكاشفة بين الزملاء)

تلعب المصارحة والمكاشفة دوراً هاماً في بناء العلاقات بين الأفراد (Harvey and Omarzu, 1997)، حيث تعتمد المصارحة والمكاشفة على ردود فعل طرفي العلاقة، كما تعمل على تحديد الشخصية الإنسانية (Beals, 2003; Greena, Derlega, Yep and Retronio, 2003)، كما يمكن اعتبارها على أنها مُكوّن مهم في كيفية تصوّر الباحثين للعلاقات الرومانسية الحميمة (Chelune, Waring, Vosk, Sultan, and Ogden, 1984).

لم يتفق الباحثون على تعريف موّحد لمفهوم المصارحة والمكاشفة، حيث عرّفه البعض على أنه السماح لشخص ما بأن يعرف ما تشعر به أو ما قد فعلته سابقاً (Jourard, 1971)، كما يمكن تعريف المصارحة والمكاشفة على أنها تفاعل بين شخصين اثنين على الأقل، بحيث يُبدي إحداهما الرغبة بالإفصاح عمداً عن خصوصياته للآخر (Derlega, Merts, Petronio, and Margulis, 1993)، ويمكن دراسته من خلال الاتصال اللفظي الذي يحمل العبارات "أنا أشعر بكذا"، أو "أنا أعتقد كذا". وعرفها آخرون على أنها العملية التي تمنح إمكانية الحصول على أشياء خاصة وأسرار (Rosenfeld, 2000).

وغالبا ما تركز الأبحاث المتعلقة بالمصارحة والمشاركة على الكشف عن شيء حسّاس مثل الخوف والاعتقادات الدينية التي يشعر بها الشخص، ولكن المصارحة والمكاشفة بين اثنين قد تمتد لتشمل مواضيع أقل أهمية مثل "أنا أحب البيتزا المنزلي". كما تلعب المعلومات دوراً هاماً في تصحيح العلاقات مثل المعلومات الشخصية والتي يترتب عليها نتائج هامة مثل تطوّر العلاقات الشخصية وإصلاحها (Rubin, 1970).

كما ركّزت الأبحاث الأولى على كيفية كشف الناس عن ذواتهم الحقيقية ووجودهم للآخرين (Altman and Tylor, 1973)، لذا لا بد من التمييز ما بين الإفصاح عن الذات والإفصاح العلائقي الخاص بالعلاقة مع الآخرين وكلاهما له تأثير هام على نمو وإصلاح العلاقة بين الطرفين (Derlega et al, 1993). فعلى سبيل المثال، يكون الإفصاح عن الذات بأن يقول شخص لآخر: "كان عندي يوم حافل في العمل"، فهي تُعطي إيماءات عن مدى ما يشعر به أو يفكر به هذا الشخص، بينما الإفصاح العلائقي كأن يقول شخص لآخر: "لا أتخيل كيف سأقضي عطلة نهاية الأسبوع بدونك؟"، حيث تعبّر تلك الجملة عن مدى العلاقة بين شخصين (C.F. Waring, 1987). سيتناول البحث بالدراسة أثر المصارحة والمشاركة بين الموظفين على ثقّتهم بزملائهم.

## المطلب الثاني

### آثار الثقة التنظيمية في الزملاء (الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء)

#### أولاً: مفهوم الجماعة لغةً

إمّا أن تعنى الإجتماع وهو ضد التفرق وضد الفرقة يُقال تجمّع القوم إذا اجتمعوا من هنا وهناك، وجمع المنفرد ضمّه بعضه إلى بعض وجمع إليه القلوب ألفها. وأمّا أن تعنى الجمع وهو إسم لجماعة الناس، والجمع مصدر قولك جمعت الشيء. قال الفراء: إذا أردت جمع المنفرد قلت جمعت القوم فهم مجموعون. وأمّا أنّ تعني الإجماع وهو الإتفاق والإحكام يُقال أجمع الأمر أي أحكمه ويُقال أجمع أهل العلم أي اتفقوا والجماعة العدد الكثير من الناس وطائفة من الناس يجمعها غرض واحد (المعجم الوسيط 1/135).

#### ثانياً: مفهوم العمل الجماعي اصطلاحاً

عرّفه الباحثون على أنّه أسلوب التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك (Friend and Cook, 1996)، بينما يرى آخرون بأنّ العمل الجماعي يشتمل على عنصر هام جداً وهي الجماعة والتي تُعرّف بأنها وحدة اجتماعية ذات إرادة ومقدرة ذاتية، تتكوّن من عدد من الأفراد بينهم علاقة تجمعهم اهتمامات ومصالح مشتركة، ويتفاعلون بناءً على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظّم سلوك أفرادها، ويشعرون بأنّ بينهم تماسك عاطفي يظهر بوجود الجماعة (Shulman, 1968).

#### ثالثاً: خصائص العمل الجماعي

لكي يكون العمل الجماعي فعالاً وإيجابياً، فلا بد له أن يتميّز بالتالي (Friend and Cook, 1996):

1. الرغبة في العمل الجماعي: من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي، وإن ساهموا في العمل الجماعي فربما تنسم مساهمتهم بالسطحية. لذا يجب على اللوائح المنظمة للعمل أن تسهل الطريق للعمل الجماعي وذلك بأن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه.
2. تقاسم العمل: ويُقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف بين الأطراف المشتركة، وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية. فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي، إذا كان يُنظر لأحد الأطراف على أنّ لديه صلاحية أكبر في صنع القرار.

3. **الهدف المشترك بين أعضاء المجموعة:** يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل، يتفق عليه جميع أعضاء الفريق ولا يشترط الاتفاق على جميع الأطراف.
4. **تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار:** وذلك بأن يتحمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وصنع القرار، ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل، فقد يختلف ذلك تبعاً لطبيعة العمل، ويكون توزيع المهام بالاتفاق بين الأطراف المشاركة.
5. **الثقة المتبادلة بين الأعضاء:** الثقة المتبادلة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية وهذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً. ومن خلال تجربة العمل، يبدأ العاملون في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة بينهم لدرجة التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.
6. **الشعور بالانتماء للمجموعة:** بحيث تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد وتتحمل نتائج ومترتبات العمل بشكل جماعي. حيث يشعر كل واحد منهم بأنه جزء لا يتجزأ منها وأن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل ويقلل من سلبياته، ويشعر بضرورة إسهامه في العمل.

#### رابعاً: مقومات نجاح العمل الجماعي

تُعتبر عناصر الثقة والالتزام والتفاعل الفعّال في غاية الأهمية بالنسبة للعلاقات الخالية من الخلاف بين أعضاء المجموعة (Lippitt, 1983)، وقد تمّ تحديد مقومات لنجاح العمل الجماعي مثل (Dettmer et al, 2005):

1. تحديد الأدوار: من خلال إيضاح الدور، الانتماء للدور لكل من أعضاء المجموعة.
2. وضع إطار عمل واضح من خلال تحديد هيكل العمل الجماعي، توفير الزمان والمكان المناسبين لأداء مهام المجموعة.
3. التقييم: حيث لا بد من تقييم أداء الأعضاء للمهام وتحديد درجة تحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.
4. الإعداد: تشمل الإعداد الجيد للأعضاء وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### خامساً: معوقات العمل الجماعي

كما تمّ تحديد عدة معوقات للعمل الجماعي وتشمل: عدم وضوح الأدوار لأفراد المجموعة، قلة أو عدم التدريب لأعضاء المجموعة، عدم وجود إطار عمل، عدم تقييم العمل، عدم الربط بين النظريات والتطبيق العملي لها، قلة البحوث النظرية والتطبيقية، ضعف تكاثف التخصصات المختلفة لأعضاء المجموعة، قلة الموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى الضغوط والاحتراق النفسي (Dettmer et al, 1993).



## المبحث الثالث

### محددات وآثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

كشف الباحثون عن أهمية العلاقات الشخصية بين الموظف ورئيسه المباشر كعامل جوهري في التأثير في السلوك التنظيمي (Nyhan, 2000; Dirks and Ferrin, 2002)، كما تبين أنّ الثقة هي العامل الأهم في نوعية العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر، وفي فاعلية الرئيس (Frost and Moussavi, 1992; Dirks and Ferrin, 2002)، وقد ثبت بالدراسة تمايز الثقة بين الرئيس والمنظمة لدى الموظف (Nyhan and Marlowe, 1997; Nyhan, 2000). كما تشير الدراسات (Mayer et al, 1995; Bhattacharjee, 2002) بأنّ هناك ثلاثة محددات للثقة في الرئيس المباشر، وتتضمن هذه المحددات: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة. وقد ذُكر أحد عشر سلوكاً للمشرف تُسهّل توفير الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد وهي إتاحة المشرف، الاختصاص، الملائمة، العقلانية، العدالة، الاستقامة، الولاء، الانفتاح، الوفاء بالوعد، الاستجابة، الثقة الإجمالية (Butler, 1991). حيث تتمثل الثقة بالرئيس المباشر بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai, 1999)، والثقة هي سمة مرتبطة بالقيادة، إذ أنّ الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون بأن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يُساء لها، إذ أنّه من غير المُحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins, 2003). لذا يجب أن يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي لأنّ ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة الغامضة التي تُثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم (Lanho, 2001).

وقد عرّف البعض الثقة التنظيمية على أساس ما يتمتع به الرئيس المباشر من صفات، حيث يعرّف الباحثون الثقة على أنّها العلاقة بين الرئيس المباشر وموظفيه وقدرة الرئيس المباشر على توفير محيط آمن لدى الموظفين (Tyler, 2003)، بينما يعرّفها آخرون على أنّها المبادئ التي تسهم في توفير وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتُمكن من توظيف ما يتمتع به الرئيس المباشر من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق أهداف المنظمة (Megan and Wayne, 1998).

ستتناول الدراسة نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والقدرة والاستقامة كمحدد من محددات الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، بينما ستتناول السلوك الإداري الابتكاري كأحد آثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على سلوك الموظفين.

## المطلب الأول

### محدّدات الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر (نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة)

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

عُرِّفت الثقة في الرئيس المباشر على أنّها استعداد المرعوس للقيام بما يطلبه الرئيس من أعمال ودون معرفة نتائج عواقب هذه الأعمال استناداً إلى توقعات المرؤوس الإيجابية (Tan and Tan, 2000). بينما عرّفها آخرون على أنّها التوقُّع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أنّ الكلمة والوعد والقول لفظاً أو كتابةً الذي يصدر عن رئيسه يمكن الاعتماد عليه (Albrecht, 2003)، أي أنّ الثقة هي استعداد طرف معين ليكون خاضعاً لطرف آخر استناداً إلى الاعتقاد بأنّ الطرف الآخر مقتدر، منفتح، مهتم، موثوق، فالثقة في الإدارة العليا هي استعداد الموظف للتصرف بالاستناد إلى أسس مثل كلمات وأفعال وقرارات الإدارة العليا في ظل ظروف من المجازفة (الخطر).

#### ثانياً: مفهوم نزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة

أكد الباحثون على أنّ النزوع للخير هو عنصر جوهري لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس (Bennis and Townsend, 1995)، كما تشير الدراسات إلى التأثير الإيجابي لنزوع الرئيس إلى الخير على مستوى ثقة الموظف برئيسه المباشر (Cummings and Bromily, 1996; Shaw, 1997; Engelbrecht and Cloete, 2000)، حيث تعني النزعة إلى الخير مدى إيمان الموظف بأنّ رئيسه يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنّه لا يستغله حتى وإن سححت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله. بينما الاستقامة تعني إدراك الموظف بأنّ رئيسه يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة (Mayer et al, 1995) مثل تطابق أقوال الرئيس بأفعاله، وامتلاكه إحساس قوي بالعدالة، بالإضافة إلى مصداقيته واتساق أفعاله في الماضي. كما يُعتبر نزوع الرئيس للاستقامة محدّد من محدّدات الثقة بالرئيس المباشر (Butler, 1991). بينما تعني القدرة امتلاك الرئيس لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من أداء مهامه والتأثير في موظفيه وبالتالي كسب ثقتهم فيه، فحينما يدرك المرؤوسين أنّ رئيسهم يتميز بالكفاءة والقدرة، فإنّهم يبادرون إلى الوثوق به والاعتماد عليه في حل مشاكلهم التي تواجههم في العمل. فالقدرة تُعتبر محدداً من محدّدات الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر (Butler, 1991; Mayer and Davis, 1999; Aubert and Kelsey, 2000).

## المطلب الثاني

### آثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر (السلوك الإداري الابتكاري)

مما لا شك فيه أنّ الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ستؤدّي إلى العديد من النتائج الإيجابية للموظف والمنظمة، مثل سلوك المواطنة التنظيمي (Dirks and Ferrin, 2000) ، الرضا الوظيفي (Williams, 2001) ، السلوك الإداري الابتكاري (المنسي، 2009).

إنّ علاقة الابتكار وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتّضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها بأنّ الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع و الثناء على مجهوداته، وهذا لن يتأتّى إلاّ عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرئيس المباشر (الكساسبة، 1996)، كما توصل الباحثون إلى أنّ الثقة التنظيمية تؤدّي إلى تعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى المرؤوسين ممّا يؤدّي إلى تحسين وتنمية ذوات العاملين وزيادة إنتاجهم بأفضل الطرق (المنسي، 2009). حيث أنّ التطور والتجديد من أهم الخصائص للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وحاجة المنظمات إلى الابتكار هو أهم السمات المميّزة لأدائها وفاعليتها (العواد، 2005).

### أولاً: مفهوم السلوك الإداري الابتكاري

الابتكار لغةً مشتق من بَكَرَ ومنه أَبْكَرَ وابتكر، والبكر هو أول لكل شئ أو كل فحلة لم يتقدمها مثلها، وأصل الابتكار الاستيلاء على باكورة الشئ وأول الشئ باكورته. ويُعرّف الابتكار اصطلاحاً على أنّه العملية التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته، أو هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين (الزعيبي والجريري، 2007).

بينما يمكن تعريف السلوك الإداري بأنّه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية (الطجم والسواط، 1994).

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الابتكار الإداري باختلاف وجهات النظر، فمنهم من عرّفه بأنه النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المديرون، للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الناس والتنظيم والنظم داخل المنظمة وزيادة فعاليتها، أو هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل (الفضلي، 2003)، كما تمّ تعريفه في القطاع العام بأنه قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحّدة جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العمومية أي إيجاد حل ناجح وإبداعي وفريد لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة (الأمم المتحدة، 2006). لذا يمكن تعريف السلوك الإداري الابتكاري بأنه عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري، من خلال استحداث أشياء جديدة قد تكون خدمات أو أفكار أو حلول أو طرق عمل مفيدة ولا بد من القيام بتنمية قدرات الفرد العقلية بوجود العوامل المؤثرة من المناخ المناسب والعلاقات المتفاعلة التي تتمي القدرة في إيجاد الأفكار والحلول بطريقة مبتكرة.

## ثانياً: أنواع الابتكار

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الابتكار إلى:

1. الابتكار الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات بالإضافة إلى نُظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الابتكارية والتي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. الابتكار الفني التقني: ويتضمن ابتكار مُنتجات أو خدمات جديدة وتطوير المُنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، 1997).

## ثالثاً: مستويات السلوك الإداري الابتكاري

حدّد تايلور خمسة مستويات للابتكار تُعبّر عن مدى قدرة الإداري المبتكر وفعاليتّه وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يُعبّر عن قدرة المبتكر ومدى نضج تفكيره الابتكاري وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار الابتكارية:

1. الابتكار التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها (جروان، 2002)، وهو من أكثر المستويات الأساسية ويُعدّ ضرورياً لظهور المستويات التالية جميعها (حجازي، 2001).

2. **الابتكار الإنتاجي:** ويعنى بقدرة الإداري للتوصل إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالباً ما يكون هذا النوع من الابتكار في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأشكال (السويدان والعدلوني، 2004).
3. **الابتكار الاختراعي:** يتطلب هذا النوع من الابتكار المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمةٍ ومعنى (حجازي، 2001).
4. **الابتكار الإبداعي:** يُشير إلى قدرة المبتكر على إيجاد تعديلاً هاماً في الأسس أو المبادئ العامة التي تحكم ميداناً كلياً في العلم أو الفن أو الأدب (جروان، 2002).
5. **الابتكار المنبثق:** يمثل أعلى مستويات الابتكار وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

#### رابعاً: خصائص الابتكار

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الابتكار، وأفضل تصنيف هو ما قدمه جيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكوّنة للابتكار المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفيما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، 2005):

1. **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تُقاس وتُحدّد بعدد وكمية ما يُعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وُجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميّزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجُل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.
2. **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
3. **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.
4. **عنصر التوسيع:** ويُظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدّمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5. **عنصر الكم والكيف:** إنَّ ثمة فرضية تقول إنَّ الكمية تُؤدِّد الكيفية حيث أنَّه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنَّه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أنَّ هناك فرضية أخرى تقول بأنَّه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإنَّ الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

### خامساً: أثر السلوك الإداري الابتكاري على المنظمة

لقد أوجدت التغيُّرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات، الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الابتكار، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للابتكار على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي .  
**وتظهر أهمية الابتكار الإداري في أنه :**

1. يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي. كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الابتكارية التي تُمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها.
2. إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية.
3. إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
4. يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
5. إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
6. تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم، 1997).

ولقد ركزت المنظمات على الابتكار التقني أكثر من تركيزها على الابتكار الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أنَّ المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الابتكار الإداري والابتكار الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أنَّ الابتكار الإداري يميل إلى تشجيع ابتكارات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الابتكار التقني لا يميل إلى تشجيع ابتكارات إدارية لاحقاً) (حريم، 2004).

## سادساً: تنمية السلوك الإداري الابتكاري

يُعدّ تنمية الابتكار الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميّز في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجّع الابتكار والتجديد، لأنّ إغفال عنصر من هذه العناصر يُقلّل نسبياً من فرص الإبداع (العيسى، 1996)

وينتطلب تنمية الابتكار الإداري مراعاة متطلبات السلوك الابتكاري التي تتمثل فيما يلي:

1. توفّر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري، فالفكر الإداري المعاصر يؤمن بأنّ الفرد إذا توفرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمُثل عُليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة، كما يعمل على تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ممّا يُسهم في تنمية قدراتهم الابتكارية والإدارية (الهوري، 1976)
2. تحقيق الكفاءة والفاعلية الاقتصادية مثل استثمار الموارد المتاحة، وتوجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
3. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري، 2005).
4. تنمية القدرات الابتكارية لدى الموظفين: حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير، مثل أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، التحليل المورفولوجي، طريقة القوائم، طريقة المجموعة الاسمية (عبدالوهاب، 1998).

## سابعاً: معوّقات السلوك الإداري الابتكاري

أجمع الباحثون على العديد من المعوّقات والمحدّدات للابتكار الإداري التي تقلّل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوّقات في أربعة مجموعات

### 1. المعوّقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنّية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان والعدلوني، 2004).

## 2. المعوّقات الانفعالية والدافعية :

حيث أنّ الخوف من الفشل أو نقص الثقة في النفس أو انتقاد الآخرين أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمّل مسؤولية تنفيذ الأفكار أو الخوف من نتائجها يؤدّي إلى إعاقة الابتكار ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

## 3. المعوّقات التنظيمية:

وهي المعوّقات الناتجة عن القصور الهيكلي في المنظمات، وانخفاض المهارات، وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها، واللوائح والتعليمات المُقيّدة (القاضي، 1998)، وتشمل المعوقات التنظيمية أيضاً التحيز من قِبَل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، ضعف نُظُم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعّالة (الصيدلاني، 2001).

## 4. المعوّقات البيئية:

مثل المشاكل النابعة من البيئة وجمود الرئاسات وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد وما يفرضه المجتمع، حيث تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها.

مما سبق يتضح أنّ المنظمات الناجحة يتوجب عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الابتكار الإداري للوصول لإدارات مبدعة ومرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة (صالح، ورشيد، 2006)، كما أنّ المنظمات تواجه في العصر الحديث تحديات تتمثل أبرزها في قلة الموارد المتاحة، تعدد الأهداف، انخفاض المستويات الإنتاجية، تزايد الحاجات المجتمعية، تدني مستوى الرضا لدى الموظفين، لذا الحاجة ملّحة إلى تحسين الربح والإنتاجية، مما يستدعي إحداث تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء في ظل التغيرات المتسارعة (قناديلي، 2006).

لذا فإنّ تمتّع الرئيس المباشر بقدر من الصفات الإيجابية مثل نزوعه نحو الخير والاستقامة والقدرة سيدفعه للتصرف بعدالة وتفاهم مع مرؤوسيه، وبذلك سيكون موضع ثقة بينهم، مما يمكنهم من التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم الابتكارية الإدارية بحيث يصبحوا راضين عن عملهم (العواد، 2005).



## المبحث الرابع

### محددات وآثار الثقة التنظيمية في المنظمة

تُعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية (Ouchi, 1981)، حيث أن الثقة بنظام المكافآت (Pearce et al, 1993)، والالتزام بالعقود النفسية (Robinson, 1996)، وعدالة نظام تقويم الأداء (McCauley and Kuhnert, 1992) تؤثر في ثقة الموظف في المنظمة.

ولقد عرّف الباحثون الثقة التنظيمية بالمنظمة بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة ككيان أن تكون مُؤتمنة وفقاً لإدراك الموظف، حيث يؤمن الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف أو على الأقل لن تكون ضارة به (Gambetta, 1988).

كما تمّ التوصل إلى وجود علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي الداعم والثقة التنظيمية والانفتاح في العلاقات، فحرية التصرف هي التي تساند الثقة، ولقد تبين من خلال الدراسات السابقة بأنّ هناك ظروف مسبقة تؤدي إلى ثقة الموظفين بمنظمتهم مثل (Hottman, 1991):

1. **مناخ الاتصال:** حيث أنّ انفتاح الاتصال من خلال زيادة كمية ونوعية تبادلات الاتصال مع مرور الزمن يمثل عنصر تحديد هام للثقة التنظيمية (Whitener et al, 1997).
2. **الأمان الوظيفي:** الشعور بالرضا الوظيفي والأمان المهني يؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين، حيث يُعتبر الأمان الوظيفي شرطاً مسبقاً محتملاً لظهور الثقة بالمنظمة (Albrecht, 2003).
3. **الدعم التنظيمي المدرك:** إنّ إدراك الموظفين بأنّ المنظمة تحترمهم وتهتم بهم، سيستجيبون بالمقابل إلى مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المنظمة كثقتهم بمنظمتهم (Tan and Tan, 2000).
4. **العدالة الإجرائية:** إنّ تصورات الموظفين عن المعاملة والعمليات العادلة، تؤدي إلى الشعور بالاحترام الإيجابي للمنظمة، كما أنّ العدالة الإجرائية ترتبط بالثقة التنظيمية (Albrecht, 2003).

لذا إذا ما أُريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة عالية، لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل الموظفين بلا قيمة، كما أنّ انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمّ انخفاض التزامهم التنظيمي (العنزي، الساعدي، 2004). لذا تُعتبر الثقة التنظيمية مصدر الميزة التنافسية لمساهمتها في تكوين رأس المال الفكري في المنظمة، وتعزيز سلوك الالتزام التنظيمي والرغبة في العمل الجماعي (Cohen, 2001). سيتم تناول الدعم التنظيمي المدرك والقيم التنظيمية الإيجابية كمحددات للثقة التنظيمية بالمنظمة، وأثر الثقة في المنظمة على الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي.

## المطلب الأول

### محددات الثقة التنظيمية في المنظمة (الدعم التنظيمي المدرك)

يؤكد العديد من الباحثين على أهمية الدور الفعال الذي يلعبه إدراك الدعم التنظيمي باعتباره محددًا من محددات الأداء، حيث يؤدي الدعم التنظيمي المدرك إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتمية الذاتية (Eisenberger et al, 1997)، كما أنّ إدراك الدعم التنظيمي يُسهم في تحقيق التنمية الذاتية للموظفين؛ فإدراكهم بأنّ المنظمة تساندهم؛ يُساعد على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (شاهين، 2002)، كما يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Eisenberger et al, 1986)، وينمي إدراك الدعم التنظيمي لدى الموظفين دوافعهم تجاه العمل لزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد مُتوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger et al, 1990). كما بيّنت الدراسات السابقة بأنّ الموظفين ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه منظماتهم وبالتالي يتم تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري (Rhoades et al, 2002). لذا فالموظفين الذين يدركون الدعم التنظيمي سيكونون أكثر ثقة بمنظماتهم (McCauley and Kuhnert, 1992). وكلما زاد إحساس الموظفين بالدعم التنظيمي المدرك كلما ازدادت درجة ثقتهم بالمنظمة، في حين أفادت دراسة (Whitener, 1997) أنّ إدراك الموظفين للدعم التنظيمي المدرك مُرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة في المنظمة.

### أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

يُشير الدعم التنظيمي المدرك إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورعاية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم بعناية (George, 1999)، أو يتم تعريفه على أنّه اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، ممّا يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز في العمل (Eisenberger et al, 1986)، ومن ثمّ يمكن القول أنّ إدراك الدعم التنظيمي يُعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه (Shore and Tetrick, 1995).

لذا فالدعم التنظيمي المدرك يتمثل في مدى اهتمام المنظمة بموظفيها؛ كتقديم يد المساعدة والعون لهم، وإظهار حسن الرعاية لمتطلباتهم المادية والنفسية، كما ينبغي على المنظمة الحفاظ على دوام الاهتمام وشموليته، فبالتالي يدرك الأفراد ذلك التأييد والدعم لهم من قِبَل منظماتهم.

### ثانياً: نظريات الدعم التنظيمي المدرك

بدأ البحث عن الدعم التنظيمي المدرك بملاحظة أنه إذا كان يرغب المدراء بالتزام موظفيهم للمنظمة، فإنه يجب على المنظمة أن تركز على التزامها تجاه موظفيها. ويُقاس ذلك من خلال وجهة نظر الموظفين، وذلك بأن تعمل المنظمة بمثابة مصدر مهم للموارد الاجتماعية والعاطفية؛ مثل الاحترام والرعاية، وفوائد ملموسة، مثل الأجور والفوائد الطيبة. ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك؛ يتوقف تنمية الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين على مدى تعيينهم للسمات التي يجب أن تتصف بها المنظمة (Eisenberger et al, 1986)، كما أشار كلٌّ من (Eisenberger et al, 1986; Hofman et al, 1999; Shore and Shore, 2006)، بأن المكافآت التنظيمية وظروف العمل المواتية مثل الأجور والترقيات والإثراء الوظيفي ومدى التأثير على السياسات التنظيمية؛ كل ذلك يساهم بشكل فعال في تكوين الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، وبناءً على ذلك فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول .

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك

بالرغم من قلة عدد الدراسات التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي المدرك حتى منتصف التسعينيات، إلا أنّ السنوات الأخيرة قد شهدت ازدهاراً نوعياً بخصوص دراسة الدعم التنظيمي المدرك. حيث تمّ القيام بإجراء حوالي سبعين دراسة خلال العام 1999 ميلادية، وأكثر من ثلاثمائة دراسة تحليلية فيما بعد ذلك حسبما أفادت دراسة (Rhoads and Eisenberger, 2002)، وقد بيّنت تلك الدراسات بأنّ هناك علاقة ذات صلة وثيقة ما بين الدعم التنظيمي المدرك ومحدداته، وما بين الدعم التنظيمي المدرك ونتائجه أو آثاره. ومن أهم تلك العوامل التي تؤدي إلى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي ما يلي:

#### 1. العدالة التنظيمية

يُقصد بالعدالة التنظيمية ميل الموظفين لمقارنة حالتهم مع حالة الزملاء الآخرين في العمل (Byrne, 2003)، في حين عرّفها آخرون على أنّها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد

على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg, 1990). حيث يقارن الموظفون بين المُدخلات كالمساهمة بجهودهم تجاه المنظمة والمُخرجات كالعوائد التي يستلموها من المنظمة، وأيضاً مقارنة نسبة المُدخلات والمُخرجات الوظيفية الخاصة بهم بتلك الخاصة بزملائهم الآخرين (Kohke and Sharafinski, 1988)، حيث يشعر الفرد بالذنب في حالة حصوله على أكثر مما يستحق، كما يشعر بالغضب في حالة حصوله على أقل مما ينبغي له (Adam, 1965). تتمثل المُدخلات في نوع وخصائص الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، مدة الخدمة، المهارات، وغيرها. أما المُخرجات فتشمل العوائد، المكافآت، الترقية، السلطة وغيرها (Hekman et al, 2009).

تشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. عدالة التوزيع: حيث تركز عدالة التوزيع على إدراك الموظف لعدالة المُخرجات المستلمة (Lee, 2003)، أي تشير إلى عدالة العوائد التي يحصل عليها الفرد.
  2. عدالة الإجراءات: تشير عدالة الإجراءات إلى مدى إحساس الأفراد بالعدالة المدركة في الإجراءات والسياسات المتبعة في تحديد المكافآت كتعيين الأجور والترقية (Rego and Kenho, 2006).
  3. عدالة التعاملات: تُعتبر عدالة التعاملات امتداداً لعدالة الإجراءات، حيث تعبر عدالة التعاملات عن درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يُعاملون بها من قِبَل الإدارة (Robert, 2001).
- يتمثل إدراك الدعم التنظيمي للموظف بأنه كلما زادت جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأته وتقديرها مادياً ومعنوياً من قِبَل المنظمة، كما تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك يسهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية إيجابياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة (المغربي، 2010).

## 2. الدعم القيادي

يُشير الدعم القيادي إلى سلوك القادة تجاه المرؤوسين، حيث يتم تعريفه على أنه مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إنَّ الدعم القيادي يُمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين، 2002) كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنَّ الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم

العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم (Settoon, Bennett and Liden, 1996).

### 3. المشاركة في اتخاذ القرارات

هي عملية توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقترحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يُبديها المرؤوسين، مما يمكّن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها (شاهين، 2002).

### 4. دعم و تأكيد الذات لدى الموظفين

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أنّ بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، كما أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد (عبد العليم ، 2000).

كما توصلت دراسة (Eisenberger et al, 2001) إلى أنّ إدراك الدعم التنظيمي يُؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسة أنّ الالتزام يُعدّ متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوُّع التنظيمي والأداء داخل الدور، ممّا يمكن معه القول أنّ العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

### 5. الالتزام التنظيمي

إنّ إدراك الدعم التنظيمي يؤديّ إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً منهم، بالإضافة إلى زيادة ثقة الفرد في أنّ التنظيم سيكافئه على مجهوداته.

### 6. دافعية الانجاز لدى الموظفين

يؤثر إدراك الدعم التنظيمي إيجابياً لدى العاملين في زيادة دافعية الإنجاز لديهم، والرضا الوظيفي والأداء، ولكنه يرتبط سلبياً بالرغبة في ترك العمل، كما أنّ هناك ارتباط واضح بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي (Chia and Lee, 2000). حيث يساهم إدراك الدعم التنظيمي في تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم، فالأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه (Rhoades et al, 2001).

## المطلب الثاني

### محددات الثقة التنظيمية في المنظمة (القيم التنظيمية الإيجابية)

تُعد القيم إحدى الركائز الأساسية لشخصية الفرد و المنظمة ، حيث أنّ القيم تُعتبر جزءاً هاماً في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة وفي مجالاتها المختلفة: دينياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وفنياً، كما تلعب القيم دوراً في حياة الفرد (عبدالفتاح، 2001). وقد أكد الباحثون على أنّ الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة (سنبرغ، 1998)، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين. كما كشف آخرون إلى مدى أثر القيم التنظيمية الإيجابية في العمل كالأداء الجيد والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف (هيجان، 1998). حيث أنّ القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكّلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة مما يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمور (وليمسون، 1990). في حين أشارت الزومان (2001) إلى تأثير القيم التنظيمية مثل القوة والفاعلية والعدالة و فرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة ، ومدى أهميتها في المنظمة. كما ذكر العميان (2002) بأنّ أهمية القيم تكمن في الحياة العملية في جوانب مختلفة من أهمها: تكوين و خلق اتجاهات الأفراد، واستخدامها كمعايير مرشدة لسلوك الفرد والجماعة، وتبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات ممّا يسهم في فهم السلوك الإنساني والتنظيمي.

### أولاً: مفهوم القيم التنظيمية الإيجابية

كما يختلف الأفراد في القيم التي تحدّد سلوكهم، فإنّ المنظمات هي الأخرى تختلف في قيمها التنظيمية، ولقد عرّف بيومي (2002) القيم بأنّها المعايير أو المقاييس المستمرة التي تمّد الفرد بأحكام يستخدمها لتنظيم وترتيب الرغبات، وتعرّف القيم بأنّها تصورات للتفضيل وهي جزء من الثقافة (مرعي، 1984)، بينما يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنّها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبّر عن فلسفتها وتؤبّر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات (مقدم، 1994).

في حين عرّف التركي (2001) القيم التنظيمية بأنّها تلك التي تمثّل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وعرّفها مقدّم (2004) بأنّها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبّر عن فلسفة المنظمة وتؤبّر الخطوط

العريضة لتوجيه السلوك، كما أنّ هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، كما تتميز المؤسسات الناجحة بنظام جيد للقيم. في حين يشير زلوق (1998) إلى أنّ مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة. فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء سلوكهم.

كما عرّفها الجلاّد (2005) بأنّها درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشئ معين، وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها، أو هي مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة (أحمد، 1983).

يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنّها القيم والمبادئ السائدة في المنظمة وتظهر في التشريعات والسياسات واللوائح والأنظمة والإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وتظهر من خلال سلوك العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين.

## ثانياً: أنواع القيم التنظيمية

بالرغم من اختلاف المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أنّ هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها. ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم (فرانسيس وودكوك، 1995) فقد قسّم القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية، صنّفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

1. **قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفاة، والمكافأة.

**القوة :** تكافئ العبارة "المديرون يجب أن يديروا" ، فالإدارة تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يُمكنها من تقرير المهام واتخاذ وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة. وتكتسب المنظمة القوة من أربعة مصادر هي الملكية، المعلومات، الجاذبية، والمكافأة.

**الصفاة:** تكافئ العبارة "النُخبة دائماً في القمة"، فالمنظمة الناجحة تُدرك أهمية الحصول على أفضل الموظفين في الأعمال الإدارية، كما تعمل على تطويرهم باستمرار.

**المكافأة:** تكافئ العبارة "الأداء ملك"، فالمنظمة الناجحة هي التي تحدّد النجاح وتكافئ عليه.

2. **قيم إدارة المهمة:** ويُقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي الفعالية والكفاية والاقتصاد .

**الفعالية:** تكافئ العبارة "اعمل الأشياء الصحيحة"، فالمنظمة الناجحة هي التي تحدّد النجاح وتكافئ عليه.

**الكفاية:** تكافئ العبارة "اعمل الأشياء بطريقة صحيحة"، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

**الاقتصاد:** تكافئ العبارة "لا شئ مجاناً"، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.

3. **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أنّ العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي العدل، فرق العمل، والقانون والنظام .

**العدل:** تكافئ العبارة "من يهتم يكسب"، فالمنظمة الناجحة تدرك أنّ وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.

**فرق العمل:** تكافئ العبارة "العمل معاً بانسجام"، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أنّ بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة.

**القانون والنظام:** تكافئ العبارة "العدل لا بد أن يسود"، فالمنظمة هي تلك التي تدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والاجراءات.

4. **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

**الدفاع:** تكافئ العبارة "اعرف عدوك"، فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.

**التنافس:** تكافئ العبارة "البقاء للإصلاح"، فالمنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية.

**استغلال الفرص:** تكافئ العبارة "من يجرؤ يكسب"، فالمنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلاً من أن تعطي مجالاً للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص.



كما تؤكد الأبحاث على أن القيم التنظيمية للقادة هي التي تساهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدّد فعالية البناء التنظيمي، كما أنّ النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية (فرانسيس، 1994).

ستتناول الدراسة اثنتا عشر قيمة هي القوة، والصفوة، المكافأة والفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد، العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع والتنافس وبيان مدى تأثيرها على الثقة التنظيمية بالمنظمة.

### ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

ارتبطت القيم بالمفاهيم الإدارية منذ أن اتّجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، حيث تميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتعاون والديمقراطية، فلجميع قيمة متأصلة وتتبع هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية. ولقد نمت القيم التنظيمية بعدة مراحل، تمّ تلخيصها في تسلسل زمني طبقاً لأهم الأحداث في الإدارة والأفكار عن المنظمة كما يلي:

1. **المرحلة الأولى:** بداية ظهور الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور عام 1911، حيث ركزت على دراسة الوقت والحركة والإنتاج، بغض النظر عن الاهتمام بالطابع الإنساني في الإدارة.
2. **المرحلة الثانية:** بداية ظهور مفهوم البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر 1922، حيث اعتُبر الإنسان مصدر من مصادر الإنتاج ويتم معاملته كآلة وتحفّز من خلال المكاسب المادية، أي تتمثل القيم على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة (فرانسيس وودكوك، 1995).
3. **المرحلة الثالثة:** أيّدت ماري باركر فوليت 1926 مشاركة القيادة والتعاون في حل المشكلات بين الإدارة والعمال خلال مقالها "إعطاء الأوامر"
4. **المرحلة الرابعة:** بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية بناءً على نتائج دراسات مصانع هاوثورن في الولايات المتحدة في الفترة ما بين 1927 وحتى 1932، حيث تُعد محاولة ألتون مايو دعماً لدور المعتقدات والقيم في السلوك داخل المنظمة، وتُعد تلك الدراسة أول محاولة تعني بالسلوك الإنساني داخل المنظمة (الأحمدي، 2007) حيث يعتبر ألتون مايو الحافز المادي يأتي بعد العامل النفسي والعضوي (حبتور، 2000).

5. **المرحلة الخامسة:** طرح لوين و ليفي فكرة تفوق النمط الديمقراطي الذي يعمل على إخراج أفضل ما لدى المجموعات على النمط الأوتوقراطي الذي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف (فرانسيس وودكوك، 1995).
6. **المرحلة السادسة:** ظهور نظرية الحوافز الشخصية لماسلو عام 1954، حيث اقترح ماسلو أنّ الحوافز الإنسانية مرتبة في شكل هرمي يمثل الاحتياجات.
7. **المرحلة السابعة:** لأول مرة تناقش طبيعة التعارض والاختلاف بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة خلال كتاب **Chris Agyris 1957** بعنوان "الشخصية والمنظمة".
8. **المرحلة الثامنة:** من القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث أشار **Douglas Mc Gregor 1960** إلى "الجانب الإنساني للمنظمة" الذي يتناول نظرية X التي ترى الإنسان بطبعه سلبي ولا يحب العمل وأنّ العقاب والتهديد إجراء رئيسي لحثه على العمل، فيما تفترض نظرية Y بأنّ العاملين بشر ويعمل أماً في المكافأة وليس خوفاً من العقاب (الحنيطي، 2003)، ثم تبعه تقديم ليكرت 1961 معلومات ونظريات توضّح النمط القيادي الديمقراطي، والذي يوجّه القائد نحو الاهتمام بالمجموعة والهدف عبر كتابه "أنماط جديدة للإدارة".
9. **المرحلة التاسعة:** بداية ظهور نظرية "الإدارة بالأهداف" لصاحبها بيتدركر، حيث ركّزت تلك النظرية على تحديد الأهداف بوضوح، وأنّ الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل وهي الموجّه والمراقب (الصريرة، 2005).
10. **المرحلة العاشرة:** ظهور مفهوم التطوير التنظيمي لصاحبها ريتشارد بيكهارد الذي يرى أنّ التطوير التنظيمي هو الجهد المُخطّط على مستوى التنظيم ككل والذي تُشرف عليه الإدارة العليا لزيادة كفاءتها وقدرتها التنظيمية من خلال التدخل المُخطّط له، باستخدام المهارات والنشاطات وغيرها لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (الطجم، 2004)، ثم تطوّر الفكر الإداري ليتناول التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي المبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق لتطوير الأداء المتخصص عبر نموذج إدارة الجودة الشاملة (الأحمدي، 2007).

#### رابعاً: خصائص القيم التنظيمية

يمكن تحديد أهم خصائص القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي (الصريرة، 2005):

1. **مكتسبة:** حيث أنّ الفرد يكتسبها من البيئة ممّن حوله، حيث تتفاعل العوامل مع التكوين للفرد ذاته، بحيث يفصل الفرد قيم عن غيرها.
2. **ذاتية اجتماعية:** القيم تتبع من ذات الفرد وتحدّد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم.
3. **مرنة:** تكون القيم قابلة للنظر ومواجهة كل التغيرات التي يتعرض لها الفرد، حيث تواكب مجريات الحياة وتطوراتها وتتجدد وفق أسس واتجاهات لا تلغي دور العقل البشري.
4. **تلقائية:** القيم محصلة نتاج العقل الجمعي للمجتمع وليست من صنع فرد لوحده في المجتمع
5. **نسبية:** القيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن ثقافة إلى أخرى. فنرى E.Durhie يعتبرها من مقتضيات الوعي الاجتماعي بينما يراها K.Marx من إنتاج البيئة الاقتصادية بينما يراها S.Freud من إسقاطات الغريزة الجنسية.

#### خامساً: الشروط الواجب توافرها في القيم

- هناك بعض الشروط الواجب توافرها في القيم التنظيمية الإيجابية، من أهمها (الحنيطي، 2003):
1. اختيار القيم من بين بدائل عدة، نتيجة توفر القناعة والإيمان بهذه القيم وبذلك يزيد درجة الالتزام بها.
  2. الاتساق: فمن الضروري أن تكون القيم متناغمة ضمن اتجاه فكري وسلوكي واحد ومنسجمة مع سياسة المنظمة ورسالتها.
  3. المحدودية في العدد: ممّا يساعد المدراء على توفير إطار للقائمين على رسم السياسات الإدارية فيها ومساعدة الأفراد على إدراك العلاقة بين القيم والعمل الذي يؤدونه.
  4. عملية: كون القيم عملية يسهل ترجمتها إلى الواقع واختبار مدى ثباتها.
  5. الجاذبية: يجب أن تكون القيم جذابة للأفراد، وبالتالي تلقى منهم الاحترام لتوافقها مع أهدافهم.
- القيم التنظيمية الإيجابية في المنظمة كالعدالة والصفوة والكفاءة والتنافس وغيرها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجة الموظفين وتزيد من درجة ثقة الموظفين بالمنظمة، وهذا ما سوف تتناوله الدراسة الحالية.

## المطلب الثالث

### آثار الثقة التنظيمية في المنظمة (مستوى سلوك الالتزام التنظيمي)

أكدت الدراسات (Gambetta,1988; Mayer et al, 1995; Harris, 2003; Lock, 2005) على أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق السلوك التعاوني، وفي تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف (Mile, 1992)، والحد من أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية (Williams, 2001; Lee,2001)، والحد من الصراعات الضارة (Rego et al, 2005) ، وتسهيل أداء فرق العمل (Meyerson et al, 1996)، وحل المشكلات (Zand, 1972; Boss, 1978)، وأيضاً يؤدي إلى تعزيز الاستجابات الفاعلة للأزمات والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي (Harris, 2003; Nyhan, 2000; Dirks and Ferrin, 2002).

يُعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، فهو يلعب دوراً هاماً في تفسير سلوك الأفراد في المنظمات (عبدالباقي، 2005)، حيث يعمل على تحسين كفاءتهم وفعاليتهم في منظماتهم (Inverson and Pullman, 2000)، وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتقليل رغبتهم في ترك المنظمة نهائياً، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة (الطجم، 1996).

### أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

#### 1. الالتزام التنظيمي لغةً

الالتزام لغةً مأخوذ من الفعل لَزِمَ بمعنى دام وثبت، والتزم الشيء أي أوجبه على نفسه، وألزمته الشيء أي اعتنقه (ابن منظور، 2003)، كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي بقاموس ويبستر بثلاث دلالات وهي:

1. الالتزام مُرتبب بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد مُعيّن لإيصال عهدة أو شحنة معيّنة.
2. الالتزام مُرتبب بالإنجاز أو إتمام أمراً ما.
3. الالتزام التنظيمي يُقصد به حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محدّدة من المهام أو المبادئ أو المواقف (Kiesler, 1982).

## 2. الالتزام التنظيمي اصطلاحاً

عرّفه الباحثون على أنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Hall et al, 1970)، كما عرّفه آخرون على أنه اندماج للفرد داخل المنظمة (Bunchana, 1974). وعُرّف الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين حالتهم (Marsh, 1997). أو هو استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم (Kantor, 1983). أو هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (Mowday, Richard, Porter and Stress 1974).

و حديثاً عُرّف الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003)، أو أنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها (Greenberg and Baron, 2004).

في حين نرى أنّ مفهوم الالتزام التنظيمي في الأدبيات العربية يتم عرضه من وجهة نظر مقارنة مما سبق، فلقد عرّف (الحمزاوي، 2002) الالتزام التنظيمي شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته، في حين عرّفه (الشوادفي، 2002) على أنه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يُعبّر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف بالمنظمة وتنمية العضوية بها.

كما عرّفه (عبد الباقي، 2000) على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها، بينما عرّفه (فليه وعبد المجيد، 2005) بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. بينما عرّفه (خيرة، 2007) بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالاستمرار فيها.

يُستدل من خلال التعريفات السابقة بأنّ الالتزام التنظيمي يُعبّر عن تفاعل متبادل بين الفرد والمنظمة حيث أنه لا بد من وجود اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وبالتالي

تتولد الرغبة لديه لكي يسلك سلوكاً يفوق السلوك المطلوب منه رسمياً من جانب المنظمة ويبدل ما بوسع طوعاً دون إكراه وذلك من أجل الاستمرار في العمل لصالح المنظمة، وترى الباحثة بأن التعريف السابق يتوافق مع أهداف البحث حيث أنه في حال امتلاك الفرد لسلوك الالتزام التنظيمي فبالتالي تزداد ثقته بالمنظمة التي يعمل بها وهذا ما سوف يتم قياسه والتحقق منه.

## ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي

- يرى Mayer أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبياً وإنما يكون مستمراً متواصلًا، حيث حدّد أنّ الالتزام التنظيمي يتكوّن من ثلاثة أبعاد وهي:
- أ. **الالتزام التأثيري أو العاطفي:** وهو يُعبّر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصيين للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لفترة محدودة (Jaros et al, 1997) فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأنّ قيمه تتسجم مع قيمها ممّا يمنحه متعةً في ارتباطه معها (Deloria, 2001) وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتماداً على ثلاث أسس متمثلة في القيم المشتركة، وضوح الأهداف وتطابقها، الاندماج الشخصي (Meyer et al, 2001). فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل (الطائي، 2007).
  - ب. **الالتزام المعياري الأدبي:** يُعبّر عن التمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (Kuhén and Busaidi, 2001)، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة مثل التوجّه الثقافي أو العائلي، أو بعد دخوله المنظمة مثل التوجّه التنظيمي (Lagomarion and Cardona, 2003).
  - ج. **الالتزام المتواصل المستمر:** وهو أرقى أنواع الالتزام ويُعبّر عن الرغبة القوية بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (الصيرفي، 2005)، واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية مثل علاقات وزملاء العمل، المهنة والمهارات، مدة الخدمة وغيره من المنافع الأخرى؛ كل ذلك يجعل ترك العمل في المنظمة أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة للفرد (Ugboro and Obemy, 2001).

### ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

- يلعب الالتزام التنظيمي دوراً هاماً في نجاح المنظمة واستمرارها، وتكمن أهميته فيما يلي:
1. الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وحبهم لمنظماتهم (Scott, 2003).
  2. الأفراد الملتزمون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً لتحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2005).
  3. الأفراد الملتزمون بأهداف المنظمة أكثر تماسكاً وثقةً بالمنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي (Rowden, 2000).
  4. انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة، زيادة معدلات الأداء (اللوزي، 2003).

### رابعاً: بناء ثقافة الالتزام التنظيمي

- الالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويُستدل عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، حيث يحمل بعض جوانب الالتزام قبل التحاقه بالمنظمة (العنزي، الزبيدي، 2006)، لذا بلستطاعة المنظمة القيام بعدة إجراءات وممارسات تنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد في المنظمة مثل: (Dessler, 2000)
1. وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد استناداً إلى أنّ الأفراد أعلى أصول المنظمة والتي يجب الوثوق فيها وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
  2. ضمان معاملة طيبة وعادلة مع جميع العاملين في المنظمة من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.
  3. استحداث نظام قيم لتعيين الموظفين الجدد وزيادة مدة العمل التجريبية لهم للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، حيث أنّ بناء الالتزام التنظيمي يبدأ قبل وليس بعد تعيين الفرد.
  4. إشعار الموظف بالأمان، وذلك بتبني نظام التوظيف مدى الحياة لكي يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة. ووضع نظام للحوافز والمكافآت وذلك لتشجيع العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة.
  5. مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات وذلك من خلال إتاحة المجال أمامهم لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تُثير دوافع التحدي لديهم، ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكّنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

## المطلب الرابع

### آثار الثقة التنظيمية في المنظمة (معدل الدوران الوظيفي)

الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة، وهو مصدر للتكاتف والشعور بالأمان (Mishra, 1996)، كما تشير الدراسات السابقة بأن الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي على نية الموظف لترك العمل في المنظمة، فكلما زادت ثقة الموظف بمنظمته، كلما قلت احتمالية تركه للعمل فيها (Krammer, 2000)، كما أنّ الثقة التنظيمية تُعدّ مؤشر هام على معدل الدوران الوظيفي (Dirks and Ferrin, 2001). لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل، ويُطلق عليه اصطلاحاً معدل دوران العمل، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا المنظمة خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين، وتكتسب هذه العملية أهميتها من جزاء ما يسببه ارتفاع معدل دوران العمل من تكاليف باهظة.

### أولاً: مفهوم معدل الدوران الوظيفي

تمّ تعريف معدل الدوران الوظيفي على أنّه تنقّل الموظف من عمل لآخر، أو تبادل الأعمال بين الموظفين، ويتم تبادل الأعمال من خلال الترقية الوظيفية في نفس المستوى التنظيمي بشكل أفقي من خلال الانتقال من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى، أو الانتقال من منصب عمل لآخر، أو العمل في إطار فريق يسمح بالانتقال من منصب عمل لآخر في فترة زمنية قصيرة (Probst, 1997)، أو هو نسبة الموظفين الذين يتم استبدالهم في فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد الموظفين في المنظمة (Agens, 1999)، أو أنّه سلسلة الإجراءات التي تتخذها الشركة منذ طرد موظف ما وحتى استبداله بموظف آخر عرّفه (Currivan, 1999)، ويُعتبر معدل الدوران الوظيفي مؤشّر عن أداء المنظمة ويتم تقييم كفاءة المنظمة من خلاله (Glebbeek and Bax, 2004).

### ثانياً: أشكال الدوران الوظيفي

صنّف (السالم، 2000) ظاهرة الدوران الوظيفي إلى قسمين رئيسيين تبعاً لاتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمنظمة كما يلي:

1. حركة انتقال العمالة من مؤسسة إلى أخرى و تتضمن أربعة أنماط مثل:  
أ. الدخول الاختياري الطوعي: تشتمل على حركة الالتحاق والدخول للمؤسسة سواء بتعيين موظفين جدد، أو إعادة تعيين موظفين تركوا المؤسسة سابقاً.



- ب. الدخول الإجباري: بتعيين الأفراد بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء مثل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.
- ج. الانفصال الاختياري الطوعي: بسبب الاستقالة.
- د. الانفصال الإجباري: وقد يكون مؤقت بسبب إلغاء وظيفة أو مهمة، أو الفصل التأديبي بسبب ضعف إنتاجية وكفاءة الموظف، أو الانفصال بسبب العجز الجزئي أو الكلي للموظف كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر.
- تُعتبر هذه الحركة أكثر شكل من أشكال الدوران الوظيفي خطورةً وتأثيراً على المؤسسة وعلى الموظفين.

## 2. حركة انتقال العمالة داخل المؤسسة أو ما يسمّى بالتسرب الداخلي وتتضمن نمطين مثل:

- أ. الحركة العمودية للعمالة: وذلك صعوداً كالترقية وهي انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى وتكون إما لأسباب تحسن الأداء الكفاءة للموظف أو حصوله على درجة علمية أعلى، أو هبوطاً وهي انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أقل درجة بسبب ضعف أداء وكفاءة الموظف أو بسبب رغبة الموظف بالتقليل من الأعباء والمسؤوليات والضغوط في وظيفته فيضحي بمنصبه من أجل راحته.
- ب. الحركة الأفقية للعمالة: وهي انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس الدرجة أو الوظيفة أو بنفس الدائرة.

ويُعتبر هذا الشكل من أشكال الدوران الوظيفي الأقل تأثيراً على المؤسسة وعلى الموظفين.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي

ظاهرة الدوران الوظيفي هي ظاهرة عمل منظمي، حيث تخضع لظروف البيئة الديناميكية غير المستقرة، كما يعكس وجود مشكلات في ظروف العمل أو في علاقاته، مما تؤدي إلى عدم الرغبة في مواصلة العمل بالمنظمة أو في إحدى إداراته، حيث تشمل تلك الحالات:

### 1. طبيعة المنظمة

حيث تلعب المنظمة دوراً هاماً بالتأثير على معدل الدوران الوظيفي بداخلها، فإجراء تغييرات متلاحقة على قيم وسياسات المنظمة (Bowin, 2001)، والاختيار غير المناسب للمدراء في المنظمة (Noah and Yong-Pin, 2002)، وقلة فرص التدريب للمدراء والموظفين على حدٍ سواء (White,

(1995)، والمشاكل الإدارية المتكررة مع الموظفين (Bowin, 2000)، وعدم إدراك المدراء للتكلفة الباهظة للدوران الوظيفي داخل المنظمة (Employee Turnover, 2000)، كل ذلك يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمة.

## 2. طبيعة الوظيفة وظروف العمل

كبيئة العمل غير الآمنة أو غير الصحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم الرضا عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي (Hom and Kinicki, 2001)، وتشمل أيضاً وفاة، أو تقاعد أو مرض الموظف (Bowdin, 1952)، كما يلعب عدم الرضا الوظيفي دوراً في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي (Sheehan, 1991)

## 3. الظروف الاقتصادية العامة

يُساهم النشاط الاقتصادي الفعّال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أمّا في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الموظف لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر (السالم، 2000).

## 4. العوامل الديموغرافية

تشير الدراسات بأنّ معدل الدوران الوظيفي لدى الإناث العاملات أكثر ارتفاعاً من معدله لدى الرجال، كما أشارت الأبحاث أيضاً بأنّ معدل الدوران الوظيفي لدى الرجال غير المتزوجين أكثر ارتفاعاً من معدله لدى المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية (السالم، 2000).

## رابعاً: أثر الدوران الوظيفي على المنظمة

- هناك عدة أنواع من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، تتمثل أهمها في:
1. خسائر مباشرة: مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكّن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد.
  2. خسائر غير مباشرة: مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط

لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة.

3. تحوّل الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، فالحسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيراً نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الإستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقترنان بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة (العوّاد، 2005).

### خامساً: دور المنظمة في تقليل معدل الدوران الوظيفي

1. يختلف معدل الدوران الوظيفي وفقاً لنسبة الموظفين الذين يتركون العمل خلال فترة عملهم بالمنظمة:

أ. إذا تبيّن ارتفاع معدل دوران العمل للعاملين الجدد، فإن ذلك يقتضي ضرورة تعديل سياسة الاختيار والتعيين والتوجيه، وأيضاً أساليب تقديم الفرد إلى عمله لمساعدته على التوافق مع جماعة العمل.

ب. إذا اتضح أنّ معدل دوران العمل للموظفين الذين التحقوا بالوظيفة منذ فترة طويلة، فإنه يجب أن توفر الإدارة فرص التقدم والترقية والنمو بمعدلات أكبر، إلى جانب تعديل سياستي الأجور وتوفير فرص الرعاية الاجتماعية للموظفين.

2. الاحتفاظ بالعمالة لمدد طويلة: حيث يجب ألا يفرض المدراء في موظفيهم بسهولة، بل يجعل كلاً منهم يشعر بالأمان، وبأنّ تدريبه للموظف الجديد يعني أنّ الموظف الأقدم جاهز للترقية لوظيفة أعلى، لأنه يقوم بتدريب من سيحل محله في وظيفته الحالية. كذلك ألاّ يتعجل عملية تعيين الموظفين الجدد، فعملية التعيين ذاتها تتطلب وجود حاجة إليه في الشركة وجو مهياً بين الموظفين لاستقبال هذا الموظف الجديد.

3. سياسة التدريب: حيث يجب تدريب الموظفين على مهارات وسلوكيات الاتصال، فضلاً عن المهارات الفنية والإجراءات العملية الضرورية.

4. الحرص على الموظفين القدامى: حيث يجب ألاّ يظهر المدير اهتماماً بالموظفين الجدد يفوق ذلك الذي يظهره للموظفين القدامى، فمثل هذا التصرف يعطي إشارات خاطئة للفئتين: القدامى والجدد معاً.

5. احترام العقد الاجتماعي: أي الوعود التي يقطعها المدير على نفسه والتوقعات التي ينتظرها منه موظفوه عقداً بينه وبينهم، فقيام المدير بالإخلال بأي من الوعود أو إحياء أي من التوقعات يفسخ العقد بين الموظف ومروسيه ويهدد بتدمير العلاقات، هذا العقد ليس رسمياً ولذلك يُطلق عليه العقد الاجتماعي (ولكنه أقوى وأوقع وأهم من العقود الرسمية).
6. إدارة الأجور: إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري، فبدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه الشركات المنظمة، فتحرص على إدارة الرواتب والأجور بمهنية عالية جداً لعلمها الجيد بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل.

### ملخص الفصل السابق:

ما سبق استعراضه، يتبين لنا أنّ هناك ثلاثة مستويات للثقة التنظيمية وهي الثقة التنظيمية في الزملاء، الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، والثقة التنظيمية في المنظمة إجمالاً. كما أنّ هناك محددات للثقة التنظيمية في كل مستوى من مستوياتها، وأثار أخرى بناءً على وجود الثقة التنظيمية من عدمها. سنتناول الدراسة الحالية بحث المصارحة والمشاركة بين الزملاء كمحدد للثقة التنظيمية في الزملاء، نزوع الرئيس نحو الخير والاستقامة والقدرة كمحدد للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المُدرَك كمحدد للثقة التنظيمية في المنظمة. كما سيتم بحث تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية في الزملاء، الرئيس المباشر، ومنظمة الأونروا. أضف إلى ذلك، بحث تصوراتهم حول آثار الثقة التنظيمية مثل الرغبة في العمل الجماعي كأثر للثقة التنظيمية في الزملاء، مستوى السلوك الإداري الابتكاري كأثر للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، ومستوى سلوك الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي كأثر للثقة التنظيمية في الأونروا.

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

- \_ الدراسات العربية
- \_ الدراسات الأجنبية
- \_ التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالبحث عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية ومحدداتها وآثارها، سواء أكانت تلك الدراسات محلية أم عربية أم أجنبية، وذلك بالرجوع إلى المراجع والدوريات وصفحات الانترنت. ولم تجد الباحثة أي دراسة سابقة محلية قد تناولت موضوع الثقة التنظيمية، وبالتالي فقد تمّ سرد وذكر الدراسات العربية والأجنبية البالغ عددها (29) دراسة مع التعقيب عليها.

### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (البلوي، 2007) "علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية وبين الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (285) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة.

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية في أسلوب المدير ولصالح المعلمين تعزي إلى متغير المنطقة الجغرافية.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري ومستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

2. دراسة (حمادات، 2006) "العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثمّ انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقّق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة.

- ب. بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مُرتبةً تنازلياً ابتداءً بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق.
- ج. التركيز على أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير تدعم من لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل التربوي.

### 3. دراسة (السعودي، 2005) " العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وقد استعان الباحث بعينات عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (586) مفردة. كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي وتحليل المتعدد والبسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسّر ما مقداره (26.8%) من التباين في الرضا الوظيفي.
- ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كلاً على حدة وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسّر ما مقداره (32.5%) من التباين في المتغير التابع.
- ج. تختلف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، والعمر، في حين لا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

### 4. دراسة (نجم، 2003) "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الفرق بين الإبداع والابتكار، حيث بيّنت أنّ الإبداع هو التوصل إلى الفكرة الجديدة، أمّا الابتكار فلا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المنظمة لأهدافها في السوق.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. وضع مفهوماً شاملاً للابتكار على أنه قدرة المنظمة إلى التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

ب. تصنيف الابتكارات داخل المنظمة والمتمثلة في ابتكارات العملية والمنتج والخدمة، وذكرت الدراسة ثلاثة أشكال للابتكار داخل المنظمات، ابتكارات إدارية والمتمثلة في التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وإجراءات وطرق تساهم في تطوير الأداء، وابتكارات تقنية، وابتكارات مساعدة.

## 5. دراسة (حواس، 2003) " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها ما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة، شكلها خطية أو غير خطية، اتجاهها سالبة أو موجبة، مدى قوتها ضعيفة أو قوية، كما هدفت أيضاً إلى إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يُعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استعانت الباحثة بقائمة استقصاء، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (385) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة القاهرة في جمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي
  - ب. ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي
  - ج. ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي
- أما أهم توصيات الدراسة:

- د. ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.
- هـ. ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك لارتباطه بمكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- و. على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس ومرؤوسيه.
- ز. عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.



## 6. دراسة (رشيد، 2002) "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية: بعض المحددات والآثار"

سعت الدراسة إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين في رؤسائهم وكذلك في المنظمات التي يعملون بها. بالإضافة إلى معرفة آثار ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمة. تم إجراء مسح على عينة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض وبلغ عدد أفراد العينة (550) موظف موزعين على (11) وزارة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

### وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ. نزوع الرئيس المباشر إلى الخير والاستقامة والقدرة في أداء عمله كان له ارتباط قوي في ثقة المرؤوسين به. كما أكدت العلاقة الإيجابية بين الثقة في الرئيس المباشر والتي قد تؤدي إلى الإحساس بالرضا عنه لدى المرؤوسين وتنمية سلوك المواطن التنظيمية لديهم.

ب. كما توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي المدرك ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في المنظمة. كما أن الثقة في المنظمة تؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وتقليل الرغبة في ترك العمل.

كما أوصت الدراسة بتناول موضوع الثقة التنظيمية من سياقات تنظيمية أخرى مثل محددات الثقة التنظيمية بالزملاء وثقة الرؤساء بالمرؤوسين، وأيضاً بحث الارتباط بين الثقة التنظيمية ومؤثرات أخرى مثل مستوى الإبداع، مستوى الأداء التنظيمي والفردي، وكما أوصت أيضاً بالتوسع في بحث العلاقة بين الثقة في المنظمة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل عدالة المكافآت، نظم التأديب، ونظم تقييم الأداء.

## 7. دراسة (الحوامدة، 1998) "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها، ومعرفة مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه التصورات. تم تصميم وتطوير استبانة خاصة لغايات الدراسة، وطُبقت على عينة عشوائية حجمها (420) موظفاً وتم استرجاع (380) استبانة منها.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، وكل مجال من مجالاتها هي تصورات سلبية.

ب. تفاوتت درجة سلبية تصورات الموظفين لمجالات الثقة التنظيمية، حيث جاءت هذه المجالات وفقاً للترتيب الآتي: علاقة المنظمة بالبيئة، توافر المعلومات، أسلوب المدير، القيم التنظيمية، فرص الاتساع، السياسات الإدارية .

ج. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام، ولبعض مجالاتها تعزّي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمعلومات، وتنمية المهارات القيادية للمديرين، وبناء القيم التنظيمية الإيجابية، والسياسات الإدارية السليمة، والعمل على خلق أجواء من الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة.

#### 8. دراسة (الكساسية، 1996) "العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المُدرّكة من قِبَل الموظفين بهذه الأجهزة من خلال انطباعاتهم عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة فيها. وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة تناسبية من الموظفين في الفئات الأولى والثانية والثالثة والذين يعملون في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في العاصمة عمان، وقد تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد قام الباحث بتوزيع (560) استبانة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إنّ مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم وتدفق المعلومات.

ب. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزّي لمتغيرات مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية ومستوى الراتب الشهري للموظف.

ج. إنّ مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قِبَل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً.

د. إن مستويات ثقة الموظفين بأبعاد فرص التميّز وتحقيق الذات ، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات كانت مرتفعة، في حين كان مستوى ثقتهم بالسياسات الإدارية السائدة في أجهزة الخدمة المدنية متوسطاً.

هـ. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية المدركة بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية تعزي لمتغيرات: الجنس، والعمر وعدد سنوات الخبرة.

#### 9. دراسة (العمرى، 1992) "العلاقة بين الثقة وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المدير القيادي ومتغيري ثقة المعلم بالمدير، وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم مثل المؤهل، والجنس، والخبرة التربوية، والخبرة الحالية، ومستوى المدرسة في هذه العلاقة. وقد استعان الباحث بـ(20) عينة عشوائية من المعلمين العاملين في وزارة التربية و التعليم في اربد والبالغ عددهم (220) معلماً ومعلمة، كما استخدم الباحث ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي أداة هالبن لوصف السلوك القيادي، وأداتين طورهما الباحث لقياس درجتي الثقة بالمدير، والفعالية الإدارية. كما استخدم معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لوصف العلاقات واختبار الفرضيات.

#### وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

أ. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالمدير من جهة، ومتغيري سلوكه القيادي مجتمعةً مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى.

ب. وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتيادي للمدير وسلوكه في وضع إطار للعمل، ومستوى المدرسة، وخدمة المعلمين فيها على الثقة بالمدير، في حين لم يظهر أي أثر لجنس المعلم، ومؤهله وخبرته التربوية في التأثير على الثقة.

ج. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الفعالية الإدارية من جهة، ومتغيري السلوك القيادي للمدير، مجتمعةً مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى.

#### 10. دراسة (الغامدي، 1990) "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تكوّن هذه الدراسة. وقد اشتملت عينة الدراسة على(223) موظفاً من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية للتعرف على آرائهم حول العوامل التي تؤدي إلى عدم نشوء الثقة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات، كما أنّ هذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى.

ب. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة الباحثين تعزي إلى المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، والمرتبة الوظيفية.

### 11. دراسة (شل، 1998):

"الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على الكليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: دراسة نظرية تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ثقة العاملين بالكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في التنظيمات التي يعملون بها، وكذلك التحقق والتأكد مما إذا كان هناك اختلاف من عدمه بين أبعاد الثقة التنظيمية من حيث تقييم مفردات الدراسة لها، وهو ما يوضح أهم هذه الأبعاد تأثيراً في مستوى الثقة في البيئة السعودية وأيضاً توضيح علاقة الارتباط بين مستوى ثقة مفردات الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها من ناحية ورضائهم عن العمل بهذه التنظيمات من ناحية أخرى. وقد شمل مجتمع البحث تسع كليات التابعة للتعليم الفني والتدريب المهني وتم اختيار أقدم خمس كليات تقنية وبلغ عدد موظفيها (300) مفردة، واعتمد الباحث طريقة الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

كشفت نتائج هذه الدراسة أنّ تقييم العاملين بالتنظيمات محل الدراسة لمستوى الثقة في هذه التنظيمات يميل إلى الانخفاض.

بينما من أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:

النتيجة السابقة تستوجب من القائمين على إدارة هذه التنظيمات تحسين مستوى الثقة لدى مفردات التنظيم من خلال:

أ. وضع سياسات إدارية واضحة ممثلة في توافر فرص تدريبية ملائمة، ووجود نُظْم إدارية واضحة تُطبّق على الجميع بعدالة تامة سواء في مجال الترقيات أو المكافآت، وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، وقياس أداءهم وفق المعايير الموضوعية، والسماح بمشاركتهم في صنع القرارات المختلفة.

ب. التركيز على والاهتمام بالقيم السائدة كفسلفة تتبناها الإدارة العليا وتتخذها أساساً لبناء الثقة وذلك من خلال تطبيق النظام على الجميع دون استثناء، وشفافية التعامل بين أعضاء التنظيم، والاحترام المتبادل بين الإدارة و العاملين، وحسن اختيار الرؤساء على اعتبار أنهم قدوة للمرؤوسين.  
ج. توافر المعلومات المطلوبة للأفراد داخل التنظيم بشكل يضمن كفايتها وصدقها ودقتها وانسيابها بسهولة ويُسّر حتى يستطيع العامل بناء توقّعات مستقبلية قادرة على إشباع حاجاته السيكولوجية.  
د. تفويض أكبر بجزء من السلطات للأفراد حتى يمكن إعداد كوادر إدارية مستقبلية، وثقة الرؤساء في قدرات مرؤوسيههم على الإنجاز، والتشجيع الدائم لهم، والثناء على مجهوداتهم وتهيئة المناخ العام لهم بما يساعدهم على الابتكار والتجديد.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 12.(Annamalai, 2010) Study

#### "The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools"

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير العدالة التنظيمية والثقة على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين تجاه مدارسهم ومستوى الرضا الوظيفي عن عملية تقييم الأداء في وجود الدعم التنظيمي المدرك كعامل وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة، تمّ جمع بيانات من (714) معلماً تمّ اختيارهم عشوائياً من (102) مدرسة ثانوية من الولايات الشمالية من شبه جزيرة ماليزيا. وقد تمّت عملية التحليل للدراسة باستخدام النمذجة الخطية الهرمية.

#### وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الثقة التنظيمية للمعلمين تجاه منظماتهم وأيضاً على رضا المعلمين في تقييم أدائهم.
- ب. للثقة التنظيمية تأثير إيجابي على رضا المعلمين في عملية تقييم الأداء.
- ج. هذه الدراسة تبين أيضاً أنّ الدعم التنظيمي المدرك لا تتفاعل بوصفها وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية وثقة المعلمين نحو المنظمة.

### 13.(Polat, 2010) Study

#### "The Effect of Organizational Support; Perception of Teachers on Organizational Trust perception of Their Schools"

هدفت الرسالة للكشف عن تأثير الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين على تصورهم للثقة التنظيمية في مدارسهم وخاصة أولئك الذين يعملون في المدارس الابتدائية. هذه الدراسة هي دراسة وصفية باستخدام المسح الوصفي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم الاستعانة بعينة تتألف من (680) معلم، يعملون في (12) مدرسة وقد تم اختيارهم عشوائياً من مدينة كوجالي من مدينة ازميت بتركيا. وقد تم جمع البيانات للبحث المتعلقة بقياس الدعم التنظيمي المدرك والثقة التنظيمية. ومن أجل اختبار الفرضية، أُجريت طريقة تحليل الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. هناك معامل ارتباط قدره  $r=0.75$  بين مفهوم الدعم التنظيمي والتصور التنظيمي للثقة.
- ب. الدعم التنظيمي المدرك مُتغير فعّال في تكوين الثقة التنظيمية بطريقة إيجابية.

### 14.(Cho, Yoon Jik. and Lee, Jung-Wook, 2009) Study

#### "Trust as A facilitator for Performance Management"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على إدارة الأداء، وتوضيح عامل الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر كميسر في إدارة الأداء. إحدى القضايا المهمة في الإدارة العامة هي تحسين الأداء، ففي حين أنّ مصطلح إدارة الأداء شائع في القطاع العام، إلا أنّ الدراسات التي تناولته ما زالت نادرة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة في الرئيس المباشر على تسهيل إدارة الأداء عملياً، وقد استخدمت الدراسة مبادئ المسح الإحصائي Merit 2005. وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

توصلت الدراسة إلى أنّ الثقة التنظيمية في الرئيس تلعب دوراً هاماً في تسهيل و تيسير عملية إدارة الأداء وهي شرطاً ضرورياً لإدارة فعّالة.

### 15.(Gilbert Jeffrey, 2005) Study

#### "The relationship Between Organizational Values and Managerial Behavior, and Its Effect on Organizational Effectiveness"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش، تضمّن مسار الدراسة الإجابة عن سؤالين أساسيين: السؤال الأول يُحلّل ما إذا كانت سلوكيات القادة من المستوى المتوسط - كما هي

مُلاحَظَة من مرؤوسِيهم - هي نفسها كسلوكيات المدراء من المستوى الأعلى في إدارة مكتب برنامج الجيش، ويحاول السؤال الثاني تحديد ما إذا كان أولئك الذين يُنظر لهم على أنهم أكثر المدراء الأكثر نجاحاً يبدون أساليب قيادية متوازنة أكثر، وتشير الدراسة إلى أنها تعتمد رؤية كوين 1998 في تحليل قيم المنافسة لدى القيادات الأكثر نجاحاً وشملت العينة القيادات العليا و(154) موظف من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش.

**وقد توصلت الدراسة للنتيجة التالية:**

- أ. القيادات في المنظمة أجابوا في تحديدهم لقيم المنافسة أنهم يميلون إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين .
- ب. قيم المنافسة كما يطرحه كوين تؤيده النتائج إذ أنّ سلوكيات المدراء تهتم بأن تحقق التوافق مع القيم التي تبناها كبار القادة في المنظمة، ولا توجد علاقة هامة تمّ ملاحظتها بين السلوكيات للمدراء المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة من قبل القادة من المستوى الأعلى.
- ج. أكثر المدراء فعالية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد الثمانية لإطار عمل قيم المنافسة وأنّ تحليل الافتراضات أثبت قصوراً في التماثل في استخدام دور القائد ضمن أولئك المصنّفين كأكثر المدراء فعالية ( باستخدام تقديرات أداء الجيش ) كما تمّ مقارنتها بتلك المقدّرة بأنها فقط فعالة.

## **16.(Shelton and Sam, 2005) Study**

### **"Employee Trust in Supervisor Measurement Instrument Development"**

أظهرت الثقة في المنظمات أهميتها في موقع العمل، وبالتحديد مستوى ثقة العاملين في الرئيس المباشر التي قد تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي. وبالرغم من ذلك، لا يوجد اتفاق شامل على تحديد مفهوم محدّد للثقة التنظيمية ووضع مقياس معيّن لتحديد درجة الثقة في الرئيس المباشر. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد استبيان مبدئي قصير يمكن استخدامه في القطاع العام لقياس ثقة الموظف. واستخدمت الدراسة تحليل العامل لتقييم الأوضاع التي تقيس ثقة الموظف في مراكز الخدمات الاجتماعية المحلية ومراكز الخدمات الصحية.

**وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:**

توصلت الدراسة إلى وضع مقياس لقياس الثقة في اتجاه الموظف ورئيسه المباشر والتي تؤثر على الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء أبحاث ودراسات أخرى للتحقق والتأكد من أهمية وقيمة المقياس الذي تمّ تصميمه لقياس الثقة.

### 17.(Khodyakov and Dmitry, 2004) Study

#### "Top-Down Trust: Control and Trust in Three Organizational Settings"

هدفت الدراسة إلى مناقشة الاختلافات بين دور الثقة والتحكم في الإعدادات التنظيمية. كما ركزت الدراسة على المنظمات التي تستخدم كلاً من التحكم والثقة في التعامل مع العاملين في نفس الوقت. وقد طبقت الدراسة على ثلاثة مؤسسات وهي: شركة نوكر، شركة اورفيس وشركة إصدار بطاقات التأمين. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى توضيح كيفية توازن المنظمات بين استراتيجية الثقة من أعلى إلى أسفل مع استراتيجية التحكم ضمن علاقتها مع الناس.

#### وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

بالرغم من أن المؤسسات أكثر قوة من الناس، إلا أن بعض المنظمات تعمل بكل قوة لخلق جو من الثقة التنظيمية مع الناس فيما يسمى الثقة من أعلى إلى أسفل. ولزيادة كفاءة المنظمة، فإن المنظمة لا تستطيع أن تعتمد على إحدى الاستراتيجيتين السابقتين لوحدها دون الأخرى، فيجب عليها أن تستخدم كلاً من الاستراتيجيتين لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

### 18.(Geist, 2003) Study

#### "Organizational Trust Predictors for Teachers"

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل التنبؤ بالثقة لدى المعلمين في المدارس الابتدائية مثل البيروقراطية، والمهنية لدى المعلمين، والتأكيد الأكاديمي. حيث أشار الباحث إلى أن الثقة في المدارس تعمل على تسهيل التعاون، ونمو الصحة المدرسية، وزيادة تحصيل الطلاب في المرحلة الابتدائية، والفاعلية المدرسية. وقد استعان الباحث بعينة من (146) مدرسة ابتدائية و(4069) معلماً في أوهايو.

#### وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. حجم المدرسة لم يكن يحمل أي تأثير ملموس علي أي جانب من جوانب الثقة لدى المعلمين، ولكن الحالة الاجتماعية - الاقتصادية يرتبط بشكل إيجابي بثقة المعلمين بالزبائن والمتغير المستقل (التأكيد الأكاديمي).
- ب. تمكين البيروقراطية (الهيكل) يرتبط بشكل إيجابي بثقة المعلمين بالمدير وكان يمثل عامل التنبؤ الأفضل بهذه الثقة.
- ج. السلوك المهني للمعلمين يرتبط بشكل إيجابي مع ثقة المعلمين بزملائهم، ويمثل (أي السلوك) عامل التنبؤ الأفضل بهذه الثقة.
- د. التأكيد الأكاديمي يرتبط بشكل إيجابي بثقة المعلمين بالزبائن ويمثل عامل التنبؤ الأفضل بهذه الثقة.



## 19.(Albrecht, 2003)

### "Organizational Trust of Management in Public Sector"

هدفت الدراسة لتحديد مكونات الثقة وعناصرها وعلاقتها بالإدارة العليا وخاصة في القطاع العام، حيث استعان الباحث بالمعلومات التي تمّ جمعها والحصول عليها من (60) مؤسسة في القطاع العام لتحديد مستوى الثقة وربطها بالإدارة العليا، كما تمّ استخدام طريقة الانحدار للتعرف بشكل أكبر وتحديد مدى كل من الأمور التالية المتمثلة في العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي، والتي تؤثر على الثقة بالإدارة العليا، والمدى الذي يمكن أن يحدثه التأثير في الإدارة العليا على النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. عملية الاتصال الفعّالة في المنظمة، والعدالة الإجرائية، ودعم المنظمة والرضا والأمان الوظيفي يمكنها أن تتنبأ بمدى الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام.
- ب. الثقة في مديري الإدارة العليا يؤثر على الالتزام النفسي والعاطفي في المنظمة وتساهم في استمرارية الالتزام، وعدم الخوف من التغيير.

## 20. (Morgan, 2003) Study

### "Employee and Trust Participation in Management"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر استراتيجيات التغيير المختلفة على ثقة الموظف في الإدارة، وتحديد أكثر عند اختبار الأنواع المختلفة من التغييرات التنظيمية الأساسية كإدخال التكنولوجيا والهيكلية وأدوار العمل وأنواع مشاركة الموظفين. وقد شملت الدراسة مسحاً ميدانياً لأكثر من (1900) موظف في (2000) مكان عمل في مجال القطاع الصناعي في استراليا.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. هناك علاقة سلبية دالة إحصائياً لتأثير التغيير على الثقة، كما أنّ درجة التأثير تختلف تبعاً لنوع التغيير الحاصل ومدى مشاركة الموظف.
- ب. أهمية دور المدير في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة لرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تجاه الإدارة العليا.

## 21.(Adams, 2003) Study

### "Effect of Organizational Hierarchy and Trust on Teachers' Collaboration "

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر هيكل المدرسة والثقة على مستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى المعلمين، وقد قام الباحث بتصميم نموذج مفاهيمي يهدف إلى تفحص التأثيرات المباشرة لتمكين

هيكل المدرسة وأبعاد الثقة على الفاعلية الجماعية للمعلمين، واستخدمت الدراسة طريقة تحليلية تتمثل في تحليل المسار من خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى للانحدار المتعدد بالاستعانة بعينة عشوائية من الجزء الشمالي الشرقي لمدينة أوكلاهوما تتكون من (1185) فرداً من ذوي الطلاب (الآباء والأمهات) و(790) معلماً يمثلون (79) مدرسة عامة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. تؤثر متغيرات الضبط العائدة إلى المستوى المدرسي والحالة الاجتماعية والاقتصادية بشكل مباشر على ثقة المعلمين بالطلاب.
- ب. المستوى المدرسي له تأثير مباشر على ثقة الآباء بالمدرسة وثقة المعلمين بالمعلمين.
- ج. ثقة المعلمين بالمعلمين وثقة المعلمين بالمدير، وثقة الآباء بالمدرسة تحمل تأثير مباشراً على الفاعلية الجماعية للمعلمين.
- د. متغير الثقة أسهم وبشكل تراكمي في ظهور التباين الكلي المفسر للفاعلية الجماعية للمعلمين، وذلك بعد ضبط تأثيرات المستوى المدرسي والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والأداء المدرسي المسبق.

## 22.(Aiken Mike, 2003) Study

### "Management Values: Reproducing of Organizational Values"

هدفت الدراسة إلى طرح قضية حاسمة لمنظمات الاقتصاد الاجتماعي وهي: كيف يمكن إعادة إنتاج القيم المميزة ، ويتطرق البحث إلى ست منظمات اقتصاد اجتماعي في القطاع التطوعي والتعاوني في المملكة المتحدة باستخدام إستراتيجيات البحث كدراسة حالة استكشافية، وإجراء المقابلات، وقراءة الدليل الوثائقي للمنظمات والمناقشات في مجموعات متعددة، واستخدمت آليات لبحث هذه لإلقاء الضوء على عدة عناصر ضمن عينة من ممثلي المنظمات، وتم اختيار المنظمات في نطاق بحيث تتوسع من منظمات تعمل بالتعاون في الأسواق التجارية إلى المشاريع الاجتماعية وباستخدام خليط من موارد الدخل العامة والخاصة والخيرية إلى المؤسسات الخيرية باستخدام المنح والعقود الحكومية. وتضمنت الدراسة فروضاً بالاعتماد على نظريات الثقافة الإدارية والمؤسسية المعروضة في أدبيات البحث في إدارة المنظمات غير الربحية حيث ترى أن المنظمات ذات التوجه الاقتصادي غير الربحي والمرتكزة على القيم ستواجه انخفاض قيمي لا بد منه لمواجهة ضغوطات السوق مع فقدانها لقيمتها المميزة، والفرضية الأخرى ترى أنه على مستوى موازي فإن المنظمات الخيرية قد تواجه تهديدات وتحديات لاستقلاليتها عن الأنظمة الممولة لها والمشرفة وعلى وجه الخصوص مع عقود خدمات الشئون الاجتماعية، حيث اعتبر الباحث قطاع الاقتصاد

الاجتماعي ذو أهمية متزايدة في الاتحاد الأوروبي للتوظيف كمقدم للخدمات العامة ومكون هام للمجتمع المدني ، كما نظر لهذه المنظمات على أنها مميزة في كونها معتمدة على الحكومة والمشاريع التجارية وكذا بسبب أنها تعتمد على القيم.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

التعامل مع انحدار المستوى القيمي ليس حتمياً ولكنه قد يحدث ولكنه ليس حتمياً ، لذا لا بد أن يتم العمل على تشجيع إعادة إنتاج القيم وهذه العملية ( إعادة إنتاج القيم) تشمل الهياكل التنظيمية والتي تعطي مساحة لترسيخ القيم في الواقع وتمكن القيم الرئيسية المميزة من التأثير في عمليات اتخاذ القرار .

### 23.(Rommel, 2003) Study

#### "Trust, Leadership and Organizational Renewal"

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تكوّن ثقة الموظف في سياق تأثرها بسلوكيات وممارسات القادة خلال فترة من التجدد المؤسسي، وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة ثانوية بهدف تحديد مجموعات القادة ذوي الثقة العالية والمتدنية، بينما اشتمل البحث الأساسي على مقابلات نوعية أجريت مع أفراد المجموعتين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. قادة الثقة العالية كانوا يقومون بممارسات أكثر لبناء الثقة ممّا هو عليه لدى قادة الثقة المتدنية، وكانت تشتمل على الممارسات الخاصة بالمقدرة على المشاركة، وعملية بناء الثقة، والتكافؤ. حيث كانت ممارسات دعم المشاركة تتألف من نشر المعلومات، وتحديد القضايا، وحل المشكلات، وصنع القرارات، والتخطيط المستقبلي، بينما تشتمل عملية بناء الثقة على تحديد أطر المساءلة الواضحة، والتقييم، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد مهام الكادر وتدريبهم وتطويرهم والإشراف عليهم. في حين تجسّد التكافؤ في التناغم في المواقف، والتقييم العادل، والدعم المهني، والممارسات العادلة في تحديد الرواتب.

ب. كما يمكن بناء السياقات المؤسسية من خلال التعاون والاتصال فضلاً عن بناء العلاقات من خلال التكامل، والرعاية، والتناغم في المواقف، حيث يمكن اعتبارها على أنها ممارسات للقادة الذين يدعمون بناء الثقة.

ج. وهناك ضرورة لتطوير القادة فيما يتعلق بالممارسات التي تدعم مستويات عالية من الثقة.

#### 24.(Aryee, 2002) Study

##### "Trust as A mediator Factor Between Organizational Justice and Work Outputs"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقة كعامل وسيط في العلاقة ما بين العدالة التنظيمية و مخرجات العمل، وقد استعان الباحث بالمقابلات كأداة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي مؤسسات القطاع العام في الهند واستخدامها في اختبار نموذج التحول الاجتماعي لسلوكيات واتجاهات الموظفين في العمل وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. عناصر وأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ( العدالة التوزيعية والتنظيمية والتفاعلية) مرتبطة بالثقة بالمنظمة، وأنّ العدالة التفاعلية مرتبطة أكثر بثقة الموظف بالمدير .
- ب. الثقة في المنظمة تعد مرتبطة بشكل جزئي كعامل وسيط بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين اتجاهات العمل بالنسبة للرضا الوظيفي، وترك العمل والالتزام الوظيفي، ولكنها تعد مرتبطة بشكل كلي في العلاقة بين العدالة التفاعلية واتجاهات العمل.
- ج. الثقة في المدير مرتبطة بشكل كلي في علاقة العدالة الإجرائية واتجاهات العمل في الأداء والإنجاز.

#### 25.(Tan and Tan, 2000) Study

##### "Towards Distinguishing Supervisor Trust From Organizational Trust"

يُشار إلى الثقة بالمشرف وبالمؤسسة على أنهما ليستا بنيتين مستقلتين وإنما مترابطتان، إذ تحمل كل واحدة منهما سماتها ومحصلاتها، وتدعم النتائج التجريبية هذا الاعتقاد. وعلى الرغم من أنّ الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة كانتا ترتبطان بشكل إيجابي ودال فإنّ الثقة بالمشرف كانت ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات المحورية (القدرة، والإحسان للآخرين ونزاهة المشرف)، بينما كانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات العامة (إدراك الموظف للدعم والعدالة في المؤسسة). وظل هذا الاستنتاج قائماً رغم إدراج المتغيرات المحورية في تحليل الانحدار المتعلق بالثقة بالمشرف. وفضلاً عن الشروط المسبقة التفاضلية المتعلقة بالثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة فإنّ محصلات المتغيرين كانت مختلفة، فقد كانت الثقة بالمشرف ترتبط بزيادة السلوك المبدع (المجدد) والشعور بالرضا تجاه المشرف، وكانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بالالتزام المؤسسي العالي وتناقص النية في ترك المؤسسة، وبالتالي فإنّ المؤلفين يقدمان بيانات أولية واضحة حول تمييز الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة، وتحمل هذه النتائج مدلولاً يشير إلى ان المؤسسات يجب ان تتبنى

طريقة أكثر شمولية من بناء الثقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على المكونات المختلفة في المؤسسة ومستويات المتغيرات (مثل مستويات المشرف ومستوى المؤسسة).

## **26.(Barnes, 1994) Study "About Trust and Participation in Taking Decisions"**

هدفت الدراسة إلى إعداد مقياس صحيح وموثوق لغايات الصحة المؤسسية في المدارس المتوسطة، وأيضاً استكشاف العلاقات بين أبعاد الصحة المؤسسية في سياق ارتباطها بثقة المعلمين بزملائهم وبالمدير، وبالإضافة إلى ذلك تمّ فحص الصحة المؤسسية في سياق علاقتها بحرمان المعلمين من المشاركة في القرارات المتعلقة بالصفوف الدراسية وتلك المتعلقة بإدارة المؤسسة، وقد أُجري البحث على عينة من (86) مدرسة متوسطة عامة في (نيوجرسي) وقد أجاب ثلث المعلمين في كل مدرسة على البنود المتعلقة بقياس الصحة المؤسسية في مدرستهم، وأجاب ثلث المعلمين على الأسئلة المتعلقة بقياس أبعاد الثقة، وأجاب ثلث المعلمين على الأسئلة المتعلقة بقياس مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وأجريت تحليلات الارتباط وتحليلات الانحدار المتعدد بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

### **وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- أ. هناك ستة أبعاد للصحة المؤسسية في المدارس المتوسطة، وهي: ارتباط (انتماء) المعلم، والعلاقة بين الزملاء، ودعم المصادر، والتركيز الأكاديمي، وصدق المؤسسة، وتأثير المدير.
- ب. كما استقصت الدراسة العلاقات ما بين الأبعاد المتنوعة للصحة المؤسسية وثقة المعلمين، وبين الأبعاد المتنوعة للصحة المؤسسية وحرمان المعلمين من المشاركة في القرارات. وتبين بأن الصحة المدرسية في المدارس المتوسطة ترتبط بشكل إيجابي مع ثقة المعلمين بالمدير وبالزملاء.

## **27.(Collins, 1993) Study "Work Stress and Its Effect on Employee Turn Over Rate"**

هدفت الدراسة لتحديد ضغوط العمل المرتبطة ببيئة العمل وأثرها على معدل دوران التوظيف لدى المراجعين وذلك في إطار اختلاف النوع (ذكر، أنثى) والمستوى الوظيفي للمراجع، ومن العناصر الأساسية التي تعرضت لها الدراسة ما يلي :

- أ. أثر ضغوط العمل الناتجة من متطلبات الوظيفة على قرار المراجع بترك العمل.
- ب. أثر اختلاف النوع (ذكر وأنثى) في إدراك ضغوط العمل.

وتحقيقًا لأهداف الدراسة أعد الباحث قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه القائمة على الدراسات السابقة. وذلك بالتركيز على ثمانية عناصر رئيسة هي: غموض الدور، زيادة كم أعباء العمل، صراع الدور، زيادة نوعية العمل، فرص الترقى، المسؤولية عن الآخرين، الضغط المرتبط بالزمن، متطلبات الوظيفة .

وقد تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال قائمتي استقصاء: أولية (قبلية) أرسلت إلى عينة مكونة من (1593) مراجع، وكانت الاستبانة المستلمة الصالحة للتحليل (956) استبانة، أي بنسبة (60%) تقريبًا. وقائمة استقصاء ثانية (بعديّة) أرسلت بعد مرور سنة إلى عينة مكونة من (956) مراجع وهم الذين استجابوا للقائمة الأولى، وذلك للتأكد مما إذا كانوا ما زالوا يعملون في نفس المهنة أم لا . وكانت الاستبانة المستلمة (670) استبانة، أي بنسبة (70%) وهذه النسبة هي التي خضعت للتحليل

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:**

- أ. تؤثر ضغوط العمل على الإناث بشكل أكبر من الذكور؛ وبالتالي على قرارهم بترك العمل.
- ب. من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى؛ وبالتالي اتخاذ قرارهم بترك العمل.
- ج. إنّ زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل لدى الإناث؛ وبالتالي اتخاذ قرارهم بترك العمل.

## **28.(Mayer et al, 1995) Study "Integrative Model of Organizational Trust"**

هدفت الدراسة للتعلم في أوجه التشابه والاختلافات في الثقة التنظيمية عبر الأفراد والجماعات لموظفي الخدمة في الفنادق. وعلى وجه التحديد، الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية. وتمت مقارنة أبعاد الثقة المتمثلة في النزاهة والالتزام والموثوقية باستخدام عيّنتين من الولايات المتحدة والهند لتسليط الضوء على كيفية إدراك الموظفين على مستوى كل من الأبعاد الثلاثة عبر الثقافات. **وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:**

- أ. يمكن اعتبار أبعاد النزاهة والالتزام والموثوقية والتي تمثل بناء للثقة بأنها مختلفة عبر الثقافتين.
- ب. تصورات الموظفين عن الثقة التنظيمية تؤثر على مستوى رضاهم.
- ج. الأبعاد الثلاثة التي تمثل الثقة عبر الثقافات الوطنية مختلفة. ومع ذلك، في المقارنة بين البعد الفردي للتصور عن الثقة، فهناك فرق كبير بين وجود تصورات العاملين في الثقافتين، مما يدل على أنّ التصور القائم على وجود خلافات بين الثقافات موجود.

## 29.(Norman, 1991) Study

### "Supervisor Behavior and Its Relationship With Organizational Trust and Organizational Commitment"

هدفت الدراسة إلى استقصاء علاقة الثقة والالتزام المؤسسي لدى المديرين وسمات السلوك القيادي لدى المشرفين العاملين تحت إمرتهم. ولتحقيق هذه الغاية تمّ جمع البيانات من خلال استخدام استبانة الالتزام المؤسسي، كما استخدمت الدراسة تصميم مقطع عرضي بهدف استقصاء العلاقة بين الأسلوب القيادي لدى المشرفين وثقة المديرين بالمشرفين والتزامهم بالمؤسسة. وتضمّن مجتمع الدراسة المشرفين والمديرين من مناطق التعليمية المدرسية التي يتراوح عدد الطلاب فيها ما بين (500) و(999)، وشمل ذلك (100) منطقة تعليمية تم اختيارها بشكل عشوائي من ويسكونس. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. هناك علاقة دالة بين مستوى الالتزام المؤسسي والثقة الذي كشف عنه المديرين وسلوك المشرفين فيما يتعلق بالاهتمام وهيكّل المباني
- ب. المستويات لسلوك الاهتمام لدى القادة تولد مستويات عالية من ثقة المديرين بالمشرفين ومستويات من الالتزام المؤسسي.
- ج. ثقة المديرين ببعض البعض وبالمشرفين كانت دالة نوعي السلوكيات لدى القادة، حيث تزداد تلك المتعلقة بثقة المديرين بالمشرفين ببعضهم بعضا عندما كان سلوك المشرفين القيادي عاليا فيما يتعلق بهدف المبادرة.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

هذه أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولتها الباحثة، ونلاحظ من خلال العرض السابق أنّ معظم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في مجملها أجنبية ، كما لا يوجد دراسات محلية تناولت موضوع الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من خلال العرض السابق أنّ معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. فهناك دراسات تناولت موضوع محددات الثقة التنظيمية وآثارها بشكل مستقل مثل دراسة "رشيد، 2002" و" Morgan, 2003"، "Rommel, 2002"، "Norman, 1991"، "Khodyakov, 2004"، "Tan and Tan, 2000"، "Shelton, 2005"، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج مفادها بأنّ هناك ثلاثة مستويات للثقة التنظيمية تتمثل في الثقة التنظيمية في الزملاء، الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، الثقة التنظيمية في المنظمة ككل.

كما أنّ هناك محدّدات لكل مستوى من مستويات الثقة التنظيمية، وهناك آثار على العاملين لكل مستوى من مستويات الثقة التنظيمية. مثل نزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة كمحدّد من محدّدات الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر.

وهناك دراسات تناولت موضوع إدارة الابتكار وعلاقة الثقة التنظيمية بمراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين مثل دراسة "تجم، 2003"، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر ومراحل العملية الابتكارية لدى المرؤوسين.

وأيضاً هناك دراسات تناولت علاقة الثقة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تشير دراسة "السعودي، 2005" بوجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بينما تناولت دراسة "حمادات، 2006" أثر القيم التنظيمية على الموظفين حيث توجد علاقة ارتباط قوية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وهناك دراسات تناولت الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين المتغيرات التنظيمية الأخرى "حواس، 2003" و "Aryee, 2002" التي تناولت شرح العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين تلك المتغيرات التنظيمية.

كما هناك دراسات تناولت أبعاد الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين مثل دراسة "Albrecht, 2003"، "Giest, 2003"، "الحوامدة، 1998"، "الكساسبة، 1996"، "العمرى، 1992"، "شل، 1998" حيث تشير الدراسات إلى وجود أبعاد للثقة التنظيمية تتمثل في علاقة المنظمة بالبيئة، توافر المعلومات، أسلوب المدير، القيم التنظيمية، فرص الاتساع، السياسات الإدارية .

كما تطرقت العديد من الدراسات إلى علاقة الثقة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الدعم التنظيمي المدرك "Polat, 2010"، وإدارة الأداء "Lee, 2009"، والسلوكيات الإدارية "Gilbert, 2005"، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي "Albrecht, 2003"، والمشاركة في صنع القرارات "Barnes, 1994"، الرغبة في العمل الجماعي "Adams, 2003"، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط قوية ما بين الثقة التنظيمية وتلك المتغيرات التنظيمية.

كما أنّ هناك دراسة "Collins, 1993" والتي تناولت العلاقة ما بين ضغوط العمل ومعدل الدوران الوظيفي لدى المراجعين، حيث تشر الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ما بين ضغوط العمل ومعدل الدوران الوظيفي الناجم عن ذلك.



يُلاحظ من الدراسات العربية السابقة أنها ركزت على بيئة بعض الدول العربية مثل مصر والسعودية والأردن والعراق، وخصوصاً في موضوع الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

كما أنّ هناك افتقار للدراسات المحلية في فلسطين والتي تناولت موضوع الثقة التنظيمية. بينما هناك عدة دراسات أجنبية قد تناولت موضوع تعريف الثقة التنظيمية، أنواع الثقة التنظيمية، محددات الثقة التنظيمية، مستويات الثقة التنظيمية، علاقة الثقة التنظيمية بعدة متغيرات تنظيمية أخرى، ووضع مقياس لقياس الثقة التنظيمية في جميع مستوياتها.

كما يُلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، على إجماع الدراسات السابقة وجود علاقة طردية ما بين الثقة التنظيمية ونزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة، الدعم التنظيمي المدرك، الرغبة في العمل الجماعي، الالتزام التنظيمي، القيم التنظيمية الإيجابية. كما أنّ هذه المتغيرات توجد بينها علاقة تأثير متبادلة. وأوصت الدراسات بتفعيل العديد من الممارسات الإدارية التي من شأنها توليد الثقة التنظيمية بين الموظف وزملائه ورئيسه المباشر ومنظّمته ككل.

#### تضيف الدراسة الحالية عدة نقاط من أهمها:

- أ. تتناول الدراسة محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في مستوياتها الثلاثة المتمثلة في الثقة التنظيمية بالزملاء و الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر والثقة التنظيمية في المنظمة ككل، وبالتالي فالدراسة تلم بالمستويات الثلاثة للثقة التنظيمية ضمن أدبيات الإدارة الحديثة.
- ب. تتناول الدراسة تحليل العلاقة ما بين الثقة التنظيمية في الزملاء والمصارحة والمشاركة، وأيضاً الثقة التنظيمية في الزملاء والرغبة في العمل الجماعي، والعلاقة ما بين الثقة التنظيمية في المنظمة والقيم التنظيمية الإيجابية، والعلاقة ما بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومعدل الدوران الوظيفي، وذلك لإضافة جديد على تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات التنظيمية .
- ج. تحاول الدراسة الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في العلاقات الأخرى التي لم يتم تناولها في البند السابق وذلك من أجل الخروج بتوصيات لتطوير الممارسات الإدارية في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين، وخاصة فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي تجاه موظفيها.
- د. تحاول الدراسة سد الفجوة في مجال تناول الدراسات المحلية الفلسطينية والعربية لموضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. حيث أنّ هناك نقص في الدراسات العربية التي تناولت متغير الثقة التنظيمية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

## الفصل الرابع

### نُبذة عن وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين \_الأونروا\_

المبحث الأول: نشأة وتطوير وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا

المبحث الثاني: برامج عمل الأونروا

## المبحث الأول

### نشأة وتطوير وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا

#### أولاً: نشأة وتطوير الأونروا

في أعقاب حرب عام 1948م، كان تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين يتم من خلال منظمات دولية مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر وجمعيات خيرية دولية أخرى ومنظمات غير حكومية. وفي تشرين ثاني/1948م، أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي يقدمها لهم المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى مثل اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية والمنظمة العالمية للاجئين. وفي 8 كانون أول/ديسمبر 1949م، وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302 تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاثة سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية.

واستهلت الوكالة أعمالها في 6 أيار/ مايو 1950م بعد أن اتخذت مقراً لها في بيروت وبدأت الاستجابة للاحتياجات الإنسانية الفورية، وعلى مدار العقود الخمسة الأخيرة توسعت الوكالة لتصبح من أكبر برامج الأمم المتحدة في المنطقة. ويُعد قطاع غزة من أحد مناطق العمليات الخمسة للوكالة، وعبر أكثر من 200 منشأة يعمل فيها ما يزيد عن 10,000 موظف، تقوم الأونروا بتقديم خدمات التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والخدمات الاجتماعية والقروض الصغيرة والمساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين المسجلين لديها في غزة. و هناك بعض الأرقام والاحصائيات لغاية 01 كانون الثاني 2012م، حيث يوجد 1,17 مليون لاجئ مسجل، وثمانية مخيمات، و 248 مدرسة يدرس فيها 218,000 طالب وطالبة، ومركزين للتدريب المهني والتقني (في غزة وخان يونس)، و 21 مركز رعاية صحية أولية، و 6 مراكز تأهيل مجتمعي، و 7 مراكز لبرامج المرأة، وأيضاً 10 مراكز توزيع في قطاع غزة.

و قطاع غزة، هو شريط بري ضيق على شاطئ البحر المتوسط، يحتضن أكثر من 1,5 مليون شخص. وتغطي غزة مساحة من الأرض تبلغ 360 كيلومتر مربع فقط وهي تعتبر واحدة من أكثر الأماكن اكتظاظاً بالسكان في العالم. ويقدر أنّ 1,17 مليون نسمة، أي ثلاثة أرباع السكان، في القطاع هم من اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الأونروا. ويعيش حوالي نصف مليون لاجئ

في مخيمات غزة المعترف بها والتي يبلغ عددها ثمانية. وفي العقد المنصرم، سجل الوضع الاجتماعي الاقتصادي للفلسطينيين العاديين في غزة انحداراً مستمراً. وقد أدى الهجوم العسكري الإسرائيلي على قطاع غزة الذي بدأ يوم 27 كانون الأول 2008 واستمر لمدة 22 يوماً إلى تدمير أو إتلاف حوالي 60,000 مسكن. ومنذ ذلك الوقت، فقد منع الحصار المفروض على قطاع غزة الأمم المتحدة من إجراء أية إصلاحات كبيرة أو عمليات إعادة إعمار. كما أنّ الحصار يضع قيوداً شديدة على البضائع والخدمات التي تقوم الأونروا بتزويدها. ويُعتقد أنّ حوالي 325,000 لاجئ يعيشون في فقر مدقع وغير قادرين على الإيفاء باحتياجاتهم الأساسية للغذاء. كما أنّ هناك 350,000 شخص آخر يقعون تحت خط الفقر الرسمي. فقد عملت سنوات من الاحتلال والنزاع والحصار المستمر على ترك الغالبية العظمى من السكان في حاجة إلى المساعدة الدولية. ولا يزال اللاجئون هم الأكثر عرضة للخطر في ظل الظروف الحالية، ويستمر المجتمع بمعايشة مستويات متصاعدة من البطالة وعدم الأمن الغذائي والفقر.

### ثانياً: مصادر التمويل للأونروا في غزة

يتم تمويل وكالة الغوث الدولية (الأونروا) لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بتمويل دولي كامل دون أي مشاركة من جانب الشعب الفلسطيني لتقديم الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والإغاثة وغيرها وفيما يلي عرض لمصادر التمويل لوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة:

#### 1. تبرعات الدول المساهمة الملتزمة:

يتم في العادة تمويل الميزانية العادية للوكالة من تبرعات الدول التطوعية ويكون في العادة القسم الأكبر من هذه التبرعات على شكل نقد، فيما يتم تغطية احتياجات الوكالة من المواد الغذائية من تبرعات عينية وعلى رأس هذه الدول الولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي حيث تساهم هذه الدول بأكثر نسبة من التبرعات الممنوحة لوكالة الغوث الدولية فيما تساهم بعض دول العالم الأخرى بنسبة بسيطة نوعاً ما في تمويل هذه الميزانية.

#### 2. تمويل الأمم المتحدة:

يبلغ تمويل الأمم المتحدة حوالي 30% من الميزانية العادية للأونروا، وتتمثل في تغطية تكاليف ونفقات موظفي وكالة الغوث الدوليين.

المصدر: دائرة الموارد البشرية في الأونروا (غزة)

الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)

## المبحث الثاني

### برامج الأونروا في غزة

تقوم وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بتقديم الخدمات الرئيسية للشعب الفلسطيني عامة واللاجئين منه خاصة وتتعاظم أو تقل هذه الخدمات بناءً على الأوضاع السائدة في منطقة العمليات، وفيما يلي أهم برامج الأونروا في قطاع غزة:

#### 1. برنامج التعليم

تقوم الأونروا بإدارة أكبر نظام مدرسي في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من 700 مدرسة. وقد دأبت الوكالة على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ ستين عاماً. ويعد طلاب الأونروا من بين الطلاب الأعلى تعليماً في المنطقة. ومنذ عقد الستينات من القرن الماضي، شكّلت البنات حوالي نصف عدد الطلبة لدى الأونروا والتعليم هو أكبر البرامج التابعة للأونروا، وهو يستحوذ على أكثر من نصف الميزانية العادية للوكالة. كما تشهد المستويات التعليمية في قطاع غزة انحساراً متواصلاً. ومن أجل معالجة ذلك، تقوم الأونروا بإعطاء الطلاب مساعدة إضافية من خلال مشروع مدارس التميّز، ويشمل ذلك: وجبات غذائية، برامج تعليمية صيفية، حصص إضافية في الموضوعات الصعبة، مواد مساندة بهدف تبسيط المنهاج. ومع ذلك، وبسبب نقص تمويل توفير مدرسين ومنشآت إضافية، علاوة على الحصار المستمر، فإنّ حوالي 90% من مدارس الأونروا تعمل بنظام الفترتين، الأمر الذي يجعل الطلاب يحصلون على تعليم مختصر. ويبلغ متوسط عدد الطلاب في الصف الواحد في غزة قرابة 38 طالب. وتقدم الأونروا أيضاً فرص التدريب المهني والتقني لحوالي 1,300 طالب من خلال مركزي التدريب التابعين لها في غزة وخان يونس.

#### 2. برنامج الصحة

تقوم الأونروا بتقديم خدمات الصحة الأساسية، وهي مسؤولة عن توفير بيئة معيشية صحية للاجئين الفلسطينيين، ويحكمها في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية الخاصة بالصحة وبمعايير منظمة الصحة العالمية. ويعد الهدف الأسمى للأونروا هو تمكين اللاجئين من العيش حياة طويلة وصحية وذلك من خلال ضمان إمكانية الوصول العالمي لخدمات نوعية شاملة، ومنع الأمراض والسيطرة عليها، وحماية وتعزيز صحة العائلة. ولقد كانت الإنجازات الماضية للأونروا في مجال

الصحة مبهرة، وخصوصاً في مجالات صحة الأم والطفل، إلا أنّ أثر التدهور في الظروف الاجتماعية الاقتصادية على الصحة الجسدية والعقلية في غزة يفرض تحديات متنامية. ويقوم حوالي 200 مستشار صحة عقلية مجتمعي في مدارس الأونروا بمساعدة الأطفال من ذوي المشاكل ومن ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك من خلال تداخلات فردية وجماعية مستهدفة.

### 3. برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية

يعمل برنامج خدمات الإغاثة في الأونروا على تخفيف حدة الفقر عند عائلات اللاجئين الفلسطينيين، مع إعطاء الأولوية للأشد فقراً "الفقر المدقع". ويقدم البرنامج مساعدة شبكة الأمان الاجتماعي التي تشمل على الدعم الغذائي الأساسي والمعونات النقدية ودخل الأسرة التكميلي للاجئين الفلسطينيين الأشد عرضة للمخاطر الذين يقعون في دائرة الفقر المدقع. كما أنّه يقدم أيضاً مساعدات نقدية وفق أسس انتقائية ومنح نقدية لمرة واحدة لتغطية الاحتياجات المنزلية الأساسية أو لتغطية حالات الطوارئ الأسرية. ويقدم البرنامج أيضاً المساعدات المباشرة خلال أوقات الطوارئ التي تتسبب بها أعمال العنف والاضطراب السياسي، إضافة إلى إعادة تأهيل المساكن بالتنسيق مع دائرة البنية التحتية وتحسين المخيمات. والبرنامج ملتزم بتحسين القدرة المؤسسية لأكثر من 100 منظمة مجتمعية تعمل على تنظيم مجموعة واسعة من النشاطات الاجتماعية والثقافية والترفيهية علاوة على التدريب على المهارات وخدمات إعادة التأهيل. كما يعمل على معالجة احتياجات النساء واللاجئين من ذوي الإعاقات والشباب وكبار السن. وهو يساعد أيضاً الأشخاص الأكثر عرضة للمخاطر من خلال برنامجه للإقراض الصغير الذي تديره المنظمات المجتمعية.

### 4. برنامج التمويل الصغير

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى. كما أنّ العديد من عملاء دائرة التمويل الصغير يديرون أعمالاً صغيرة، وغالباً ما تكون أعمالاً غير رسمية تقع على هامش الاقتصاد. ويشمل أولئك العملاء أصحاب بسطات الخضروات والخياطون في المنازل وأصحاب كراجات السيارات وصيادوا الأسماك. والعديدون منهم يديرون أعمالاً ليست مسجلة لدى الحكومة أو السلطات البلدية أو سلطات الضرائب. الغالبية العظمى من المستفيدين من القروض غير قادرين على تأمين دين يستطيعون الإيفاء من خلال البنوك التجارية، ومع ذلك فهم قادرين على السداد بشكل منظم للقروض.

## 5. برنامج البنية التحتية وتطوير المخيمات

من أصل 4,7 مليون لاجئ فلسطيني مسجلون لدى الأونروا، فإن ما يقارب من ثلث عددهم (1,3 مليون) يعيشون في 58 مخيم رسمي في الأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية وقطاع غزة. وعلى مر السنين، فقد تحولت المخيمات من مدن مؤقتة مبنية من الخيام إلى تجمعات سكانية مكتظة وحيوية مكونة من مبان متعددة الطوابق تتميز بكثافة الفقر والاكتظاظ المفرط. وفي الوقت الذي لا تقوم فيه الأونروا بإدارة المخيمات، إلا أن لديها مصلحة واضحة في تحسين ظروف اللاجئين الفلسطينيين الذين يعيشون في تلك المخيمات. وقد تم إطلاق برنامج جديد في عام 2006 يركز على تحسين البيئة المادية والاجتماعية للمخيمات من خلال نهج تخطيطي تشاركي مجتمعي بدلاً من أن يقوم بالتركيز على عمليات الإغاثة. تقود الوكالة الجهود الرامية إلى تحسين المخيمات الثمانية وذلك من خلال: خدمات الصحة البيئية، إعادة تأهيل وإعمار المساكن، وصيانة وإنشاء البنية التحتية.

## 6. برنامج الطوارئ

لقد استمر الوضع الاجتماعي الاقتصادي في غزة بالتدهور بشكل ثابت منذ عام 2000 وقد أدت القيود الشديدة المفروضة على حركة البضائع والأشخاص إلى انهيار القطاع الخاص وتركت المئات من الألوف من الأشخاص عاطلين عن العمل. في السنوات العشر الأخيرة، قامت الأونروا في غزة بتنفيذ إجراءات طوارئ استجابة للأزمات الأمنية والاقتصادية التي تسببها العمليات العسكرية الإسرائيلية ونظام الإغلاق المستمر، وذلك من خلال: خلق فرص عمل قصيرة الأجل، توزيع الغذاء والنقود، مساكن من أجل اللاجئين الذين تم تدمير أو إتلاف بيوتهم. وفي كل شهر، يحصل ما يزيد عن 750,000 لاجئ على حصص طعام أساسية بالإضافة إلى أنّ 14,000 شخص يحصلون على فرص وظيفية قصيرة الأجل.

## 7. برامج الخدمات الإدارية

تمثل هذه الخدمات مجموع المصاريف الخاصة بتشكيل دوائر الوكالة المختلفة وذلك لتسهيل تقديم الخدمات وهي تشمل تكاليف تشغيل كل من دائرة الإدارة، ودائرة المالية، ودائرة التنمية، ودائرة التوريدات، والدائرة الفنية، ودائرة المشاريع والإعلام.

المصدر: دائرة الموارد البشرية في الأونروا (غزة)

الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)

## الفصل الخامس الإطار العملي للبحث

- المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
- المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة
- المبحث الثالث: تحليل البيانات
- المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
- المبحث الخامس: اختبار الفرضيات



## المبحث الأول المنهجية والإجراءات

هدفت الدراسة إلى معرفة محدّدات الثقة التنظيمية وأثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة وذلك من خلال:

1. قياس محدّدات الثقة التنظيمية في الزملاء مثل المصارحة والمكاشفة وبيان أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي.
  2. قياس محدّدات الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر مثل نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة وبيان أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف.
  3. قياس محدّدات الثقة التنظيمية في المنظمة مثل الدعم التنظيمي المدرك والقيم الإيجابية وبيان أثر الثقة التنظيمية في المنظمة على الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي لدى الموظف.
- ولتحقيق هدف الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة التي تشمل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة. كما سيتم تناول أنواع ومصادر البيانات، وأداة الدراسة وطرق إعدادها وفحص صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تمّ الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

### أولاً: إجراءات الدراسة

#### 1. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحييز أثناء الوصف وذلك من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة، لأنّ هذا الأسلوب هو الأنسب لطبيعة الدراسة من خلال تحديد محدّدات الثقة التنظيمية وأثارها على العاملين في وكالة الغوث وذلك في مستويات الثقة التنظيمية الثلاثة. ولأنّ الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة من خلال الاطّلاع على الدراسات السابقة المتعلقة، ولذا ستعتمد الباحثة على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصوّر أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة. كما سيتم استخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والاستبانة في جميع البيانات الأولية.

## 2. مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة للعام 2012 في مختلف البرامج وعددها (12) برنامج، وقد تمّ تحديد العاملين على الدرجة الوظيفية 14 إلى الدرجة 20 لكل برنامج، وذلك بغرض قياس مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف. كما تمّ تعيين درجة البدء 14 لكل البرامج. وطبقاً للتقرير السنوي للأونروا 2012، يوضّح الجدول التالي رقم (1) تصنيف وأعداد العاملين في وكالة الغوث الدولية "الأونروا" لكل برنامج في مكتب غزة الإقليمي، كما يوضّح عدد العاملين على الدرجة 14 إلى الدرجة 20 لكل برنامج (والتي تمثل مجتمع الدراسة). وقد ظهر عدد البرامج في الجدول (9) برامج فقط وذلك لأنّ تمّ الحصول على أعداد العاملين في برنامجي الإدارة والمالية معاً في سطر رقم (1)، بينما ظهر عدد العاملين في برنامج الصحة وبرنامج الصحة النفسية معاً في سطر رقم (2)، كما ظهر أعداد العاملين في برنامجي المشتريات والمواصلات معاً في سطر رقم (8) وذلك كله في جدول رقم (1).

### جدول رقم (1)

#### مجتمع الدراسة

الرقم	البرنامج	عدد الموظفين الكلي	عدد الموظفين على الدرجة 14-20
1.	برنامج الإدارة والمالية	261	16
2.	برنامج الصحة والصحة النفسية	857	159
3.	برنامج التربية والتعليم	9192	194
4.	برنامج الطوارئ	271	12
5.	برنامج البنية التحتية وتطوير المخيمات	596	18
6.	برنامج التمويل الصغير	50	11
7.	مكتب مدير العمليات في غزة	44	18
8.	برنامج المشتريات والمواصلات	240	7
9.	برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية	206	7
	<b>الإجمالي</b>	<b>12574</b>	<b>442</b>

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية في الأونروا- غزة

## 3. عينة الدراسة

تمثّلت عينة الدراسة من (210) موظف موزعين على برامج مجتمع الدراسة البالغ عددهم (12) برنامج، وذلك من أصل (442) موظف يمثلون مجتمع الدراسة وكانت نسبة عينة الدراسة

(47,5%) من مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية طبقاً للبرامج المختلفة محل الدراسة، وقامت بتوزيع (30) استبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (200) استبانة، وقد بلغ عدد المستجيبين (210) وتم استبعاد (4) استبانة بسبب عدم تعبئة الاستبانة بشكل كامل من قِبَل المبحوثين، وبذلك تم الحصول على كامل العينة والمستهدفة وهي (206) استبانة، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2):

### جدول رقم (2)

#### عينة الدراسة

المُسْتَرَد	المُوَزَّع	نسبة عدد الموظفين %	عدد الموظفين على الدرجة 14-20	البرنامج	ت.ر
8	8	3.62	16	برنامج الإدارة و المالية	1.
74	80	35.97	159	برنامج الصحة و الصحة النفسية	2.
101	101	43.89	194	برنامج التربية والتعليم	3.
7	7	2.71	12	برنامج الطوارئ	4.
8	10	4.07	18	برنامج البنية التحتية وتطوير المخيمات	5.
5	6	2.49	11	برنامج التمويل الصغير	6.
9	10	4.07	18	مكتب مدير العمليات في غزة	7.
4	4	1.59	4	برنامج المشتريات و المواصلات	8.
4	4	1.59	7	برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية	9.
<b>210</b>	<b>230</b>	<b>%100</b>	<b>442</b>	<b>الإجمالي</b>	

وقد تم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام القانون التالي:  $N = \frac{NP}{1 + (NP \times e^2)}$

حيث: حجم مجتمع الدراسة = NP و نسبة الخطأ = 0.05 e

$$N = \frac{442}{1 + (442 \times 0.05^2)} = 209.97 \approx 210$$

### ثانياً: أنواع و مصادر البيانات

اعتمدت الباحثة في دراستها على نوعين أساسيين من البيانات هما:

## 1. البيانات الأولية:

تمّ تجميع البيانات من خلال البحث في الجانب الميداني وتوزيع استبانة الدراسة على عينة البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثمّ تفرّغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

## 2. البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بإثراء الجانب النظري للدراسة من خلال الاطلاع والمراجعة للكتب والدوريات والمنشورات الخاصة باللغتين العربية والانجليزية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت المهمة بمجال البحث العلمي، كما قامت الباحثة بالاطلاع على دراسات وأبحاث سابقة لدارسين وأكاديميين معيّنين بمجال الثقة التنظيمية.

## ثالثاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة لتغطية الجانب الميداني للبحث وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قِبَل أفراد العينة وسهولة تحليلها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

أ. القسم الأول: يوضّح الصفات الشخصية للمبحوثين وهي: مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

ب. القسم الثاني: وقد خُصّص لقياس مجالات الدراسة وتتكون من (97) فقرة موزّعة على (11) مجالاً رئيسياً وهي:

المجال الأول: خُصّص لقياس مستوى المصارحة والمشاركة بين الزملاء، وذلك من خلال الفقرات من (1-7)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Wheels, 1976).

المجال الثاني: خُصّص لقياس مستوى الثقة التنظيمية في الزملاء، وذلك من خلال الفقرات من (8-18)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Levin, 1999).

المجال الثالث: خُصّص لقياس مستوى الرغبة في العمل الجماعي، وذلك من خلال الفقرات من (19-27)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Quinn, 1988).

المجال الرابع: خُصّص لقياس مستوى نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، وذلك من خلال الفقرات (28-43)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Mayer et al, 1995)،

وينقسم إلى ثلاث مجالات فرعية، لكل مجال فقراته التالية: الفقرات من (28-32) تقيس بُعد نزوع الرئيس المباشر نحو الخير، بينما الفقرات من (33-38) تقيس بُعد نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة، كما أنّ الفقرات من (39-43) تقيس بُعد نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة.

**المجال الخامس:** حُصِّص لقياس مستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، وذلك من خلال الفقرات (44-48)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Mayer and Gavin, 2005).

**المجال السادس:** حُصِّص لقياس مستوى السلوك الإداري الابتكاري، وذلك من خلال الفقرات من (49-56)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Jaskyte, 2002).

**المجال السابع:** حُصِّص لقياس مستوى القيم التنظيمية الإيجابية، وذلك من خلال الفقرات من (57-68)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995)، وينقسم إلى أربعة مجالات فرعية وهي كالتالي:

- **قيم إدارة الإدارة:** وتشمل ثلاث قيم وهي القوة وتقيسها الفقرة (57)، الصفوة وتقيسها الفقرة (58)، المكافأة وتقيسها الفقرة (59).

- **قيم إدارة المهمة:** وتشمل ثلاث قيم وهي الفعالية وتقيسها الفقرة (60)، الكفاية وتقيسها الفقرة (61)، الاقتصاد وتقيسها الفقرة (62).

- **قيم إدارة العلاقات:** وتشمل ثلاث قيم وهي العدل وتقيسها الفقرة (63)، فرق العمل وتقيسها الفقرة (64)، الفاعلية والنظام وتقيسها الفقرة (65).

- **قيم إدارة البيئة:** وتشمل ثلاث قيم وهي الدفاع وتقيسها الفقرة (66)، التنافس وتقيسها الفقرة (67)، واستغلال الفرص وتقيسها الفقرة (68).

**المجال الثامن:** حُصِّص لقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك وذلك من خلال الفقرات من (69-75)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Hekman et al, 2009).

**المجال التاسع:** حُصِّص لقياس مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة، وذلك من خلال الفقرات من (76-84)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Cook and Wall, 1980).

**المجال العاشر:** حُصِّص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الفقرات (85-93)، وقد تمّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (الفهداوي والقطاونة، 2004)، وينقسم إلى ثلاث مجالات فرعية وهي:

- **الفقرات من (85-87) تقيس بُعد الالتزام العاطفي.** بينما الفقرات من (88-90) تقيس بُعد الالتزام الاستمراري. في حين أنّ الفقرات من (91-93) تقيس بُعد الالتزام المعياري.

المجال الحادي عشر: خُصَّ لقياس مستوى معدل الدوران الوظيفي، وذلك من خلال الفقرات (94-97)، وقد تمَّ الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Frey et al, 2006).

كما اعتمدت الباحثة على درجات مقياس ليكرت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة وهي كالتالي:

### جدول رقم (3)

#### درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وسيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي لها كالتالي:

### جدول رقم (4)

#### المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جدا

### رابعاً: الأساليب الإحصائية

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانات في برنامج (SPSS) ومن ثمَّ تحليل الاستبانة باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، كما تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. بينما معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاستبانة.

2. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات

3. النسب المئوية والتكرارات: تُستخدم هذه القيم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وقد أفاد في وصف عينة الدراسة والتعرّف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة.

4. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996).
5. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى لحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
6. اختبار كولمجروف-سمرنوف (One-Sample KS Test) لمعرفة نوع البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟
7. اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One-Sample t Test). واختبار t للفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova Test) للفروق بين 3 متوسطات.

#### خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة

- تمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة
1. إعداد استبانة أولية بالاستعانة بدراسات سابقة، وذلك لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من موظفي وكالة الغوث الدولية "الأونروا".
  2. ومن ثمّ عرض الاستبانة على المشرف لأجل إعطاء النصح والمشورة في مدى ملاءمتها كأداة للدراسة. وقد تمّ تعديل ما يلزم بناءً على ملاحظات وتوصيات المشرف.
  3. من ثمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المُحكِّمين وعددهم (9) من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، والذين قاموا بدورهم بإعطاء بعض النصائح والتعديلات على الاستبانة كما هو موضَّح في ملحق رقم (1) و (2) والاستبانة في ملحق رقم (3).
  4. تمّ الحصول على كتاب موافقة من عمادة الدراسات العليا بغرض تسهيل مهمة توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة كما هو موضَّح في ملحق رقم (4). كما تمّ التقدم بطلب للحصول على موافقة مدير دائرة الإدارة في الأونروا في غزة لتسهيل مهمة توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة كما هو موضَّح في ملحق رقم (5).
  5. تمّ توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، حيث تكونت من (30) استبانة بهدف فحص صدق و ثبات الاستبانة. ومن ثمّ توزيع الاستبانات المتبقية والبالغ عددها (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة خلال شهر مايو 2012. وقد تمّ استرداد عدد (210) استبانة، وكان (206) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل كامل العينة المستهدفة.

## المبحث الثاني فحص صدق وثبات الأداة

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة ، حيث سيتم فحص صدق الاستبانة باستخدام الصدق الخارجي (صدق المُحكِّمين) والصدق الداخلي الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، كما سيتم فحص ثبات الاستبانة أيضاً.

### أولاً: صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما أعدت من أجل قياسه فعلاً (العساف، 1995)، وقد تمّ القيام بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

#### 1. الصدق الخارجي (الظاهري):

ويقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاستبيان لما يقيس ولمن يُطبَّق عليهم، أو هو عينة مُحدّدة وكافية من محتوى مُحدّد من حقل أو مجتمع معين، وهو وجه أو مُؤشّر من مُؤشّرات صدق المحتوى (عبيدات وآخرون، 2001). وغالباً ما يُقرّر ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلّع هؤلاء المُحكِّمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فيبيدي المُحكِّمين آراءهم ومُلاحظاتهم حول الاستفتاء وفقراته من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المُندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو البقاء، أو تعديل العبارات والنظر في تدوُّج المقياس، ومدى ملائمتها وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناءً على آراء المُحكِّمين وملاحظاتهم يتم تعديل صياغتها وفق ما يروونه .

قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجال الإدارة والبحث العلمي والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة القدس المفتوحة في غزة وجامعة الأزهر بغزة، حيث تألفت لجنة التحكيم من (9) متخصصين مدرج أسماؤهم بالملحق رقم (2)، وقد أبدى المُحكِّمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يُحدّد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، وقد استجابت الباحثة لآراء المُحكِّمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المُقتَرحات المُقدّمة والتي اتفق عليها أكثر من 85% من عدد المُحكِّمين، حيث تمّ حذف وتعديل



وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتزداد وضوحاً وتلائم ما وُضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (97) عبارة بعد أن كانت عباراتها (101) عبارة، وبذلك توصلت الباحثة إلى الصدق الظاهري للاستبانة، واعتبارها صالحةً للتطبيق في شكلها النهائي في ملحق (3).

## 2. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للمجال المُراد قياسه، وكذلك التوازن بين هذه الفروع بحيث يكون من المنطقي أن يكون محتوى الاستبيان صادقاً طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه ويُمثّلها. ولذلك فإنّ الحصول على صدق الاستبانة من خلال هذا الأسلوب يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديداً جيداً ثمّ بناء مجموعة من العبارات التي تُغطّي هذا المجال.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك بتوزيع عينة استطلاعية عدد (30) استبانة على العينة المستهدفة، واستخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، كما هو مُوضَّح بالجدول التالية:

### 1.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء

يُبيّن جدول رقم (5) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الأول صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد المصارحة والمشاركة بين الزملاء والدرجة الكلية للمجال

رقم	العبارة	سبيرمان ارتباط معامل (sig.)	القيمة الاحتمالية
1.	ليس لديّ مانع بالتحدث مع زميلي بخصوص مشاكل الحياتية.	0.469	0.009
2.	لا أمانع النقاش الصريح في الخلافات التي تحدث بيني و بين زميلي.	0.452	0.012
3.	ليس لديّ أي مشكلة بإطلاع زميلي على مشاكل الصحية.	0.409	0.025
4.	لا أجد حرجاً بالعودة إلى زميل سابق بعد قطيعة وقعت بيننا ومصارحته بذلك.	0.573	0.001
5.	باستطاعتي مناقشة زميلي حول وقائع الكذب أو السرقة التي تحدث معي.	0.412	0.024
6.	أصارع زميلي بعاطفتي وشعوري تجاهه.	0.374	0.042
7.	يُعتبر اطلاع زميلي على تقييمي السنوي في العمل أمر طبيعي بالنسبة لي.	0.370	0.044

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

## 2.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء

يُبيّن جدول رقم (6) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الثاني صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية بين الزملاء والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	العبارة	رقم
0.000	0.656	لا داعي لأن أكون حذراً مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.	8.
0.001	0.580	أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم.	9.
0.004	0.510	أغلب زملائي يجيبون عن أسئلتني بأمانة.	10.
0.000	0.649	أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون بأنك تحب أن تسمعه.	11.
0.001	0.583	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية.	12.
0.004	0.509	لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ سبق منك.	13.
0.000	0.623	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي.	14.
0.000	0.624	أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.	15.
0.001	0.572	أفوض زملائي ويكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي.	16.
0.017	0.431	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمُتخذة من قبل زملائي.	17.
0.000	0.645	أوجه زملائي إذا رغبوا في فعل شيء ما بالنسبة لي.	18.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

## 3.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء

يُبيّن جدول رقم (7) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الثالث صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الرغبة في العمل الجماعي والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
19.	أسمح لمجموعتي بالتأثير على القضايا المهمة بالنسبة لي.	0.492	0.006
20.	أسمح لمجموعتي بالسيطرة الكاملة على المهام الحاسمة بالنسبة لي.	0.440	0.015
21.	في حال التحاقني بالمجموعة، لا أحتاج لأن أبقى عيناى مفتوحتين على باقى أعضاء المجموعة.	0.435	0.016
22.	سأشعر بالارتياح لإعطاء مجموعتي مهمة حاسمة بالنسبة لي، بالرغم من عدم مقدرتي على التنبؤ بأفعال المجموعة.	0.403	0.027
23.	أشعر بأنّ المجموعة تفعل ما تعهدت به.	0.501	0.005
24.	تُعدّ المجموعة صادقة حول حدودها المعرفية.	0.413	0.023
25.	لا داعي لأن أكون حذراً لأنّ المجموعة لن تستغلني.	0.553	0.002
26.	أشعر بأنّني يمكنني الوثوق بمهارات و قدرات المجموعة.	0.421	0.021
27.	أسمح لمجموعتي باتخاذ قرارات خاصة بي.	0.463	0.010

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 4.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة

يُبيّن جدول رقم (8) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الرابع صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعْد نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الخير</b>			
28.	رئيسي المباشر مُهتم جداً بمساعدتي.	0.515	0.004
29.	احتياجاتي و رغباتي مهمة جداً بالنسبة لرئيسي المباشر.	0.457	0.011
30.	رئيسي المباشر لا يفكر مطلقاً بإيذائي.	0.525	0.003
31.	ينتبه رئيسي المباشر لكل ما هو مهم بالنسبة لي.	0.512	0.004
32.	يخرج رئيسي المباشر عن مساره المعهود رغبة في مساعدتي.	0.707	0.000
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة</b>			
33.	يملك رئيسي المباشر إحساساً قوياً بالعدالة.	0.582	0.001
34.	لن أتساءل عما إذا كان رئيسي المباشر سوف يلتزم بكلمته أم لا.	0.679	0.000
35.	رئيسي المباشر عادلاً في تعامله مع الآخرين.	0.564	0.001
36.	سلوكيات و إجراءات رئيسي المباشر متسقة.	0.446	0.014
37.	أُبدي إعجابي بقيم رئيسي المباشر.	0.463	0.010
38.	المبادئ السليمة هي من تقود أفعال رئيسي المباشر.	0.522	0.003
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة</b>			
39.	لدى رئيسي المباشر القدرة الكاملة على أداء مهامه	0.720	0.000
40.	رئيسي المباشر يبدو ناجحاً لفعل ما يحاول فعله.	0.551	0.002
41.	رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أدائه.	0.595	0.001
42.	يمتلك رئيسي المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه.	0.614	0.000
43.	رئيسي المباشر مؤهل جيداً.	0.498	0.005

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 5.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

يُبين جدول رقم (9) أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الخامس صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
44.	يمكننا تبادل الأفكار والمشاعر سوياً بيني وبين رئيسي المباشر .	0.604	0.000
45.	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع علمي المسبق بأنه سوف يستمع لي.	0.460	0.011
46.	سنشعر أنا و رئيسي المباشر_ بنوع من فقدان في حال انفصالنا الوظيفي .	0.502	0.005
47.	إذا أشركت رئيسي المباشر في مشاكلي، فأنا أعلم بأن استجابته ستكون بنّاءة.	0.517	0.003
48.	يمكنني القول، بأنني و رئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقاتنا المهنية.	0.546	0.002

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 6.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري

يُبين جدول رقم (10) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال السادس صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد مستوى السلوك الإداري الابتكاري والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
49.	أستطيع القيام باستحداث في استراتيجية المنظمة و تصميم خدماتها و نظم الرقابة.	0.394	0.031
50.	أستطيع إجراء تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هياكل المنظمة التنظيمية.	0.423	0.020
51.	أستطيع إجراء تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عمليات المنظمة.	0.604	0.000
52.	أهتم بوضع برامج كفاءة تساعد الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة.	0.634	0.000
53.	بمقدوري التوصل إلى اتخاذ سياسات و إجراءات لتطوير خدمات المنظمة.	0.627	0.000
54.	أنتهج سياسات جديدة في مجال التقدير و المكافآت و الحوافز للموظفين.	0.672	0.000
55.	أعمل على منح الموظفين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدمات	0.678	0.000
56.	أأخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين الموظفين.	0.394	0.031

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 7.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية

يُبيّن جدول رقم (11) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال السابع صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد القيم التنظيمية الإيجابية والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	العبارة	معامل ارتباط سييرمان (sig.)	القيمة الاحتمالية
57.	يتصرف المدراء في المنظمة بطرق تُبيّن أنّهم في موقع المسؤولية.	0.642	0.000
58.	تُبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في المنظمة.	0.696	0.000
59.	ترتبط المكافآت بالأداء في المنظمة.	0.584	0.001
60.	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير خلال السنوات الماضية.	0.736	0.000
61.	تتميز المنظمة بأدائها المرتفع.	0.646	0.000
62.	تُستخدَم الموارد المالية بحكمة في المنظمة.	0.683	0.000
63.	يُمنَح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	0.769	0.000
64.	تُبذل الإدارة عناية للتأكد من أنّ كل فرد يشعر بأنّه جزء من فريق العمل.	0.617	0.000
65.	تتصف القواعد و التنظيمات الداخلية في المنظمة بأنها هادفة.	0.595	0.001
66.	يدافع متنسبو المنظمة بقوة عن مصالحهم.	0.544	0.002
67.	تُستخدَم المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.	0.424	0.020
68.	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعاً في المنظمة.	0.487	0.006

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 8.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الثامن: الدعم التنظيمي المُدرَك

يُبيّن جدول رقم (12) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الثامن صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الدعم التنظيمي المُدرَك والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
.69	منظمتي تهتم بأرائي.	0.735	0.000
.70	منظمتي تهتم حقاً برفاهيتي	0.708	0.000
.71	منظمتي تأخذ بعين الاعتبار و بقوة لأهدافي و قيمي.	0.633	0.000
.72	منظمتي توفر لي المساعدة العاجلة في حال حدوث مشكلة لدي.	0.743	0.000
.73	منظمتي ستغفر لي أي خطأ صدر من جانبي.	0.633	0.000
.74	لن تحاول منظمتي استغلالي في حال ما أُتيحت لها الفرصة لذلك.	0.659	0.000
.75	منظمتي على استعداد لمساعدتي، في حال ما إذا كنت في حاجة مصلحة خاصة	0.593	0.001

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 9.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة

يُبين جدول رقم (13) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال التاسع صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الثقة التنظيمية في المنظمة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (sig.)
.76	تعامل المنظمة جميع الموظفين بعدالة.	0.724	0.000
.77	تؤلي المنظمة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات.	0.634	0.000
.78	يُمكنني الوثوق بمنظمتي لتحقيق مهامها و وواجباتها.	0.681	0.000
.79	أؤمن بقدرات منظمتي.	0.709	0.000
.80	لدى منظمتي القدرة على فعل ما تقول.	0.556	0.001
.81	هنالك مبادئ منطقية توجه سلوك منظمتي.	0.484	0.007
.82	منظمتي لا تخذع موظفيها من أمثالي.	0.682	0.000
.83	أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا منظمتنا.	0.547	0.002
.84	منظمتي معروفة جيداً بفعل المهام التي تحاول فعلها.	0.682	0.000

## 10.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال العاشر: الالتزام التنظيمي

يُبيّن جدول رقم (14) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال العاشر صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	سبيرمان ارتباط معامل (sig.)	القيمة الاحتمالية
85.	أشعر بأنّ أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف منظمتي التي أعمل بها.	0.599	0.000
86.	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه أي منظمة بديلة.	0.618	0.000
87.	أشعر بارتباط عاطفي تجاه منظمتي التي أعمل بها.	0.609	0.000
88.	لن أقبل العمل في منظمة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	0.537	0.002
89.	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	0.735	0.000
90.	سُنْصَاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.	0.578	0.001
91.	تربطني بعملتي رابطة أدبية تجعلني أتمسك بها.	0.603	0.000
92.	هناك فضل لمنظمتي في بناء حياتي الوظيفية.	0.691	0.000
93.	أشعر بأنّ لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة.	0.543	0.002

## 11.2 الصدق الداخلي لفقرات المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي

يُبيّن جدول رقم (15) أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر فقرات المجال الحادي عشر صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد معدل الدوران الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	سبيرمان ارتباط معامل (sig.)	القيمة الاحتمالية
94.	لا أفكر حالياً بترك العمل في منظمتي.	0.700	0.000
95.	لا أخطط للبحث عن وظيفة جديدة.	0.422	0.020
96.	ليس لديّ النية بسؤال الآخرين عن فرص عمل بديلة.	0.499	0.005
97.	أُحِطُّ للبقاء في هذه المنظمة وقتاً أطول.	0.526	0.003



ويتضح من الجداول أعلاه (5-15) أنّ كل عبارة من عبارات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ويُشير إلى الصدق الداخلي للاستبانة.

### 3. الصدق البنائي:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، حيث يتضمّن قياس مدى تحقّق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يُبيّن جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، حيث أنّ معاملات الارتباط المُبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تُعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقةً لما وُضعت لقياسه.

### جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
0.000	0.754	المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء
0.000	0.686	المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء
0.000	0.618	المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي
0.000	0.798	المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة
0.000	0.653	المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر
0.000	0.653	المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري
0.001	0.574	المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية
0.000	0.920	المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك
0.000	0.744	المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة
0.000	0.776	المجال العاشر: الالتزام التنظيمي
0.000	0.815	المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ثانياً: ثبات الاستبيان

يُقصد بثبات الاستبانة هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف متماثلة (العساف، 1996)، أو مدى الاتساق في الإجابة على الاستبانة من قِبَل المُستجيب إذا الإستانة نفسها طُبقت عدة مرات في نفس الظروف. وقد تحققت الباحثة من ثبات الإستانة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

### 1. طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الاستبيان وكذلك ارتباط كل محور مع الاستبيان ككل. وهو ما يُسمى بمعامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ 1951 والذي يُمثل مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الإستانة، وكذلك ارتباط كل عبارة مع الإستانة ككل. حيث يُبين جدول (17) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث تزيد قيمته عن 0.7 لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وتتراوح بين (0.8341 - 0.9124)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الإستانة (0.8457)، وكذلك قيمة الثبات مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة و تتراوح بين (0.913291 - 0.955196)، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع أبعاد الإستانة (0.919619)، وهذا يعني أنّ قيمة الثبات لجميع فقرات الإستانة مرتفعة.

#### جدول رقم (17)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستانة

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء	0.9024	0.949947
المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء	0.8615	0.92817
المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي	0.8957	0.946414
المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة	0.8847	0.940585
المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر	0.8957	0.946414
المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري	0.8567	0.925581
المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية	0.8614	0.928116
المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك	0.8341	0.913291
المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة	0.8735	0.934612
المجال العاشر: الالتزام التنظيمي	0.9124	0.955196
المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي	0.9015	0.949474
جميع أبعاد الاستبانة	0.8457	0.919619

## 2. طريقة التجزئة النصفية

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم مُفردات المقياس إلى نصفين ثم يجري ربط الدرجات في كليهما، وغالباً ما يتم تقسيم المفردات إلى مجموعتين، الأولى تحتوي المفردات ذات الأرقام المفردة، والثانية ذات الأرقام الزوجية. ثم يتم حساب معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون والذي يكافئ  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية ودرجات العبارات الزوجية. والجدول التالي يوضح طريقة التجزئة النصفية. حيث يتضح من النتائج الموضحة في جدول (18)، أن قيمة معامل الارتباط المعدل مقبول ودال إحصائياً، حيث أن معامل الارتباط لكل بُعد يتراوح بين (0.6549- 0.7825)، كذلك كان معامل الارتباط (0.7596) ومعامل الارتباط المعدل (0.8634) لجميع فقرات الإستبانة، وهذا يعني أن معامل الارتباط المعدل مقبول ودال إحصائياً، لأن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بأمان.

### جدول رقم (18)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط لمعدل	معامل الارتباط	المجال
0.000	0.8780	0.7825	المجال الأول: المصارحة و المشاركة بين الزملاء
0.000	0.8227	0.6987	المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء
0.000	0.8634	0.7596	المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي
0.000	0.8544	0.7459	المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة
0.000	0.8730	0.7746	المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر
0.000	0.8402	0.7245	المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري
0.000	0.8475	0.7354	المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية
0.000	0.7914	0.6549	المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك
0.000	0.8503	0.7396	المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة
0.000	0.8780	0.7825	المجال العاشر: الالتزام التنظيمي
0.000	0.8227	0.6987	المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي
0.000	0.8634	0.7596	جميع أبعاد الاستبانة

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة لكونها صالحة للتوزيع وتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث تحليل البيانات

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أُجريت على عينة الدراسة، ومن ثمّ تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

### أولاً: تحليل خصائص العينة

قامت الباحثة بتحليل خصائص المبحوثين، والتي تتعلق بالبرنامج الذي يعمل به المبحوث، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة. وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب البرنامج

يُبين جدول رقم (19) أنّ 45.1% من عينة الدراسة يعملون في برنامج التربية والتعليم، 33.49% من عينة الدراسة يعملون في برنامج الصحة والصحة النفسية، و 5.33% من عينة الدراسة يعملون في برنامج الإدارة والمالية، و 3.39% من عينة الدراسة يعملون في برنامج الطوارئ، و 3.39% من عينة الدراسة يعملون في برنامج البنية التحتية وتطوير المخيمات، و 3.39% من عينة الدراسة يعملون في مكتب مدير عمليات الأونروا، و 1.94% من عينة الدراسة يعملون في برنامج التمويل الصغير، بينما 0.97% من عينة الدراسة يعملون في برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية. وتشير النتائج إلى أنّ أعلى نسبة للمبحوثين كانت ضمن برنامج التربية والتعليم والذي يمثل أكبر شريحة خدماتية للمجتمع في داخل نطاق عمل الأونروا. حيث تقوم الأونروا بإدارة أكبر نظام مدرسي في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من 700 مدرسة. وقد دأبت الوكالة على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ ستين عاماً. والتعليم هو أكبر البرامج التابعة للأونروا، وهو يستحوذ على أكثر من نصف الميزانية العادية للوكالة (www.unrwa.org).

## جدول رقم (19)

### توزيع عينة الدراسة حسب متغير البرنامج

المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
برنامج الإدارة والمالية	11	5.33
برنامج الصحة والصحة النفسية	69	33.49
برنامج التربية والتعليم	93	45.14
برنامج الطوارئ	7	3.39
برنامج البنية التحتية وتطوير المخيمات	7	3.39
برنامج التمويل الصغير	4	1.94
مكتب مدير العمليات في غزة	7	3.39
برنامج المشتريات والمواصلات	4	1.94
برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية	2	0.97
<b>المجموع</b>	<b>206</b>	<b>%100</b>

## 2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول (20) أنّ ما نسبته 50.5% من عينة الدراسة من الذكور، وما نسبته 49.5% من الإناث، وبالرغم من أنّ النسبة متقاربة إلا أنّ هناك فرق طفيف، وتعزو الباحثة سبب الزيادة الطفيفة لصالح الذكور إلى أنّ أغلب الوظائف الإدارية القيادية في وكالة الغوث الأونروا ينقلها الذكور عوضاً عن الإناث، كما أنّ سبب التقارب في النتيجة تعكس واقع المسار النوعي في وكالة الغوث الأونروا، حيث أنّ فرص الحصول على الوظيفة متكافئة لكلا الجنسين في حال توافرت الكفاءة المطلوبة لدى المتسابق للحصول على الوظيفة.

## جدول رقم (20)

### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	104	50.5
أنثى	102	49.5
<b>المجموع</b>	<b>206</b>	<b>%100</b>

## 3. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يبين الجدول (21) أنّ ما نسبته 24.8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، وما نسبته 35.4% تتراوح أعمارهم بين 35 وحتى أقل من 45 سنة، وما نسبته 30.1% في الفئة

العمرية من 45 وحتى أقل من 55 سنة، بينما ما نسبته 9.7% في الفئة العمرية 55 سنة فأكثر، وهذا يوضح أنّ الوظائف الإدارية العليا في وكالة الغوث ينقلدها في الغالب من هم أكبر سناً بحكم السن والخبرة اللازمة لشغل المنصب، بينما ما نسبته 35.4% تتراوح أعمارهم بين 35 وحتى أقل من 45 سنة والتي من الممكن أن تعطي مؤشرات إيجابية عن دقة النتائج تجاه متغيرات البحث بحكم كونهم أكثر تفاعلاً واندفاعاً في مجال العمل الوظيفي.

#### جدول رقم (22)

##### توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	51	24.8
35- أقل من 45 سنة	73	35.4
45 - أقل من 55 سنة	62	30.1
55 سنة فأكثر	20	9.7
المجموع	206	100%

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (22) أنّ ما نسبته 83.0% من عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما ما نسبته 15.5% هم من حملة شهادة الماجستير، في حين أنّ ما نسبته 1.5% هم من حملة شهادة الدكتوراه. وترى الباحثة أنّ ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة 83% تعكس الواقع الحالي للموظفين في غزة لشرط توفر التعليم الاعتيادي العام كمتطلب هام عند إشغال الوظائف العامة، حيث أنّ التوظيف في الأونروا يقوم على أساس الاستحقاق ووجود المؤهل العلمي المناسب. كما يشير الجدول إلى أنّ أفراد العينة يحملون على الأقل شهادة البكالوريوس وهو مؤهل علمي يمكنهم من فهم مكونات الاستبيان والتعامل معها علمياً، أضف إلى ذلك، عزوف أغلب الموظفين عن الحصول على الدراسات العليا لعدم احتسابه ضمن الترقّي في الدرجة الوظيفية.

#### جدول رقم (22)

##### توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
بكالوريوس	171	83.0
ماجستير	32	15.5
دكتوراه	3	1.5
المجموع	206	100%

## 5. توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

تبيّن النتائج الموضّحة في جدول (23) بأنّ ما نسبته 85% من أفراد العينة تتراوح درجتهم الوظيفية من 14 إلى 15، بينما ما نسبته 12.6% تتراوح درجتهم الوظيفية من 16 إلى 17، بينما ما نسبته 1.5% تتراوح درجتهم الوظيفية من 18 إلى 19، في حين أنّ هناك ما نسبته 1% يحملون الدرجة الوظيفية 20. تعزو الباحثة سبب انخفاض نسبة حملة الدرجة الوظيفية 20 إلى 1%؛ وذلك لتزايد عدد المرؤوسين بالنسبة إلى عدد الرؤساء، حيث يوجد لكل برنامج رئيس يحمل الدرجة الوظيفية 20. وقد ظهر عدد الذين يحملون الدرجة 20 وهما اثنان فقط وذلك يرجع إلى أنّ الذين قاموا بتعبئة الاستبانة اثنان فقط من أصل المبحوثين.

### جدول رقم (23)

#### توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
15-14	175	85.0
17-16	26	12.6
19-18	3	1.5
20	2	1.0
المجموع	206	100%

## 6. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتبيّن من جدول رقم (24) أنّ ما نسبته 31.6% من أفراد العينة تبلغ سنوات الخبرة لهم أقل من 10 سنوات، بينما ما نسبته 34.5% من حجم العينة تتراوح سنوات الخبرة لهم ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة، في حين 25.7% من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة، وهناك ما نسبته 8.3% من حجم العينة تبلغ سنوات الخبرة لهم أكثر من 30 سنة. وتعزو الباحثة سبب انخفاض نسبة الموظفين الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لهم 30 سنة فأكثر إلى 8.3% من حجم العينة إلى شرط توافر عدد سنوات الخبرة الكافية لشغل المناصب الإدارية العليا في الأونروا وذلك لحساسية المهام وطبيعتها ذات العلاقة بالمنصب. كما أنّ نسبة أفراد العينة الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 10 سنوات يبلغ 68.4% من حجم العينة وهذا يشير إلى النضج الذهني ممّا يمكنهم من إعطاء تصوّر واضح حول المتغيرات الخاصة بأبعاد الدراسة.

جدول رقم (24)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	65	31.6
10-أقل من 20 سنة	71	34.5
20-أقل من 30 سنة	53	25.7
30 سنة فأكثر	17	8.3
المجموع	206	%100



## المبحث الرابع نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))  
سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.  
ويوضح الجدول رقم (25) نتائج الاختبار، حيث أنّ قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ( $sig > 0.05$ )، وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول رقم (25)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	المجال
0.404	0.892	المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء
0.492	0.833	المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء
0.269	1.000	المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي
0.323	0.954	المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة
0.135	1.162	المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر
0.071	1.291	المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري
0.824	0.629	المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية
0.481	0.840	المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك
0.818	0.633	المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة
0.754	0.674	المجال العاشر: الالتزام التنظيمي
0.409	0.888	المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي
<b>0.346</b>	<b>0.935</b>	<b>جميع المحاور</b>

### ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

تمّ استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة حيث أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أنّ أفراد العينة يوافقون على

محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، بينما تكون الفقرة سلبية بمعنى أنّ أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 - (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

### 1. تحليل فقرات مجال المصارحة والمشاركة بين الزملاء

تمّ استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (26) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء، وتُبيّن النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كان كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على أنّ "لا أمانع النقاش الصريح في الخلافات التي تحدث بيني وبين زميلي".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "77.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "لا أجد حرجاً بالعودة إلى زميل سابق بعد قطيعة وقعت بيننا ومصارحته بذلك".

كما تُبيّن النتائج أيضاً أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "69.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "ليس لدي مانع بالتحديث مع زميلي بخصوص مشاكل الحياتية".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "65.83%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "ليس لدي أي مشكلة بإطلاع زميلي على مشاكل الصحية".

وهذا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة، يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء تساوي 3.68، والوزن النسبي يساوي 73.52% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 20.395 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.99، وذلك يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على تلك الفقرات، كما أنّ القيمة الاحتمالية

- تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 بمعنى أنّ الفقرات دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود مصارحة ومشاركة بين الزملاء بصورة جيدة. وتعزي الباحثة وجود مصارحة ومشاركة بين الزملاء في مؤسسة الأونروا في قطاع غزة خلال الفترة الحالية إلى الأسباب التالية:
1. الموروث الديني بين الموظفين والذي يدعو إلى التسامح واحترام الغير ودعوة المسلمين ليكونوا كالبنيان المرصوص ويدا واحدة.
  2. الموروث الثقافي بين الموظفين والذي يدعو إلى الحوار والاستفسار عن الآخرين.
  3. سياسة الأونروا والتي تدعو إلى الانفتاح والاندماج بين الثقافات المختلفة داخل الأونروا من موظفين أجانب ومحليين.
  4. الحاجة الفطرية لدى الإنسان ورغبته في مشاركة الغير له لاهتماماته وأحزانه ومسراته وميوله ورغباته.

### جدول رقم (26)

#### تحليل فقرات المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	ليس لدي مانع بالتحدث مع زميلي بخصوص مشاكلتي الحياتية.	3.47	0.859	69.32	7.787	0.000
2	لا أمانع النقاش الصريح في الخلافات التي تحدث بيني و بين زميلي.	3.99	0.691	79.81	20.559	0.000
3	ليس لدي أي مشكلة بإطلاع زميلي على مشاكلتي الصحية.	3.29	0.901	65.83	4.638	0.000
4	لا أجد حرجاً بالعودة إلى زميل سابق بعد قطيعة وقعت بيننا ومصارحته بذلك.	3.89	0.738	77.86	17.371	0.000
5	باستطاعتي مناقشة زميلي حول وقائع الكذب أو السرقة التي تحدث معي.	3.61	0.781	72.14	11.146	0.000
6	أصارع زميلي بعاطفتي و شعوري تجاهه.	3.89	0.866	77.86	14.808	0.000
7	يُعتبر أطلاع زميلي على تقييمي السنوي في العمل أمر طبيعي بالنسبة لي.	3.59	1.072	71.84	7.926	0.000
	<b>جميع فقرات المجال الأول</b>	<b>3.68</b>	<b>0.476</b>	<b>73.52</b>	<b>20.395</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

## 2. تحليل فقرات مجال الثقة التنظيمية في الزملاء

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (27) والذي يُبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء، وتُبيّن النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "76.41%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنني "أوجّه زملائي إذا رغبتوا في فعل شيء ما بالنسبة لي"
  2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "74.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنني "أبتّع نصيحة زملائي في القضايا المهمة".
- مما يدل على أن آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "55.92%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.004" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنني "لا أعتد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمُتخذة من قبل زملائي".
2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "54.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على "وجود داعي لأن تكون منتبهاً لأنّ زميلك سوف يأخذ السبق منك".

مما يدل على أن آراء أفراد العينة في تلك الفقرات سلبية أي أنّهم لا يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء تساوي 3.27، والوزن النسبي يساوي 65.39% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" والقيمة t المحسوبة تساوي 7.128 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على وجود ثقة تنظيمية في الزملاء بصورة مقبولة. وهذه النتيجة تتقارب مع نتيجة (الحوامدة، 1998) و(شل، 998) حيث أنّ تصورات الموظفين لجميع مستويات الثقة سلبية. وتعزو الباحثة وجود ثقة تنظيمية بين الزملاء بصورة مقبولة إلى سياسة عمل الأونروا داخل مرافقها والتي تدعو فيها موظفيها إلى إقامة شبكات اتصال فعّالة وتعزيز مهارات التواصل فيما بينهم، وذلك من أجل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة على أفضل وجه.

بينما تلك السياسات غير كافية بالدرجة التي تدعم باتجاه وجود مستوى عالٍ من الثقة بين الزملاء داخل الأونروا.

### جدول رقم (27)

#### تحليل فقرات المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.	3.32	0.974	66.31	4.650	0.000
2	أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم.	3.33	0.977	66.60	4.851	0.000
3	أغلب زملائي يجيبون عن أسئلتني بأمانة.	3.34	0.917	66.89	5.392	0.000
4	أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون بأنك تحب أن تسمعه.	3.55	0.908	71.07	8.750	0.000
5	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية.	3.25	0.960	65.05	3.775	0.000
6	لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ السبق منك.	2.75	0.955	54.95	-3.795	0.000
7	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي.	3.19	1.103	63.79	2.462	0.015
8	أبتع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.	3.72	0.876	74.47	11.854	0.000
9	أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي.	2.89	1.197	57.86	-1.281	0.202
10	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي و المتخذة من قبل زملائي.	2.80	0.991	55.92	-2.952	0.004
11	أوجه زملائي إذا رغبوا في فعل شيء ما بالنسبة لي.	3.82	0.678	76.41	17.356	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.27</b>	<b>0.543</b>	<b>65.39</b>	<b>7.128</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

### 3. تحليل فقرات مجال الرغبة في العمل الجماعي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (28) والذي يُبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي، وتُبيّن النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "73.98%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّي "أشعر بأنّني يُمكنني الوثوق بمهارات وقدرات المجموعة"
  2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "72.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "المجموعة تُعد صادقة حول حدودها المعرفية".
- ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "50.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على أنّ "لا أسمح لمجموعتي باتخاذ قرارات خاصة بي".
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "45.15%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على أنّ "لا أسمح لمجموعتي بالسيطرة الكاملة على المهام الحاسمة بالنسبة لي".

ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات سلبية أي أنّهم لا يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي تساوي 3.04، والوزن النسبي يساوي 60.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.750 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على الرغبة في العمل الجماعي بصورة مقبولة، وتتقارب تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Sandra Petersen et al, 2003). وتعزو الباحثة

اتفاق واختلاف المبحوثين حول بعض فقرات مجال الرغبة في العمل الجماعي

1. اتفاهم حول مزايا المجموعة من حيث وثوقهم بقدراتها وصدقها حول حدودها المعرفية، بأنّ الأونروا تتبع سياسة التعيين لأفضل الكفاءات المتقدمة لشغل الوظائف محل الاهتمام، ممّا يؤدي بالتالي إلى تكوّن مجموعات عمل ذات كفاءة وقدرة عالية على إنجاز المهام المنوطة بها داخل البرنامج الواحد أو بينها.

2. في حين أنّ هناك اختلاف حول البنود الخاصة بالسماح للمجموعة بالتدخل أو التأثير على القرارات الخاصة بالموظف أو الحسم في مواقف تختص به، بأنّ ذلك ينبع من الاهتمام والحذر الفطري الموجود لدى الموظف، وحرصه على اتخاذ القرارات الخاصة به بنفسه وفي حضوره مالم يوكل به أحداً آخراً لدى مجموعة العمل ويحل محله في حال غيابه.

### جدول رقم (28)

#### تحليل فقرات المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أسمح لمجموعتي بالتأثير على القضايا المهمة بالنسبة لي في حال غيابي	2.89	1.035	57.86	-1.481	0.140
2	أسمح لمجموعتي بالسيطرة الكاملة على المهام الحاسمة بالنسبة لي.	2.26	0.956	45.15	-11.15	0.000
3	في حال التحاقني بالمجموعة، لا أحتاج لأن أبقى عينائي مفتوحتين على باقي أعضاء المجموعة.	2.88	0.971	57.67	-1.722	0.086
4	أشعر بالارتياح لإعطاء مجموعتي مهمة حاسمة بالنسبة لي، بالرغم من عدم مقدرتي على التنبؤ بأفعال المجموعة.	2.89	1.032	57.77	-1.552	0.122
5	أشعر بأنّ المجموعة تفعل ما تعهدت به.	3.55	0.736	71.07	10.798	0.000
6	تُعد المجموعة صادقة حول حدودها المعرفية.	3.62	0.701	72.33	12.625	0.000
7	لا داعي لأن أكون حذراً لأنّ المجموعة لن تستغلني.	3.00	1.015	59.90	-0.069	0.945
8	أشعر بأنني يمكنني الوثوق بمهارات و قدرات المجموعة.	3.70	0.724	73.98	13.865	0.000
9	أسمح لمجموعتي باتخاذ قرارات خاصة بي.	2.53	1.053	50.58	-6.418	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.04</b>	<b>0.671</b>	<b>60.70</b>	<b>0.750</b>	<b>0.454</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

#### 4. تحليل فقرات مجال نزوع الرئيس المباشر إلى الخير والاستقامة والقدرة

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (29) والذي يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة) وتُبين النتائج ما يلي:

##### أولاً : نزوع الرئيس المباشر نحو الخير

وتُبين النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي " 78.54%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ " رئيسي المباشر لا يفكر مطلقاً بإيذائي".
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي " 74.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ " رئيسي المباشر مهتم جداً بمساعدتي ".  
ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبين النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

3. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي " 59.22%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.580" وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على أنّ "لا يخرج رئيسي المباشر عن مساره المعهود رغبةً في مساعدتي".  
ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرة سلبية أي أنّهم لا يوافقون على هذه الفقرة، كما أنّ الفقرة غير دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير تساوي 3.46، و الوزن النسبي يساوي 69.18% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.508 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على نزوع الرئيس المباشر نحو الخير، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ ذلك ينبع من المرجع الديني للرئيس المباشر والذي يدفعه نحو فعل الخير وعدم إيذاء المرؤوسين في العمل.

##### ثانياً : نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة

تُبين النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

5. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي " 72.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ " المبادئ السليمة هي من تقود أفعال رئيسي المباشر".



6. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 69.13% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ " سلوكيات وإجراءات رئيسي المباشر " .  
مما يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

4. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 65.73% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ " رئيسي المباشر عادلاً في تعامله مع الآخرين " .  
5. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 61.75% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.192 " وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنّي " لن أتساءل عمّا إذا كان رئيسي المباشر سوف يلتزم بكلمته أم لا " .

مما يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرة إيجابية أي أنّهم يوافقون على الفقرة بصورة متوسطة.

يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة تساوي 3.38، والوزن النسبي يساوي 67.56% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.671 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة، وتعزو الباحثة النتيجة إلى المرجع الديني وضوابط العمل في الأونروا والتي تضبط أفعال الرئيس المباشر وتجعلها متسقة، كما تدفعه للتعامل بالعدل مع مرؤوسيه بالعمل.

#### ثالثاً : نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة

كما تُبيّن النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

6. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 65.73% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنّ " رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أدائه " .

7. في الفقرتين رقم " 2 " و " 1 " بلغ الوزن النسبي " 75.05% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ " لدى رئيسي المباشر القدرة الكاملة على أداء مهامه " و " رئيسي المباشر يبدو ناجحاً لفعل ما يحاول فعله " .

مما يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

8. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 74.85% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ رئيسي المباشر مؤهل جيداً.

9. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 74.08% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه " يمتلك رئيسي المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه".

ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرة إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة تساوي 3.75، و الوزن النسبي يساوي 75.05% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.656 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة، وتعزو الباحثة النتيجة إلى سياسة التعيين التي تتبّعها الأونروا والقائمة على توافر الخلفية الأكاديمية والمهنية اللازمة لدى المتقدمين وشرط توافر الكفاءة المطلوبة لشغل المناصب الوظيفية في المؤسسة وخاصة المناصب الإدارية ذات الطبيعة الإشرافية العليا.

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة تساوي 3.52، والوزن النسبي يساوي 70.41% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.379 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 هي أقل من 0.05، ممّا يدل على نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة و القدرة. حيث يُعتبر المدير هو العنصر الحاسم في بناء الثقة التنظيمية، فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات، وهو الموجّه والمحفّز لموظفيه، وبالتالي فإنّ شعور الموظفين بكفاءة وموضوعية واستقامة الرئيس المباشر سيؤثر إيجابياً على أجواء الثقة السائدة بين الرئيس المباشر وموظفيه. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (رشيد، 2002).

جدول رقم (29)

تحليل فقرات المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الخير</b>						
1	رئيسي المباشر مهتم جدا بمساعدتي.	3.72	0.801	74.37	12.867	0.000
2	احتياجاتي ورغباتي مهمة بالنسبة لرئيسي المباشر.	3.31	0.968	66.21	4.606	0.000
3	رئيسي المباشر لا يفكر مطلقا بإيذائي.	3.93	0.765	78.54	17.400	0.000
4	ينتبه رئيسي المباشر لكل ما هو مهم بالنسبة لي.	3.38	0.907	67.57	5.995	0.000
5	يخرج رئيسي المباشر عن مساره رغبة في مساعدتي	2.96	1.007	59.22	-0.554	0.580
0.000	<b>جميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير</b>	3.46	0.693	69.18	9.508	0.000
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة.</b>						
1	يملك رئيسي المباشر إحساسا قويا بالعدالة.	3.42	0.973	68.35	6.158	0.000
2	لن أتساءل عما إذا كان رئيسي المباشر سوف يلتزم بكلمته أم لا.	3.09	0.959	61.75	1.308	0.192
3	رئيسي المباشر عادلا في تعامله مع الآخرين.	3.29	0.958	65.73	4.291	0.000
4	سلوكيات و إجراءات رئيسي المباشر متناسقة.	3.46	0.908	69.13	7.211	0.000
5	أبدي إعجابي بقيم رئيسي المباشر.	3.41	0.883	68.16	6.630	0.000
6	المبادئ السليمة هي من تقود أفعال رئيسي المباشر	3.61	0.835	72.23	10.514	0.000
0.000	<b>جميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة</b>	3.38	0.707	67.56	7.671	0.000
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة.</b>						
1	لدى رئيسي المباشر القدرة الكاملة على أداء مهامه	3.75	0.884	75.05	12.210	0.000
2	رئيسي المباشر يبدو ناجحا لفعل ما يحاول فعله.	3.75	0.890	75.05	12.134	0.000
3	رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أداءه.	3.81	0.854	76.21	13.620	0.000
4	يمتلك رئيسي المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه.	3.70	0.918	74.08	10.999	0.000
5	رئيسي المباشر مؤهل جيداً.	3.74	0.909	74.85	11.728	0.000
0.000	<b>جميع فقرات: نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة</b>	3.75	0.791	75.05	13.656	0.000
<b>0.000</b>	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.52</b>	<b>0.656</b>	<b>70.41</b>	<b>11.37</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

## 5. تحليل فقرات مجال الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (30) والذي يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر وتُبين النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.85%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّي "أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع علمي المسبق بأنّه سوف يستمع لي".
2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "73.69%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "يمكننا تبادل الأفكار والمشاعر سوياً بيني وبين رئيسي المباشر".

كما تُبين النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "65.34%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "سنشعر\_أنا ورئيسي المباشر\_ بنوع من فقدان في حال انفصالنا الوظيفي".
  2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "64.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.003" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "يمكنني القول، بأنني و رئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقاتنا المهنية".
- ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر تساوي 3.46، والوزن النسبي يساوي 69.20% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.228 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر مقبولة، وتعزو الباحثة التصوّرات الإيجابية للموظفين تجاه الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر إلى أنّه هناك روابط متّزنة تحكم طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل نطاق المؤسسة والتي تدفع باتجاه الثقة من أسفل إلى أعلى. حيث أنّ هناك فرص للاستثمارات العاطفية بين الطرفين، وإمكانية لتبادل الأفكار والمشاعر، وتبادل المُفترحات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية والعاطفية، كما أنّ الأونروا تدعم باتجاه تحفيز الموظفين على تكوين علاقات عمل فعّالة وبناءة قد

تمتد إلى خارج نطاق العمل وذلك على الصعيد الشخصي والاجتماعي مما يزيد من فرصة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (رشيد، 2002) و(الكاسبية، 1996)، بينما تختلف مع دراسة (شل، 1998) و(الحوامدة، 1998).

### جدول رقم (30)

#### تحليل فقرات المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يمكننا تبادل الأفكار و المشاعر سويا بيني و بين رئيسي المباشر.	3.68	0.969	73.69	10.138	0.000
2	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع علمي المسبق بأنه سوف يستمع لي.	3.74	0.757	74.85	14.089	0.000
3	سنشعر أنا و رئيسي المباشر_ بنوع من فقدان في حال انفصالنا الوظيفي	3.27	0.984	65.34	3.896	0.000
4	إذا أشركت رئيسي المباشر في مشاكلي، فأنا أعلم بأن استجابته سوف تكون ببناءة.	3.40	0.941	68.06	6.145	0.000
5	يمكنني القول، بأنني و رئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقاتنا المهنية.	3.20	0.956	64.08	3.060	0.003
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.46</b>	<b>0.716</b>	<b>69.20</b>	<b>9.228</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

#### 6. تحليل فقرات مجال مستوى السلوك الإداري الابتكاري

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري وتُبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "77.28%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "أُتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين الموظفين".

2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "73.01%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "أعمل على منح الموظفين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات".

مما يدل على أن آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أن الفقرات دالة إحصائياً.

كما تبيّن النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "56.02%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنني "لا أستطيع إجراء تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هياكل المنظمة التنظيمية".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "54.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنني "لا أستطيع إجراء تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عمليات المنظمة".

مما يدل على أن آراء أفراد العينة في تلك الفقرات سلبية أي أنهم لا يوافقون على هذه الفقرات، كما أن الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبيّن أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري تساوي 3.27، والوزن النسبي يساوي 65.45% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.686 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن مستوى السلوك الإداري الابتكاري متوسط، حيث أن هذه التصورات تجاه مستوى السلوك الابتكاري الإداري ناتجة عن وسطية مستوى تفويض السلطات، وتوافر بعض المهام التي تشجّع الموظفين على الابتكار الإداري، وكما أن التقدير للجهود المبذولة بصفة معتدلة من وجهة نظر الموظفين، والثقة بقدراتهم الإدارية الابتكارية بصفة معتدلة أيضاً، ولذا فإن تلك السياسات تعمل على النمو البطيء للقدرّة الإدارية الابتكارية لدى المرؤوسين في المؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع (قناديلي، 2006) و(العواد، 2005). وتعزو الباحثة سبب الاتفاق والاختلاف بين تصورات الباحثين حول مستوى السلوك الإداري الابتكاري للتالي:

1. آراء الباحثين الإيجابية حول الاستحداث في تصميم خدمات الأونروا، وانتهاج سياسات جديدة في مجال الحوافز والتقدير، ومنح الموظفين الحرية في حل المشكلات، واتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال بين الموظفين، كل ذلك مرده إلى سياسة التدريب الفعّالة والمستمرة التي تنتهجها الأونروا بحق موظفيها بالإضافة إلى المزايا الناجمة عن تفويض بعض الصلاحيات،

وبالتالي منح الموظفين الثقة بأنفسهم وبرؤسائهم، ومواكبة التطور التكنولوجي المتلاحق، مما يوئد لديهم حافزاً تجاه تنمية مستوى السلوك الابتكاري الإداري داخل المؤسسة وخارجها.

2. آراء المبحوثين السلبية حول إجراء تغييرات جذرية في هياكل الأونروا التنظيمية، واستعمال نظم الحاسوب، ووضع برامج كفاءة لمساعدة الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة، فإن ذلك مرجعه إلى أن هياكل الأونروا التنظيمي يتم إعداده من قبل استشاريين ومختصين خارجيين وأنه ليس بمقدور موظفي عينة الدراسة المساهمة في وضع أو تعديل الهيكل التنظيمي، كما أن برامج ونظم الحاسوب المستخدمة داخل الأونروا يتم شراؤها من المراكز الخارجية المختصة بوضعها وبرمجتها، كما أنه ليس بمقدور جميع موظفي عينة الدراسة وضع برامج لتعليم الآخرين آليات عمل الإدارة وذلك ينبع من النقص المعرفي والحاجة إلى استشاريين خارجيين ومراكز تدريب مثل مركز SMET الذي يقوم بهذا الغرض تجاه موظفي الأونروا.

### جدول رقم (31)

#### تحليل فقرات المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أستطيع القيام باستحداث في استراتيجية المنظمة و تصميم خدماتها و نظم الرقابة.	3.43	0.901	68.54	6.805	0.000
2	أستطيع إجراء تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هياكل المنظمة التنظيمية.	2.80	0.908	56.02	-3.148	0.002
3	أستطيع إجراء تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عمليات المنظمة.	2.70	1.047	54.08	-4.057	0.000
4	أهتم بوضع برامج كفاءة تساعد الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة.	3.19	0.968	63.88	2.878	0.004
5	بمقدوري التوصل إلى اتخاذ سياسات و إجراءات لتطوير خدمات المنظمة.	3.12	0.988	62.43	1.764	0.079
6	أنتهج سياسات جديدة في مجال التقدير و المكافآت و الحوافز للموظفين.	3.42	0.948	68.35	6.323	0.000
7	أعمل على منح الموظفين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.	3.65	0.891	73.01	10.475	0.000
8	أأخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين.	3.86	0.699	77.28	17.740	0.000
	جميع الفقرات	3.27	0.688	65.45	5.686	0.000

## 7. تحليل فقرات مجال القيم التنظيمية الإيجابية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (32) والذي يُبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية وتُبيّن النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "76.31%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "متنسبو المنظمة يدافعون بقوة عن مصالحهم".
2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "75.83%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "المدراء في المنظمة يتصرفون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية".

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "64.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الموظفون يُمنحون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافاتٌ ما".
  2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "63.01%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.030" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا أثبتت نجاحها إلى حد كبير خلال السنوات الماضية".
- ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية تساوي 3.52، والوزن النسبي يساوي 70.35% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.385 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على وجود قيم تنظيمية إيجابية، حيث تُعتبر القيم التنظيمية داخل المؤسسة بمثابة الإشارات الضوئية التي تعطي اللون الأخضر لمرور القرارات المشروعة والعلاقات السليمة في التعامل، وتعطي اللون الأحمر لوقف التصرفات والمواقف والقرارات غير الموضوعية، والتي تدل على الإساءة أو الخروج عمّا هو مشروع وينسجم مع الصالح العام ومع المُعتقدات التي يؤمن بها الفرد، والنتيجة التي توصلنا إليها سابقاً، تؤكد أنّ إشارة القيم التنظيمية في وكالة الغوث خضراء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Remmel, 2002) و(الحوامدة، 1998). وتعزو الباحثة سبب التصورات الإيجابية لدى موظفي



الأونروا حول القيم التنظيمية لما يلي: هناك قوانين ولوائح عمل تحكم ظروف أداء المهام وطبيعة تنفيذ سير العمليات داخل الأونروا، حيث أنه تُبذل جهود لتعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب، وبالتالي هناك أداء مرتفع بالطبع. كما أن الموارد المالية تُستخدَم بحكمة وطبقاً لخطط الموازنة التي يتم إعدادها من قِبَل مختصين ماليين. كما أنه هناك قواعد وتنظيمات داخلية تعني بحقوق الموظفين والاستماع إلى شكاوهم، ومعاملة جميع الموظفين بعدل وعلى قدم المساواة. حيث أنه في حالة التظلم يتم اتباع سلسلة من الخطوات القانونية. كما أنه هناك تحفيز نحو الإبداع والتجديد من خلال إثارة روح التنافس خلال اختيار أفضل موظف لكل برنامج ومنحه شهادة تقدير ومكافأة مالية خلال حفل يتم عقده بحضور مدير العمليات. كما أن الإدارة تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي والذي يمكنها من تقرير المهام واتخاذ القرارات ذات العلاقة.

### جدول رقم (32)

#### تحليل فقرات المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتصرف مدراء المنظمة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	3.79	0.803	75.83	14.152	0.000
2	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في المنظمة.	3.32	1.043	66.41	4.410	0.000
3	ترتبط المكافآت بالأداء في المنظمة.	3.26	0.981	65.15	3.763	0.000
4	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير خلال السنوات الماضية.	3.15	0.989	63.01	2.185	0.030
5	تتميز المنظمة بأدائها المرتفع.	3.41	0.932	68.25	6.357	0.000
6	تستخدم الموارد المالية بحكمة في المنظمة.	3.35	0.995	67.09	5.109	0.000
7	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	3.22	1.031	64.47	3.110	0.002
8	تبذل الإدارة عناية للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	3.68	0.798	73.69	12.313	0.000
9	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في المنظمة بأنها هادفة.	3.70	0.750	73.98	13.376	0.000
10	يدافع منتسبو المنظمة بقوة عن مصالحهم.	3.82	0.755	76.31	15.495	0.000
11	تستخدم المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.	3.76	0.769	75.24	14.218	0.000
12	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعاً في المنظمة.	3.74	0.905	74.76	11.704	0.000
<b>جميع الفقرات</b>		<b>3.52</b>	<b>0.652</b>	<b>70.35</b>	<b>11.385</b>	<b>0.000</b>

## 8. تحليل فقرات مجال الدعم التنظيمي المدرك

تمّ استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (33) والذي يُبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك وتُبين النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقره:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "64.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.004" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه" لن تحاول منظمتي استغلالي في حال ما أُتيحت لها الفرصة لذلك".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "63.79%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.005" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "منظمتي تهتم بأرائي".  
ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينه في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما تُبين النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "56.89%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.021" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "منظمتي لا تهتم حقاً برفاهيتي".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "51.36%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "منظمتي لن تغفر لي أي خطأ صدر مني".  
ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينه في تلك الفقرات سلبية أي أنّهم لا يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك تساوي 2.97، والوزن النسبي يساوي 59.35% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.875 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.564 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على أنّ الدعم التنظيمي المدرك منخفض وقريب من المحايد، وتعزو الباحثة نتيجة تصوّرات المبحوثين السلبية تجاه الدعم التنظيمي المدرك إلى أنّ هناك قوانين صارمة داخل الأونروا بحق موظفيها إذا ثبت صدور خطأ جنائي أو نشاط سياسي داخل غزة، كما أنّ الرواتب لا تتعدّى حد الكفاف ولا تصل بالموظف إلى حد الرفاهية وتشتت أيضاً عدم التحاقه بأي عمل خارجي وبالتالي فإنّ ذلك يؤدي إلى ضعف إدراك الموظف للدعم التنظيمي منها.

### جدول رقم (33)

#### تحليل فقرات المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	منظمتي تهتم بأرائي .	3.19	0.952	63.79	2.856	0.005
2	منظمتي تهتم حقاً برفاهيتي	2.84	0.955	56.89	-2.334	0.021
3	منظمتي تأخذ بعين الاعتبار بقوة أهدافي وقيمي .	2.94	0.988	58.74	-0.917	0.360
4	منظمتي توفر لي المساعدة العاجلة في حال حدوث مشكلة لدي .	3.09	1.005	61.84	1.317	0.189
5	منظمتي ستغفر لي أي خطأ صدر مني .	2.57	1.070	51.36	-5.797	0.000
6	لن تحاول منظمتي استغلالي في حال ما أتيت لها الفرصة لذلك .	3.20	1.011	64.08	2.895	0.004
7	منظمتي على استعداد لمساعدتي، في حال ما إذا كنت في حاجة إلى مصلحة خاصة .	2.94	1.020	58.83	-0.820	0.413
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>2.97</b>	<b>0.792</b>	<b>59.36</b>	<b>-0.578</b>	<b>0.564</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

#### 9. تحليل فقرات مجال الثقة التنظيمية في المنظمة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (34) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "77.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "منظمتي معروفة جيداً بفعل المهام التي تحاول فعلها".
  2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "76.60%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على أنّي "أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا نفقدنا منظمتنا".
- كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "62.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.112" وهي أكبر من 0.05 ممّا يدل على أنّ "تعامل المنظمة جميع الموظفين بعدالة" بصورة مقبولة.

2. في الفقرة رقم " 2" بلغ الوزن النسبي "62.33%" والقيمة الاحتمالية "0.061" وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن "تؤدي المنظمة قدراً من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات" مما يدل على أن آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أن الفقرات دالة إحصائياً. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال التاسع: الثقة التنظيمية في المنظمة تساوي 3.53، والوزن النسبي يساوي 70.53% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.842 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على الثقة التنظيمية في المنظمة جيدة، وهذه النتيجة تتفق مع (رشيد، 2002) وتختلف مع (شل، 1998) و(الحوامدة، 1998). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة وإحدى مكونات رأس مالها الاجتماعي وهي موجود استراتيجي لا يمكن استيراده من الخارج بل يتم بناؤه داخل وبواسطة المنظمة، ولذا تسعى مؤسسة الأونروا إلى وضع مبادئ منطقية توجه سلوكها وتحكم سير عمل مهامها، كما تدعم باتجاه الالتزام بفعل ما تقول، وتحرص على ألا تفقد موظفيها بعد تدريبهم وتعزيز مهاراتهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى بناء جسور من الثقة.

#### جدول رقم (34)

##### تحليل فقرات المجال التاسع : الثقة التنظيمية في المنظمة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تعامل المنظمة جميع الموظفين بعدالة.	3.12	1.048	62.33	1.595	0.112
2	تولي المنظمة اهتماماً تجاهي في اتخاذ القرارات.	3.12	0.887	62.33	1.886	0.061
3	يمكنني الوثوق بمنظمتي لتحقيق مهامها وواجباتها.	3.36	0.836	67.18	6.164	0.000
4	أؤمن بقدرات منظمتي.	3.60	0.807	72.04	10.712	0.000
5	لدى منظمتي القدرة على فعل ما تقول.	3.74	0.765	74.76	13.851	0.000
6	هنالك مبادئ منطقية توجه سلوك منظمتي.	3.61	0.743	72.14	11.723	0.000
7	منظمتي لا تحدد موظفيها من أمثالي.	3.48	0.882	69.51	7.744	0.000
8	أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا تفقدنا منظمتنا.	3.83	0.702	76.60	16.969	0.000
9	منظمتي معروفة بفعل المهام التي تحاول فعلها.	3.89	0.683	77.86	18.768	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.53</b>	<b>0.588</b>	<b>70.53</b>	<b>12.842</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

## 10. تحليل فقرات مجال الالتزام التنظيمي

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (35) والذي يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال العاشر: الالتزام التنظيمي وتُبين النتائج أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقره كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "78.83%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك بها".
  2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "78.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "هناك فضل لمنظمتي في بناء حياتي الوظيفية".
- ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

كما نتبين النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "70.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ممّا يدل على أنّ "انتمائي إلى منظمتي لا تُعوضه أي منظمة بديلة".
  2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "61.94%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.199" وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على أنّه "لن أقبل العمل في منظمة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل".
- ممّا يدل على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً.

وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال العاشر: الالتزام التنظيمي تساوي 3.62، والوزن النسبي يساوي 72.3% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.415 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الأونروا في قطاع غزة جيد، وهذه النتيجة تتفق مع (الرواشدة، 2004). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أنّ هناك التزم عاطفي بأهداف وقيم الأونروا لدى موظفيها، كما أنّ هناك التزام أدبي بالتمسك بقيم وأهداف الأونروا وذلك مرجعه للعقائد الدينية والقيم الاجتماعية الثقافية لدى الموظفين في غزة ، في حين أنّ الالتزام المستمر حصل على نسبة منخفضة وذلك يعود إلى رغبة الموظف في تحسين وضعه المعيشي إذا توافرت لديه ظروف عمل أفضل وذلك لمواجهة غلاء المعيشة وظروف الحصار الاقتصادي في قطاع غزة.

## جدول رقم (35)

### تحليل فقرات المجال العاشر: الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف منظمتي التي أعمل بها.	3.66	0.833	73.20	11.377	0.000
2	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه أي منظمة بديلة.	3.52	0.920	70.39	8.105	0.000
3	أشعر بارتباط عاطفي تجاه منظمتي التي أعمل بها.	3.55	0.875	70.97	8.996	0.000
4	لن أقبل العمل في منظمة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	3.10	1.082	61.94	1.288	0.199
5	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	3.71	0.937	74.27	10.927	0.000
6	سأصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.	3.83	1.007	76.50	11.767	0.000
7	تربطني بعملتي رابطة أدبية تجعلني أتمسك بها.	3.94	0.800	78.83	16.889	0.000
8	هناك فضل لمنظمتي في بناء حياتي الوظيفية.	3.91	0.686	78.25	19.099	0.000
9	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة.	3.91	0.828	78.25	15.826	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.62</b>	<b>0.612</b>	<b>72.30</b>	<b>14.415</b>	<b>0.000</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

### 11. تحليل فقرات مجال معدل الدوران الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي للفقرة:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "85.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا أفكر حالياً بترك العمل في منظمتي.
2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "80.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه ليس لدي النية بسؤال الآخرين عن فرص عمل بديلة "

كما تُبيّن النتائج أنّ أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 80.00% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنّه " لا أخطط للبحث عن وظيفة جديدة " .
  2. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 77.48% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنّه " أخطط للبقاء في هذه المنظمة وقتاً أطول " .
- مما يلي على أنّ آراء أفراد العينة في تلك الفقرات إيجابية أي أنّهم يوافقون على هذه الفقرات، كما أنّ الفقرات دالة إحصائياً. وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي تساوي 4.40، والوزن النسبي يساوي 80.73% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 20.093 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ معدل الدوران الوظيفي منخفض وهذه النتيجة تتفق مع (رشيد، 2004). وتعزو الباحثة النتيجة إلى توافر شروط عمل في الأونروا أفضل من غيرها في القطاع الحكومي والخاص في قطاع غزة، بالإضافة إلى ازدياد نسبة الخريجين وارتفاع نسبة البطالة وتكلفة المعيشة، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

#### جدول رقم (36)

##### تحليل فقرات المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لا أفكر حالياً بترك العمل في منظمتي.	4.26	0.669	85.24	27.064	0.000
2	لا أخطط للبحث عن وظيفة جديدة.	4.00	0.937	80.00	15.317	0.000
3	ليس لدي النية بسؤال الآخرين عن فرص عمل بديلة.	4.01	0.921	80.19	15.731	0.000
4	أخطط للبقاء في هذه المنظمة وقتاً أطول.	3.87	0.975	77.48	12.868	0.000
	جميع الفقرات	4.04	0.740	80.73	20.09	0.000

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97

12. تحليل محاور الدراسة مجتمعة: "محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في الأونروا " تمّ استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يُبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مجتمعة وهي محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين

بووكالة الغوث الدولية\_الأونروا، مُرتبةً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور ويتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.43، والوزن النسبي يساوي 68.62% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.097 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن محدّدات الثقة التنظيمية لها أثر جيد على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا، ويتضح أيضاً بأنّ مستوى الثقة التنظيمية في الزملاء بلغ 65.39% بينما بلغ مستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر 69.2%، في حين بلغ مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة 70.53%، ويتضح أنّ أعلاها كان من نصيب الثقة في منظمة الأونروا. وقد بلغ مستوى الدعم التنظيمي 59.2% وهذا يدل على انخفاض إدراك الموظفين للدعم التنظيمي الذي تقدمه لهم الأونروا بينما بلغت نسبة الدوران الوظيفي 80.7% وهذا يدل على قلة رغبة الموظفين في ترك العمل لدى وكالة الغوث الدولية.

#### جدول رقم (37)

تحليل محاور الدراسة مجتمعةً: محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	20.395	73.52	0.476	3.68	المجال الأول:المصارحة والمشاركة بين الزملاء
0.000	7.128	65.39	0.543	3.27	المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء
0.454	0.750	60.70	0.671	3.04	المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي
0.000	11.379	70.41	0.656	3.52	المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة
0.000	9.228	69.20	0.716	3.46	المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر
0.000	5.686	65.45	0.688	3.27	المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري
0.000	11.385	70.35	0.652	3.52	المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية
0.564	-0.578	59.36	0.792	2.97	المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك
0.000	12.842	70.53	0.588	3.53	المجال التاسع : الثقة التنظيمية في المنظمة
0.000	14.415	72.30	0.612	3.62	المجال العاشر: الالتزام التنظيمي
0.000	20.093	80.73	0.740	4.04	المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي
<b>0.000</b>	<b>14.097</b>	<b>68.62</b>	<b>0.439</b>	<b>3.43</b>	<b>جميع المحاور</b>

\*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 205 تساوي 1.97



## المبحث الخامس اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة، تمّ استخدام الاختبارات المعلمية مثل اختبار "بيرسون، تحليل التباين الأحادي"، حيث أنّ هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

### أولاً: الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

#### 1. الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة محل الاهتمام.

#### 2. الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام:

أ. إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  فإنّه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

ب. أمّا إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

باستخدام الاختبارات المعلمية "اختبار بيرسون"، سيتم اختبار الفرضيات الأربعة التالية:

#### 1. اختبار الفرضية الأولى

##### محدّدات الثقة التنظيمية بالزملاء

أ. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف.

تمّ استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مُبيّنة في جدول رقم (38) والذي يبيّن أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أنّ قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.271 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، ممّا يدل

على وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث أنه كلما زاد نزوع الزميل نحو المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي يزداد مستوى ثقة الموظف بزميله، والعكس صحيح. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنه إذا كلما زاد مستوى المصارحة بين الزملاء فإن ذلك يؤدي إلى كسر حواجز الخوف والتردد بين الزملاء، مما يؤدي إلى انسياب تدفق الاقتراحات والمعلومات والآراء فيما بينهم، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بين الزملاء، وقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Lippitti, 1983) الذي أشار إلى أن الثقة تنمو في ظل العلاقات الخالية من الخلاف بين أعضاء المجموعة، كما أشار كل من (الكساسبة، 1996) و(الرواشدة، 2004) و(السعودي، 2005) إلى أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير وبالتالي الثقة المتبادلة، بينما كشف (معاينة واندوراس، 2008) بأن المكاشفة تتطوي على الصداقة وذلك بالمشاركة في المعلومات الشخصية، كما دعا (Sidner Journad, 2005) إلى تعزيز دور المصارحة والمكاشفة بين الآخرين، كما توصل (Sullivan, 1981) إلى أن الثقة على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار ودينامية الجماعة، وأيضاً ما توصل إليه (Gilbert and Thomas, 1981) إلى أن الاتصال المفتوح والاقتسام الحقيقي للمشاعر يؤدي إلى تولد الثقة. وترى الباحثة سبب الاتفاق في النتيجة يرجع إلى طبيعة النفس البشرية والتي تضع ثقها فيمن يشاركها المشاعر ويصارحها بما يجول في خاطره تجاهها.

#### جدول رقم (38)

معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بزميله
نزوع زميله إلى المصارحة والمكاشفة تبعاً لإدراك الموظف	معامل الارتباط	0.271
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 204 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.181

#### آثار الثقة التنظيمية بالزملاء

ب. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن

القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أنّ قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.627 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، ممّا يدل على وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّه كلما زاد مستوى ثقة الموظف بزميله تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي تتلاشي العوائق في طريق التواصل الفعّال والمشاركة الجادة وتزداد الرغبة لدى الموظف في العمل الجماعي مع زميله، والعكس صحيح. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Adams, 2003) إلى أنّ الثقة تزيد من معدل الرغبة في العمل الجماعي، وما توصل إليه (Sally and Butcher, 2003) من وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة والتي تتميز بالثقة المتبادلة. كما أشار (Prusak and Cohen, 2001) إلى أنّ الثقة المتبادلة تعمل على تعزيز الرغبة في العمل الجماعي.

### جدول رقم (39)

#### معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بزميله
الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف	معامل الارتباط	0.627
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "204" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.181

## 2. اختبار الفرضية الثانية

### محدّدات الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر

أ. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين نزوع رئيسه إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف.

تمّ استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع رئيسه إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبيّن أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أنّ قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.731 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، ممّا يدل على وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف بزميله وبين نزوع رئيسه إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، حيث أنّه كلما زاد نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي يشعر الموظف بقربه العاطفي من رئيسه وراحة في التعامل معه، وأصبح أكثر ثقةً في صلاحه وتقواه وكفاءته المهنية، ممّا يؤدي إلى ازدياد

مستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر لدى الموظف، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (رشيد، 2002)، (Aubert and Kelsey, 2000)، (Butler, 1991)، (Mayer and Davis, 1999)، (Shaw, 1997)، (Engelbrecht and Cloete, 2000)، (Cummings and Bromily, 1996)، (Robbins, 2003)، (Lanho, 2001)، (Tyler, 2003) إلى أن هناك ثلاثة محددات للثقة في الرئيس المباشر وهي الخير والاستقامة والقدرة.

#### جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين ثقة الموظف بزميله و بين نزوع رئيسه إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف

ثقة الموظف بزميله	الإحصاءات	المحور
0.731	معامل الارتباط	نزوع رئيسه إلى الاستقامة والخير والقدرة تبعاً لإدراك الموظف
0.000	القيمة الاحتمالية	
206	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 204 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.181

#### آثار الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر

ب. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.258 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، مما يدل على وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنه كلما زاد مستوى ثقة الموظف برئيسه المباشر تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي يصبح الموظف أكثر ثقةً بقدراته ومهاراته، ومدى مقدرته على التجديد والاستحداث وتقديم المقترحات الخلاقة والتي من شأنها تحسين مستوى أداء المنظمة وتطوير قدرتها على تقديم خدماتها بالشكل الأفضل، وبالتالي يزداد مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف، وهذه النتيجة تتفق مع (المنسي، 2009)، (Cho et al, 2009)، (Sheltron and Sam, )، (2005)، (Remmel, 2003)، (العمرى، 1992). كما توصل (Dirks and Ferrin, 2002) إلى أهمية العلاقات الشخصية بين الرئيس ومروؤسيه كعامل جوهري في التأثير على سلوكهم وأن الثقة هي العامل الأهم في نوعية تلك العلاقة. وأيضاً ما أشار إليه كلٌّ من (قناديلي، 2007)،

(الصيدلاني، 2001)، (الفاضي، 1998)، (العواد، 2005)، (المطيري، 2005)، (السويدان والعدلوني، 2007) بأن ضعف الثقة يؤدي إلى غياب الابتكار الإداري لدى الموظفين وضعف مقدرتهم على التفكير الخلاق المبدع.

#### جدول رقم (41)

معامل الارتباط بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بزميله
مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف	معامل الارتباط	0.258
	القيمة الاحتمالية	0.023
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 204 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.181

### 3. اختبار الفرضية الثالثة

#### محددات الثقة التنظيمية بالمنظمة

أ. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  ، والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يُبين أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أنّ قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.742 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، ممّا يدل على وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنّه كلما زاد مستوى الدعم التنظيمي تبعاً لإدراك الموظف، حيث يشعر بمدى اهتمام المنظمة باهتماماته ومتطلباته المادية والمعنوية، ومساهمتها في تحقيق الرفاهية له، وحرص المنظمة على ألاّ تفقده، فبالتالي يزداد مستوى ثقة الموظف بمنظمته، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (رشيد، 2002)، (Annamalai, 2010) والتي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين ثقة الموظف بمنظمته ومدى إدراكه لدعما التنظيمي. وأيضاً ما توصل إليه (George, 1999)، (Polat, 2010)، (Albrecht, 2003) إلى أنّ إدراك الموظف للدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة ثقته التنظيمية فيها.

## جدول رقم (42)

معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وبين ثقة الموظف بمنظمته

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بمنظمته
الدعم التنظيمي المدرك	معامل الارتباط	0.742
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "204" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.181

ب. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.697 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنه كلما زاد إدراك الموظف للقيم التنظيمية الإيجابية، والتمثلة في القيم الخاصة بإدارة الإدارة (والتي تشمل القوة والصفوة والمكافأة)، وقيم إدارة المهمة (والتي تشمل الفعالية والكفاءة والاقتصاد)، وقيم إدارة العلاقات (والتي تشمل العدل، فرق العمل، القانون، والنظام)، وقيم إدارة البيئة (والتي تشمل الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)، حيث يشعر الموظف بسلامة وصلاح القوانين والقيم التي يسري بها العمل داخل المنظمة، وبأنه سينال حقوقه كاملة، مما يؤدي إلى شعوره بالاستقرار المهني والأمان الوظيفي، وبالتالي يزداد مستوى ثقة الموظف بمنظمته، وهذه النتيجة تتفق مع (حمادات، 2006)، (Gilbert, 2005)، (الحوامدة، 1998) إلى أن مدى إدراك الموظفين للقيم التنظيمية الإيجابية يدفع باتجاه زيادة ثقتهم بمنظمتهم. كما أشار (الكساسبة، 1996) و(السعودي، 2005) إلى أن الممارسات الإدارية القائمة على الوضوح والمشاركة والتحفيز تؤدي إلى الثقة. بينما عرّف (Walter, 2000) الثقة التنظيمية بمدى تمسك المنظمة بالقيم القائمة على التكامل والوثوق والميزة.

### جدول رقم (43)

معامل الارتباط بين القيم التنظيمية الإيجابية وبين ثقة الموظف بمنظمته

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بمنظمته
القيم التنظيمية الإيجابية	معامل الارتباط	0.796
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 204 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.181

### آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة

ج. هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.374 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05، حيث أنه كلما زاد مستوى ثقة الموظف بمنظمته تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي يقل معدل الدوران الوظيفي لدى الموظف، والعكس صحيح. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من (Aryee, 2002)، (Tan and Tan, 2002)، (رشيد، 2002)، (Gillspie, 2004)، (Probst, 1997) بأن الثقة التنظيمية تؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

### جدول رقم (44)

معامل الارتباط بين ثقة الموظف بمنظمته وبين معدل الدوران الوظيفي

المحور	الإحصاءات	معدل الدوران الوظيفي
ثقة الموظف بمنظمته	معامل الارتباط	-0.374
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 204 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.181

د. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين ثقة الموظف بمنظّمته وبين الالتزام التنظيمي.

تمّ استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقة الموظف بمنظّمته وبين مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبيّن أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أنّ قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.685 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.181، ممّا يدل على وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف بمنظّمته وبين مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ . وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف، حيث أنّه كلما زاد مستوى ثقة الموظف بمنظّمته تبعاً لإدراك الموظف، وبالتالي يزداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف، حيث يشعر الموظف بالالتزام العاطفي والأدبي تجاه منظّمته، ويصبح أكثر التزاماً بالعمل لديها. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كلٌّ من (حواس، 2003)، (Albrecht, 2003)، (Tan and Tan, 2000)، (Aryee, 2002)، (Mayer et al, 1995)، (Norman, 1991) بأنّ الثقة التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

#### جدول رقم (45)

##### معامل الارتباط بين ثقة الموظف بمنظّمته وبين الالتزام التنظيمي

المحور	الإحصاءات	ثقة الموظف بمنظّمته
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	0.685
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	206

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "204" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.181

#### 4. اختبار الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية، تمّت الاستعانة بالاختبارات المعلمية (اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA Test)، وذلك لأنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية:



أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر مكان العمل.

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر مكان العمل عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (46) حيث أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.962 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.310 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 1.84، ممّا يدل على رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر مكان العمل. وتعزي الباحثة السبب إلى توافر نفس ظروف العمل لبرامج الأونروا الاثنى عشر من ناحية المزايا والراتب وفرص التطور وشروط العمل، حيث يتبع جميع الموظفين لنفس سياسات واستراتيجيات وقوانين ولوائح عمل الأونروا. لذا يكون إدراك محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها متشابه لديهم في المُجمَل، ممّا يُؤدّي إلى عدم وجود فروق بين استجاباتهم للعبارات محل الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (الغامدي، 1990)، بينما تختلف مع ما توصل إليه (السعودي، 2005)، و(الكساسبة، 1996). وقد يعود سبب الاختلاف إلى طبيعة البيئة السعودية التي طُبقت عليها تلك الدراسات عن البيئة الفلسطينية التي أُجريت عليها الدراسة الحالية.

#### جدول رقم (46)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر مكان العمل

عنوان البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.491	11	0.061	0.310	0.962
	داخل المجموعات	39.008	419	0.198		
	المجموع	39.499	205			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (11،194) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.84

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (47) ويتبيّن أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.381 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.879 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الجنس، هذا يعني أنّ درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت متقاربة لدى المبحوثين الذكور والإناث، وتعزو الباحثة سبب ذلك التّوحد إلى تشابه الطبيعة العاطفية وتطلعات كلّ من الطرفين نحو المصطلحات التنظيمية الإدارية الخاصة بزملاء العمل والرئيس المباشر والمنظمة بشكل عام، حيث هناك رغبة لدى الطرفين بإقامة علاقات عمل وعلاقات اجتماعية خارج نطاق المنظمة مع الزملاء والرؤساء، وأيضاً رغبة أكبر للتقدم والرقي في مراتب العمل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السعودي، 2005) و(حواس، 2003) و(الحوامدة، 1998) و(الكساسبة، 1996) و(العمرى، 1992) وتشير تلك الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها والتي تُعزى إلى متغيّر الجنس.

#### جدول رقم (47)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.381	0.879	0.432	3.458	104	ذكر	محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية
		0.447	3.404	102	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "204" تساوي 1.97

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات الباحثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغير الفئة العمرية.

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (48) حيث أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.534 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.732 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 ممّا يؤدّي إلى رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وتُعزى الباحثة سبب عدم ارتباط عمر الباحثين باستجابته تجاه محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها إلى تشابه الظروف التي يخضع لها الباحثين من قِبَل المنظمة وبالتالي تشابه تصوراتهم تجاه محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها عليهم، وهذه النتيجة اتفقت مع (العمرى، 1992)، بينما اختلفت مع دراسة (السعودي، 2005) و (حواس، 2003) و (الحوامدة، 1998) و (الكساسبة، 1996).

#### جدول رقم (48)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا تُعزى إلى متغير الفئة العمرية

عنوان البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.425	3	0.142	0.732	0.534
	داخل المجموعات	39.075	202	0.193		
	المجموع	39.499	205			

قيمة F الجدولية عند درجتني حرية ( 2,32 ) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات الباحثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (49) حيث أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.177 هي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.745 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04، ممّا يؤدّي إلى رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وتعزو الباحثة السبب إلى تشابه الظروف التي يتعرض لها الموظفون وبالتالي تقارب تصوراتهم حول المتغيرات محل الدراسة، كما أنّ درجة البكالوريوس هو أقل مؤهل علمي يحمله الموظف وهذا مؤهل يدل على النضج العقلي والإدراكي وبالتالي ستكون استجاباتهم منطقية حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها، وهذا يختلف مع (السعودي، 2005)، (الحوامدة، 1998)، (الكساسبة، 1996) وترى الباحثة سبب الاختلاف يعود إلى اختلاف البيئة التي تمّ تطبيق الدراسة عليها وبالتالي اختلاف تصورات الباحثين حول المتغيرات محل الدراسة.

#### جدول رقم (49)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي

عنوان البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.668	2	0.334	1.745	0.177
	داخل المجموعات	38.831	203	0.191		
	المجموع	39.499	205			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2, 203) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات الباحثين في محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الدرجة الوظيفية.

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الدرجة

الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (50) حيث أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.520 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.756 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا والتي تُعزى إلى متغيّر الدرجة الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثمّ فإنّه يمكن رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين والتي تُعزى إلى متغيّر الدرجة الوظيفية. وتعزو الباحثة السبب بأنّ جميع الموظفين يخضعون لنفس اللوائح والقوانين المعمول بها داخل الأونروا، فبالتالي سيكون إدراك موظفي جميع الدرجات الوظيفية متقارب لمحدّدات الثقة التنظيمية وآثارها، وهذا يتفق مع (السعودي، 2005) ويختلف مع (الكساسبة، 1996).

#### جدول رقم (50)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا والتي تُعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية

عنوان البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محدّدات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.438	3	0.146	0.756	0.520
	داخل المجموعات	39.061	202	0.193		
	المجموع	39.499	205			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية ( 3,202 ) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا والتي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا والتي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (51) حيث أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.217 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.497 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لدى الباحثين، أي أنّ هناك درجة موافقة لكل من المجالات " المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، مستوى الثقة التنظيمية في الزملاء، الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء، نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، مستوى السلوك الإداري الابتكاري، الدعم التنظيمي المدرك، القيم التنظيمية الإيجابية، الثقة التنظيمية في المنظمة، معدل الدوران الوظيفي، والالتزام التنظيمي"، ومن ثمّ فإنّه يمكن رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين والتي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة السبب إلى عدم تعيّر الشروط والقوانين واللوائح التي يتعرض لها الموظف طوال سنوات خبرته مع المنظمة فبالتالي يتعرض لنفس الظروف طوال سنوات عمله مع المنظمة ويؤدّي إلى تشابه استجابته تجاه المتغيرات محل الدراسة، وتتفق تلك النتيجة مع (السعودي، 2005)، (الكساسبية، 1996)، (العمرى، 1992)، وتختلف مع (الحوامدة، 1998).

#### جدول رقم (51)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة

عنوان البحث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
محددات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.859	3	0.286	1.497	0.217
	داخل المجموعات	38.640	202	0.191		
	المجموع	39.499	205			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 3, 202 ) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2,65

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المقترحة

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى بحث محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا\_ وذلك في مستويات الثقة التنظيمية الثلاثة: الثقة التنظيمية في الزملاء، الرئيس المباشر، والمنظمة إجمالاً. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

#### أولاً: محددات وآثار الثقة التنظيمية بين الزملاء

تُعتبر العلاقات بين زملاء العمل جزءاً مهماً في تيسير وتسهيل الأداء داخل المنظمة، حيث أنه لا غنى عن الدور الفعّال الذي تحدثه العلاقات الإيجابية بين الزملاء على تحسين مستوى النتائج المنشودة. لذا تُعتبر الثقة بين الزملاء عاملاً مهماً لبناء علاقات مهنية ذات جدوى بينهم. وبالتالي، حينما يكون هناك درجة من المكاشفة والمصارحة والارتياح بين الموظفين فإن ذلك يؤدي إلى خلق أجواء إيجابية لوجود الثقة بين الزملاء، مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل الجماعي فيما بينهم.

وهذا ما أكدته الدراسة الحالية، وباستعراض نتائج الدراسة الحالية نتبين التالي:

#### 1. مستوى إدراك الموظفين للمصارحة والمكاشفة بين الزملاء

بلغت نسبة الموافقة حول مستوى المصارحة والمكاشفة بين الزملاء ما نسبته 73.52% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية جيدة، وتعزو الباحثة السبب إلى حاجة الموظف الفطرية ورغبته في أن يشاركه غيره رغباته واهتماماته، وأن يناقش زميله فيما يحدث بينهم من خلافات وأن يتحدثوا فيما يواجههم من مشكلات حياتية، وأن يصارح زميله بعاطفته تجاهه من رضا أو غضب، وأن يطلع زميله على الوقائع التي تحدث معه، كل ذلك كنوع من التخفيف من ضغط العمل وكسر حالة الملل وحوازر الثلج بين بعضهم البعض. كما أن ديننا الإسلامي يدعو إلى التواصل والتراحم والمعايدة وإقامة علاقات التواصل الهادفة التي تحقق تماسك المجتمع.

#### 2. تصورات الموظفين حول الثقة التنظيمية بين الزملاء

هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين تجاه الثقة التنظيمية بين الزملاء، حيث يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة، إذ بلغت نسبة الموافقة 65.4% من حجم العينة. وقد اتفق الموظفون على إمكانية توجيه الزملاء إذا رغبوا في فعل شيء ما بالنسبة لهم، كما يتبعون نصيحة زملائهم في القضايا المهمة، ويؤمنون بأن أغلب زملائهم يقولون ما يؤمنون به



أنفسهم، ولا داعي لوجود الحذر مع زملائهم لأنهم محل ثقتهم، كما أن زملائهم يكونوا عند وعودهم وأغلبهم يجيبون عن الأسئلة بأمانة.

بينما كانت آراء الموظفين سلبية حول دواعي الانتباه من زملائهم لأنهم قد يأخذوا السبق منهم وأغلب زملائهم لا يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية. كما أنهم لا يعتمدون على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائهم. ولا يفوضون زملائهم باتخاذ قرارات بالنيابة عنهم في حال غيابهم ولا يعتمدون على القرارات ذات العلاقة بوظيفتهم والمتخذة من قبل زملائهم. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى توافر المقومات التي تدعو الموظفين إلى الثقة بزملائهم، حيث تؤدي المصارحة والمكاشفة بين الزملاء إلى تعزيز أواصر المحبة والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء مما يؤدي إلى ثقة الموظفين في زملائهم.

### 3. إدراك الموظفين لمستوى الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء

تُشير النتائج إلى أن مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول لدى موظفي وكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تبلغ نسبة الموافقة حولها مقدار 60.7%، تعزوه الباحثة إلى ندرة وجود مقومات تعزيز مستوى الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء مثل توافر أجواء الثقة بين الموظف وزملائه والذي يدفعهم نحو تكوين فرق عمل فعّالة ، حيث كانت آراء المبحوثين سلبية إزاء أغلب فقرات المجال مثل: السماح للمجموعة بالسيطرة الكاملة على المهام الحاسمة بالنسبة للموظف في حال التحاقه بالمجموعة، والشعور بالارتياح لإعطاء المجموعة مهمة حاسمة بالنسبة له، بالرغم من عدم قدرتي على التنبؤ بأفعال المجموعة، ووجوب الحذر لأن المجموعة سوف تستغلّه، وعدم السماح للمجموعة باتخاذ قرارات خاصة به، وهذا مرجعه إلى حرص الموظف على عدم تدخل الآخرين في القرارات الخاصة به وحب استغلال المواقف لصالحه.

### 4. العلاقة ما بين المصارحة والمشاركة بين الزملاء كمحددًا للثقة التنظيمية بين الزملاء من

#### جهة والثقة التنظيمية بينهم من جهة أخرى

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.271 بين المصارحة والمشاركة بين الزملاء من جهة والثقة التنظيمية بين الزملاء من جهة أخرى. فكلما كان هناك درجة مرتفعة من المصارحة والمشاركة بين الزملاء، كلما زاد مستوى ثقة الموظف في زميله. وأصبح مصدرًا لمشاركته اهتماماته وموضوعاً لسره.

## 5. العلاقة ما بين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف كأثر للثقة التنظيمية بين الزملاء

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.627 بين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف. حيث أنه كلما زاد مستوى ثقة الموظف في زميله، كلما توافرت الأجواء الداعمة لتنمية مستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف. وأبدى استعداداً أكبر للعمل ضمن فريق مع زملائه.

### ثانياً: محدّدات وآثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

يُعتبر المدير هو العنصر الحاسم في بناء الثقة التنظيمية فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات وهو الموجّه والمحفّز لموظفيه، لذا تُعتبر الثقة في الرئيس المباشر عاملاً مهماً لتحقيق التميّز النوعي في أداء عمل المنظمة. وبالتالي، حينما يكون الرئيس نزاعاً لعمل الخير، وذلك بعدم كونه انتهازياً ولا يستغل مرؤوسيه ويأخذ المبادرة لمساعدتهم، وأيضاً نزاعاً نحو الاستقامة باتّساق أفعاله ومصداقيته، وامتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة، وتطابق أقواله مع أفعاله، كما أنه يمتلك القدرة والتي تشمل المهارات والكفاءات لأداء عمله بكفاءة. كل ذلك يُؤدّي إلى خلق أجواء إيجابية تُؤدّد الرغبة في الثقة بالرئيس المباشر، وبالتالي تعزيز مستوى السلوك الإداري الابتكاري والتشجيع على الابتكار. وهذا ما أكدته الدراسة الحالية، وباستعراض نتائج الدراسة الحالية نتبين التالي:

#### 1. مستوى إدراك الموظفين لنزوع رئيسهم المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة

بلغت نسبة الموافقة حول نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة 70.14% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية جيدة بخصوص هذا المضمار، وتعزو الباحثة السبب إلى المرجع الديني والذي يحض على مكارم الأخلاق وحُسن المعاملة، وأيضاً إلى الموروث الثقافي الاجتماعي والذي يدعو إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين وأيضاً إلى سياسة التعيين التي تتبّعها الأونروا باختيار ذوي الكفاءة والخبرة الكافية لشغل المناصب الإدارية. كما أنّ تلك النتيجة تعكس الواقع الإسلامي الفلسطيني في غزة و الصحة الدينية الأخلاقية التي تشهدها منطقة الربيع العربي حالياً والتي تدعو إلى نبذ الاستبداد والظلم.

#### 2. تصوّرات الموظفين حول الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

هناك تصوّرات إيجابية من قِبَل الموظفين تجاه الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، حيث يثق الموظفون برئيسهم المباشر بصورة مقبولة، إذ بلغت نسبة الموافقة 69.2% من حجم العينة. وقد اتفق الموظفون على إمكانية تبادل الأفكار والمشاعر مع رئيسهم المباشر، كما أنهم

يستطيعون التحدّث بحرية معهم حول المشاكل المهنية التي تواجههم، كما أنّ هناك مشاركة بناءة من قِبَل الطرفين لحل مشاكلهم، وسيشعر الموظفون بنوع من فقدان العاطفي في حالة الانفصال الوظيفي للطرفين. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى توافر المقومات التي تدعو الموظفين إلى الثقة برئيسهم المباشر كامتلاكه لصفات شخصية إيجابية تخلق أجواء إيجابية لتكوين الثقة به.

### 3. إدراك الموظفين لمستوى السلوك الإداري الابتكاري

تُشير النتائج إلى أنّ مستوى السلوك الإداري الابتكاري مقبول لدى موظفي وكالة الغوث الدولية\_الأونروا والتي تبلغ نسبة الموافقة حولها مقدار 65.45% وهذا مؤشر تعزوه الباحثة إلى وجود مقومات طفيفة لتعزيز مستوى السلوك الإداري الابتكاري داخل المنظمة مثل انخفاض توافر سياسات التدريب والتمكين داخل الأونروا، تفويض الصلاحيات والسلطات ممّا يقلل الدافعية لديهم للاستحداث وتجديد طرق تقديم الخدمات للاجئين، وانتهاج سياسات جديدة في مجال الحوافز والتقدير لمروّسهم وأيضاً اتّخاذ أي إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال بين الموظفين. بينما كانت آراء المبحوثين سلبية إزاء إجراء تغييرات جذرية في هيكل المنظمة لأنّه يتم تصميمه من قِبَل مختصين خارجيين ولا يُسمح للموظفين بتغييره، وأيضاً كانت آراؤهم سلبية تجاه إجراء تغييرات جذرية في نظم الحاسوب داخل الأونروا وذلك مردّه إلى قلة الخبرة الفنية، وليس بمقدورهم وضع برامج تدريبية خاصة بالإدارة حيث أنّ هناك مراكز تدريب خارجية مثل مركز تدريب SMET والذي يعني بتقديم سلسلة من الدورات التدريبية ذات العلاقة لموظفي الأونروا.

### 4. العلاقة ما بين نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة كمحددات للثقة التنظيمية

#### في الرئيس المباشر من جهة و الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر من جهة أخرى

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.731 بين نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة من جهة ومستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف من جهة أخرى. فكلما كان الرئيس نزاعاً نحو الخير والاستقامة والقدرة، كلما زاد مستوى ثقة الموظف في رئيسه المباشر. وأصبح ملاذاً لحل مشاكل موظفيه وموضعاً لثقتهم.

## 5. العلاقة ما بين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ومستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف كأثر للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

تدل النتائج على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.258 بين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ومستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف. حيث أنه كلما زاد مستوى ثقة الموظف برئيسه المباشر، كلما توافرت الأجواء الداعمة لتنمية مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف. وأبدى رغبةً أكبر في تقديم المقترحات والبدائل الملائمة لتحسين الأداء

### ثالثاً: محددات وآثار الثقة التنظيمية في المنظمة

لا تقل الثقة التنظيمية في المنظمة أهميةً عن الثقة الشخصية، حيث تُعد الثقة التنظيمية في المنظمة أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات الفاعلة هي التي تقوم ببناء جسور من الثقة بينها وبين موظفيها وتعمل على خلق الأجواء المناسبة لنيل ثقتهم من خلال قيمها التنظيمية الإيجابية ودعمها التنظيمي المُدرَك من قِبَل الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتصاق النفسي بين المنظمة وموظفيها وتنمية سلوك الالتزام الوظيفي، وتقليل مستوى الدوران الوظيفي. وبالتالي تحسين مستوى كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها. وهذا ما أكدته الدراسة الحالية، وباستعراض نتائج الدراسة الحالية نتبين التالي:

#### 1. مستوى إدراك الموظفين للقيم التنظيمية الإيجابية

بلغت نسبة الموافقة حول القيم التنظيمية الإيجابية 70.35% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية جيدة بخصوص القيم التنظيمية داخل الأونروا، وتعزو الباحثة السبب إلى القوانين واللوائح التي تنص على السياسات والاستراتيجيات التي تطبقها الأونروا في التعامل مع موظفيها والتي تتضمن القيم الخاصة بإدارة الإدارة (التي تشمل القوة والصفوة والمكافأة)، وقيم إدارة المهمة (والتي تشمل الفعالية والكفاءة والاقتصاد)، وقيم إدارة العلاقات (تشمل العدل، فرق العمل، القانون، والنظام)، وقيم إدارة البيئة (تشمل الدفاع، التنافس، استغلال الفرص).

#### 2. مستوى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي المُدرَك

بلغت نسبة الموافقة حول الدعم التنظيمي المُدرَك 59.36% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية مقبولة وتميل إلى الانخفاض بخصوص إدراك الموظفين للدعم التنظيمي الذي تقدمه الأونروا، وتعزو الباحثة السبب إلى سياسة الأجور والحوافز والمكافآت في الأونروا والتي لا تتعدى حد الكفاف حسب رأي موظفيها، كما أنها تمنع مزاوله الموظفين لأي عمل خارجي.

فهم يشعرون بأنّ الأونروا لا تهتم برفاهيتهم، ولا تغفر لهم أي خطأ قد يصدر منهم، ولا تأخذ بعين الاعتبار قيمهم وأهدافهم.

### 3. تصوّرات الموظفين حول الثقة التنظيمية في المنظمة

هناك تصوّرات إيجابية من قِبَل الموظفين تجاه الثقة التنظيمية في المنظمة، حيث يثق الموظفون بمنظمة الأونروا بصورة جيدة، إذ بلغت نسبة الموافقة 70.53% من حجم العينة. وقد اتفق الموظفون على أنّ الأونروا تعاملهم بعدالة، كما أنّها لا تخدعهم، وهم يؤمنون بقدراتها لفعل ما تعهدت به. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى توافر المقومات والقدرات والسياسات في منظمة الأونروا والتي تدعو الموظفين إلى الثقة بها.

### 4. إدراك الموظفين لمستوى الالتزام التنظيمي

تُشير النتائج إلى أنّ مستوى السلوك الالتزام التنظيمي جيد لدى موظفي وكالة الغوث الدولية\_ الأونروا والتي تبلغ نسبة الموافقة حولها مقدار 72.3% وهذا مؤشر جيد تعزوه الباحثة إلى وجود بيئة خصبة داخل المنظمة مثل توافر أجواء الثقة بين الموظف والأونروا.

### 5. مستوى إدراك الموظفين لمعدل الدوران الوظيفي

بلغت نسبة الموافقة حول معدل الدوران الوظيفي 80.73% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية جيدة بخصوص معدل الدوران الوظيفي داخل الأونروا، وتعزو الباحثة السبب إلى الالتصاق النفسي ما بين المنظمة وموظفيها، ووجود ما يدعم رغبتهم في البقاء والعمل لديها، أضف إلى ذلك بأنّ الأونروا تُعد من أفضل المنظمات في قطاع غزة في سياسة وشروط التعيين والأجور بالإضافة إلى ارتفاع نسبة البطالة وتدني فرص العمل في قطاع غزة.

### 6. العلاقة ما بين القيم التنظيمية الإيجابية كمحددًا للثقة التنظيمية في المنظمة من جهة والثقة التنظيمية في المنظمة من جهة أخرى

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.796 بين القيم التنظيمية الإيجابية من جهة والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا من جهة أخرى. فكلما زاد إدراك الموظف للقيم التنظيمية الإيجابية، كلما زاد مستوى ثقة الموظف في منظمته. وأصبحت موضعاً لثقتهم.

7. العلاقة ما بين الدعم التنظيمي المُدرَك كمحدّداً للثقة التنظيمية في المنظمة من جهة والثقة التنظيمية في المنظمة من جهة أخرى

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.742 بين الدعم التنظيمي المُدرَك من جهة والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا من جهة أخرى. فكلما زاد إدراك الموظف للدعم التنظيمي، كلما زاد مستوى ثقة الموظف في منظمته. وأصبحت موضعاً لثقتهم.

8. العلاقة ما بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف كأثر للثقة التنظيمية في المنظمة

تدلّ النتائج على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.685 بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف. حيث أنّه كلما زاد مستوى ثقة الموظف بمنظمته، كلما توافرت الأجواء الداعمة لتنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

9. العلاقة ما بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومعدل الدوران الوظيفي لدى الموظف كأثر للثقة التنظيمية في المنظمة

تدلّ النتائج على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.374 بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومعدل الدوران الوظيفي لدى الموظف. حيث أنّه كلما زاد مستوى ثقة الموظف بمنظمته، كلما قلّ معدل الدوران الوظيفي لدى الموظف.

رابعاً: السمات الشخصية للمبحوثين حول إدراكهم لمحدّدات الثقة التنظيمية وآثارها عليهم  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث\_الأونروا والتي تُعزى إلى متغير مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

## توصيات الدراسة

الدراسة الحالية شأنها شأن باقي الدراسات الميدانية الأخرى، تُوصي بمجموعة من التوصيات للإدارة العليا والباحثين والمهتمين في مجال السلوك التنظيمي. وذلك بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها:

1. تعزيز مفهوم النزوع والتحلّي بالصفات الإيجابية لدى الرئيس والتي تزيل الحاجز العاطفي بينه وبين مرؤوسيه وتدعم باتجاه توليد الثقة بينهما، وذلك من خلال تكريس الدورات التدريبية لدى الرؤساء وتوجيههم بالاهتمام بذلك الجانب صراحةً لا شكلاً.
2. وضع سياسات إدارية واضحة متمثلةً في توافر فرص تدريبية ملائمة، ووجود نظم إدارية واضحة تُطبّق على الجميع بعدالة في مجال تقييم الأداء، ونظم المكافآت والحوافز والترقيات، وتفويض الصلاحيات والسلطات، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وإذكاء روح المنافسة، وما إلى ذلك من الوسائل الفاعلة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
3. التركيز على القيم التنظيمية الإيجابية في المنظمة والتي تتضمن القيم الخاصة بإدارة الإدارة (والتي تشمل القوة والصفوة والمكافأة)، وقيم إدارة المهمة (والتي تشمل الفعالية والكفاءة والاقتصاد)، وقيم إدارة العلاقات (والتي تشمل العدل، فرق العمل، القانون، والنظام)، وقيم إدارة البيئة (والتي تشمل الدفاع، التنافس، استغلال الفرص).
4. تنمية سلوك الالتزام التنظيمي من خلال تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة، وانتهاج سياسة أكثر ديمقراطية تجاه الموظفين وبناء علاقات جيدة معهم.
5. تركيز المنظمة على مقومات الدعم التنظيمي المدرك وذلك بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم بتقديم المكافآت والحوافز، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهني من خلال التدريب والترقيات وإثراء الوظائف. وإعادة النظر في الأساليب التي تحقق الرفاهية للموظف مثل منح المزايا والعروض والمنح الدراسية للمهتمين والجمعيات السكنية وتحسين شروط السكن، بما يدعم من إدراكهم لدعم الأونروا لمتطلباتهم.
6. فتح آفاق التواصل و المصارحة والمشاركة الفاعلة بين الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالتقابل و الجلوس خلال ساعات العمل ضمن فترة الراحة للصلاة والغذاء، وإقامة لقاءات ترفيهية دورية والاستماع إلى مقترحاتهم بهذا الخصوص، كما ويجب الابتعاد عن سياسة التحريض ضد الموظفين أو استغلال المصارحة بينهم لأغراض تنظيمية تمس باستقرار وخصوصية الموظف.

7. عقد ورش تدريبية للموظفين وبيان أهمية مفهوم المصارحة و المشاركة بينهم والذي يؤدي إلى توليد الثقة فيما بينهم و بالتالي تحسين الرغبة في العمل الجماعي ،الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وتميزهم. وأيضاً تتويهم إلى الأثر الإيجابي الذي تحدثه ثقتهم برئيسهم المباشر في تحسين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لديهم، بالإضافة إلى ما تُحدثه ثقتهم في منظمته من تعزيز لمستوى سلوك الالتزام التنظيمي لديهم.

### الدراسات المستقبلية المقترحة

ينبغي للدراسات المستقبلية أن تتناول موضوع الثقة التنظيمية في سياقات تنظيمية أخرى، وذلك بتناول محددات وآثار أخرى للثقة التنظيمية في مستوياتها المختلفة مثل:

1. "أثر نُظْم تقييم الأداء على الثقة التنظيمية"
2. "أثر نُظْم الحوافز والمكافآت على الثقة التنظيمية".
3. "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية"
4. "أثر التراجع التنظيمي على الثقة التنظيمية"
5. "أثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية"



## المراجع

### المراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، مجلد 8 ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990.
- الأحمدى، وفاء، "دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- الأشقر، وفاء محمد علي خضر، "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، 1994
- الأمم المتحدة، "المجلس الاقتصادي والاجتماعي: لجنة الخبراء المهمة بالإدارة العامة، الابتكارات في مجال الحكم والإدارة العامة لتحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً"، 2006. يمكن الحصول على نسخة من تقرير عبر الرابط التالي:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups...NPAN022322.pdf>
- البلوي، عائشة، "علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
- التركي، صالح تركي، "واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2001.
- الجراد، ماجد زكي، "تعلم القيم وتعليمها"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- الحنيطة، خالد، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- الحنيطي، محمد فالح، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الاجهزة الحكومية بالأردن"، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 30، العدد 2، 2003.

- الحوامدة، نضال ومحارمة، ثامر، "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر، عدد(9)، ص ص:229-257، 1998.
- الزعبي، علي فلاح، الجريبي، ماجد، "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية"، بحث علمي مقدّم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، 2007. يمكن الرجوع للرباط التالي:
- <http://philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research1/9.doc>
- الرواشدة، إياد طه، "التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
- الزومان، موزي محمد، "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- السالم، مؤيد، سعيد، حرحوش، صالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد 2000.
- السامرائي، نبيهة صالح، "العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية"، دار زهران للنشر، الأردن، 2003
- السقا، محمد، "أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2001.
- السعودي، موسى أحمد، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1: صص: 100-114، 2005.
- السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، "مبادئ الإبداع"، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
- الطجم، عبد الله عبد الغني، السواط، طلق عوض الله، "السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات"، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، 1415 هـ .

- الطجم، عبد الله عبد الغني، " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 4 ، عدد 1، 1996.
- الصيدلاني، خالد صالح أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- الصيرفي، محمد، "السلوك التنظيمي"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005
- الصرايرة ، حسين يوسف، "العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2005.
- العتيبي، آدم غازي ، "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والإدارة، الدوحة، جامعة قطر، العدد التاسع، ص ص : 81-115، 1998 .
- العساف، صالح حمد، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية"، الرياض: مكتبة العبيكان، 1995.
- العمري، خالد، "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، ص ص: 143-174، جامعة اليرموك، الأردن، 1992.
- العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة 1، 2002.
- العيسى، غزيل سعد عبد الله، "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، جامعة الملك سعود، 1996.
- العوَّاد، عبد الله بن محمد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- الغامدي، عبدالله عبد الغني، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الأردنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 3، ص ص: 5-، 1990.

- الغفيلي، إبراهيم فهد، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري" استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات"، الرياض، 2001
- الفاعوري، رفعت، "إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية" بحوث ودراسات"، جمهورية مصر العربية، 2005.
- الفضلي، فضل صباح، "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك سعود، 2003.
- الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوبية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، مجلد 24، العدد 2، ص 1-52، 2004.
- القاضي، فؤاد محمد، "نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 10، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد، 1987.
- الكساسبة، محمد مفضي، "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية"، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1996.
- اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان، دار وائل، طبعة 1، 1999.
- المطيري، نواف بن بجاد الجبرين، "التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005.
- المنسي، عبدالحميد، "أثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2009.
- النمر، سعود بن محمد، "الإبداع الإداري : دراسة سلوكية"، مجلة المدير العربي، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1992.
- الهواري، سيد، "الإدارة : الأصول والأسس العلمية"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1987.
- اليعقوب، تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي. دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التجارة والصناعة والمؤسسات العامة التابعة لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

- إبراهيم، أنيس وآخرون، "المعجم الوسيط"، الجزء الأول، الطبعة 2، مجّع اللغة العربية، القاهرة، 1972.
- بيومي، محمد أحمد، "علم اجتماع القيم"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002
- جروان، فتحي عبد الرحمن، "الإبداع"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- حجازي، جمال طاهر، " إدارة ضغوط العمل لدى الأطباء بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، بنها، جامعة بنها، كلية التجارة، العدد الثاني، ص ص :450-516، 2002.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004.
- حمادات، محمد حسن، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار الحامد، الأردن، 2006.
- حواس، أميرة محمد، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ج.م.ع، 2003.
- خيرة، براف، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر، 2007.
- رشيد، مازن فارس، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، يناير، 2004
- زلوق، مها، وطفه، علي، "الشباب قيم واتجاهات ومواقف"، دمشق، سوريا، 1998.
- سنبيغ، فرانك، "الإدارة بضمير"، ترجمة بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998.
- شل، محمد، "الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على الكليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: دراسة نظرية تطبيقية"، الكلية التقنية بالمدينة المنورة، السعودية، 1998.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
- عبدالفتاح، إسماعيل، "القيم السياسية في الإسلام"، القاهرة:الدار الثقافية للنشر، 2001.

- عبد الوهاب، علي محمد، "القدرات الإبداعية للعاملين : أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها"، مجلة الإدارة العامة ، العدد 25، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1980.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد، " ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، 1998.
- عبد الوهاب، علي محمد، " مقدمة في الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، الإدارة العامة، 1982 .
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، عمّان: دار الفكر، 2001.
- فرانسيس، ديف ومايك وودكوك، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1992.
- كشك، محمد بهجت، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1996.
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2005
- مرعي، توفيق، وأحمد، بلقيس، "الميسر في علم النفس الاجتماعي"، دار الفرقان، عمان، 1984.
- مقدم، عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مجلد 2، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994.
- نجم، عبد الوهاب، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003.
- هيجان، عبد الرحمن، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.

- Adams, J. S., "**Inequity in social exchange. In L. Berkowitz**", Advances in experimental and social psychology, Orlando, FL: Academic Press, 1965
- Adams, Curt Matthew, " **The effects of school structure and Trust on collective teacher efficiency**", Unpublished PhD dissertation, Oklahoma state University, USA, Vol. 65, No. 3, pp:771, 2003.
- Agnes, M., "**Webster's New World College Dictionary**", 4<sup>th</sup> Edition, New York, NY: Macmillan USA, 1999.
- Aiken , mike, "**Managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organizations**", open university, U.K., 2003.
- Aiken, L. S., and West, S. G., " **Multiple regression: Testing and interpreting interactions**", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991.
- Albrecht, Simon and Travaglione, Anthony, "**Trust in Public Sector Senior management**", the International journal of human management, Vol. 14, No. 1, pp:76-92, 2003.
- Altman, I., and Haythom, W.W., "**Interpersonnel exchange in Isolation**", Sociometry, No. 23, pp:411-426, 1965.
- Andaleeb, S.S., "**An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. Journal of Retailing**", Vol.72, No.1, pp: 77–93, 1996.
- Annamalai, U., "**The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools**", Unpublished MA dissertation, UMIST, Malaysia, 2005
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W., "**Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach**", Psychological Bulletin, No.103, pp: 411-423, 1998.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., " **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships**", Journal of Marketing, Vol.54, No.1, pp: 42–58, 1990 .
- Bachmann, R., D. Knights and J. Sydow, "**Special issue on trust and control in organizational relations**", Organization Studies, No.22, 2001.
- Balfour, D., and Wechsler, B., "**Organizational commitment: A re-conceptualization and empirical test of public-private differences**", Review of Public Personnel Administration, Vol.10, No.3, pp:23-40, 1990.
- Barnes, Kevin Michael, "**The organizational Health of middle Schools, Trust, and decision Participation(Work Environment)**", Unpublished PhD dissertation, New Jersey University, USA, 1994.
- Beals, K. P., "**Stigma management and well-being: The role of social support, cognitive processing, and suppression**", Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles, 2003.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., and Pillutla, M. M., "**A formal model of trust based on outcomes**", Academy of Management Review, No.23, pp:459-472, 1998.

- Bigley, G. A., and Pearce, J. L., "**Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust**", *Academy of Management Review*, No.23, pp:405-421, 1998.
- Boon, Susan G. and John G. Holmes, "**The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk**", in *Cooperation and Prosocial Behavior*, Robert A. Hinde and Jo Groebel, eds. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Bowden, G. T., "**The Problem of Employee Turnover**", *Harvard Business Review*, Vol.30, No.5, pp:72-82, 1952.
- Bowin, R. B. and Harvey, D., "**Human Resource Management: An Experimental Approach**", 2<sup>nd</sup> Custom Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- Bromiley, P., and Cummings, L. L., "**Transactions costs in organizations with trust**", In R. J. Bies, R. J. Lewicki, and B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, Vol.5, pp:219-250, Greenwich, CT: JAI Press, 1995
- Butler, J., "**Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory**", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp:643-663, 1991.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault Jr. (1999), "**Buyer-Seller Relationships in Business Markets**", *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 439-460.
- Chia, J., "**Is trust a necessary component of relationship management?**", *Journal of Communication Management*, No.9, pp:277-285, 2005.
- Chelune, G.J., Robinson, J.T., and Kommor, M. J., "**A cognitive interactional model of intimate relationships**", *Communication, intimacy, and close relationships*, Orlando, FL: Academic Press, pp:11-40, 1984.
- Cho, Yoon Jik. and Lee, Jung-Wook, "**Trust as a facilitator for performance management**", 2009
- Cook, J., and Wall, T., "**New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment**", *Journal of Occupational Psychology*, No.53, pp: 39-52, 1980
- Cohen, W., Levinthal, D., "**Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp: 128-52, 2001.
- Collins, Karen M., "**Stress and departures from the public Accounting Profession : A study of gender differences**", *Accounting Horizons*, Vol.7, No.1, pp: 29-38, U.S.A, 1993.
- Coleman, J. S., "**foundations of social theory**", Cambridge, MA: Belknap Press, 1990.
- Connell, J., Ferres, N. and Travaglione, T., "**Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes**", *Personnel Review*, Vol.32, No.5, pp:569-587, 2003.
- Currall, S. C., and Inkpen, A.C., "**A multilevel approach to trust in joint ventures**", *Journal of International Business Studies*, No.33, pp:479–495, 2002.



- Currivan, D. B., "**The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover**", Human Resource Management Review, Vol.9, No.4, pp:495-524, 1999.
- Das, T. K., and Teng, B., "**Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework**", Organization Studies, No.22, pp: 251–284, 2001.
- Deloria, Julie E., "**A comparative Study of Employee commitment: Core and Contract Employee In a Federal Agency**" , Virginia Polytechnic Institute, USA. , 2001.
- Dettmer, Peggy, Linda P. Thurston and Norma J. Dyck, "**Consultation, Collaboration and Teamwork for Students with Special Needs**", Pearson, Boston: MA, 2005.
- Dettmer, Peggy, Linda P. Thurston and Norma J. Dyck, "**Consultation, Collaboration and Teamwork for Students with Special Needs**", Allyn and Bacon, Boston: MA, 1993.
- Dessler, Gary, "**Human Resources Management**", 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., 2000.
- Dietz, G., and Den Hartog, D. N., "**Measuring trust inside organizations**", Personnel Review, No.35, pp:557–588, 2006.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L., "**Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice**", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.4, pp:611-628, 2002.
- Derlega, V. J., and Chaikin, A. L., "**Privacy and self-disclosure in social relationships**", Journal of social Issues, Vol. 33, No. 3, pp:102-115, 1977
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., and Sowa, D., "**Perceived organizational support**", Journal of Applied Psychology, No.:71, pp:500-507, 1986.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L., "**Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology**", No.86, pp:42–51, 2001.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., and Marvel, J., "**Reciprocation ideology**", Journal of Personality and Social Psychology, No.53, pp:743–750, 1987.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P., "**Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction**". Journal of Applied Psychology, No.82, pp:812–820, 1997.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V., "**Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation**", Journal of Applied Psychology, No.75, pp:51–59, 1990.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., and Cameron, J., "**Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?**", Journal of Personality and Social Psychology, 77,1026–1040, 1999.
- **Employee turnover costing U.S. industry billions**, Warehousing Management, Vol.7, No.9, pp:5, 2000.
- Frey, B.B., Lohmeier, J.H., Lee, S.W., and Tollefson, N., "**Measuring collaboration among grant partners. American Journal of Evaluation**", Vol.27, No.3, pp:383-392, 2006

- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. and Kohles, J. C., "**Can I trust you to trust me?, A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships**", Group Organization Management, Vol.32, No.465, 2007.
- Friend, Marilyn and Lynne Cook, "**Interactions:Collaboration Skills for School Professionals**", Longman Publishers, White Plains: NY, 1996.
- Golembiewski, R. and McConkie, M., "**The centrality of trust in group processes**", In Cary L. Cooper (ed.) Theories of group processes, pp:131-185 New York: John Wiley and Sons, 1975.
- Greenberg, Jerad and Baron, Robert A., "**Behavior in Organizations**", USA, Allyn and Bacon, 1984.
- Gambetta, D., "**Can we trust trust?**" In Diego Gambetta (ed.) "Trust: Making and breaking cooperative relations", pp:213-237, Cambridge, MA: Basil Blackwell, Inc., 1988.
- Gillespie, N. A. and Mann, L., "**Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust**", Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No.6, pp:588-607, 2004.
- Jeffery G," **the relationship between organizational values and management behaviors and their influence on organizational effectiveness in army project management organization** " , Argosy university , U.S.A., 2005
- Gordon, Scott., "**The role of interpersonal trust and vigilance in the process of entrepreneurial opportunity recognition using social networks**", In: Gillin, L. M. (Ed.), 2006  
Proceedings regional frontiers of entrepreneurship research, Auckland, New Zealand. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/archive/00003628>.
- Gilbert, J and Thomas, L., "**An Examination of Organizational Trust Antecedents**", Public Personnel Management, Vol.3, No. 27, 1998.
- Glebbeek, A. C. and Bax, E. H., "**Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records**", Academy of Management Journal, No.47, pp:277-286, 2004.
- Greenberg , J., "**Taxonomy of Organizational Justice Theories** " , Academy of Management Review , Vol. 12, No.1, 1987.
- Geist, Jeffrey Robert, "**Predictors of Faculty Trust In Elementary Schools: Enabling Bureaucracy**", Teacher Professionalism And Academic Press, Unpublished PhD Dissertation, Ohio State University, USA, 2003.
- Harris, A. F., "**Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees**", Unpublished dissertation, North Carolina State University,Raleigh, North Carolina, 2003
- Harvey, J. H., and Omarzu, J., "**Minding the close relationship**", Personality and social Psychology Review, No. 1, pp: 224-240, 1997.
- Hom, P. W. & Kinicki, A. J., "**Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover**", Academy of Management Journal, Vol.44, No.5, pp:975-987, 2001.

- Hosmer, L. T., "**Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics**", *Academy of Management Review*, Vol.20, pp:379–403, 1995.
- Harris Micheal, "**Human Resources Management: A Practical Approach**", 2<sup>nd</sup> Edition, The Dryden Press, 2000.
- Hekman, D.R., Steensma, H.K., Bigley, G.A., Hereford, J.F., "**Combined Effects of Organizational and Professional Identification on the Reciprocity Dynamic for Professional Employees**", *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.3, 2009.  
[http://journals.aomonline.org/inpress/main.asp?action=preview&art\\_id=473&p\\_id=1&p\\_short=AMJ](http://journals.aomonline.org/inpress/main.asp?action=preview&art_id=473&p_id=1&p_short=AMJ)
- Hofmann, D. A., and Morgeson, F. P., "**Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange**", *Journal of Applied Psychology*, No.84, pp:286–296, 1999.
- Iverson, R. D., and Pullman, J. A., "**Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis**", *Journal of Management*, No.26, pp: 977-1003, 2000.
- Jones, G. R., and George, J. M., "**The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork**", *Academy of Management Review*, Vol.23, pp:531-548, 1998.
- Jones, T. M., "**Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics**", *Academy of Management Review*, No.20, pp: 404-437, 1995.
- Jeffery G., "**The relationship between organizational values & management behaviors and their influence on organizational effectiveness in army project management organization**", Argosy university, U.S.A., 2005
- Jaros, S.J., "**An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions**", *Journal of Vocational Behavior*, No.51, pp:319-337, 1997.
- Johns, G., "**In praise of context**", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, pp:31–42, 2001.
- Jones, Karen, "**Trust as an Affective Attitude**", *Ethics Journal*, Vol.107, No.1, pp:4-25, 1996.
- Jaskyte, Kristina, "**Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations**", PhD dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, 2002.
- Johnson-George C. E., Swap W. C., "**Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other**", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.43, pp:1306-1317, 1982.
- Jourad, J. M., "**Selfdisclosure: An experimental analysis of the transparent self**", NewYork: Wiley-Interscience, 1971.
- Kanter, R. M., "**When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization**", In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.10,pp:169-211. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- Kanter, R., "**The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation**", New York: Simon and Schuster, 1983.

- Kiesler, S. and Sproull, L., "**Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition**", *Administrative Science Quarterly*, No.27, pp:548-570, 1982.
- Kottke, J. L., and Sharafinski, C. E., "**Measuring perceived supervisory and organizational support**", *Educational and Psychological Measurement*, No.48, pp:1075–1079, 1988
- Khodyakov and Dmitry , "**Top-Down Trust: Control and Trust in Three Organizational Settings**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 1, U.S.A., 2004
- Kramer, K., "Warning: Employee turnover can cost you big time", *Adhesives and Sealants Industry*, Vol.6, No.4, pp:6, 1999.
- Lee, J. W., Cho, Y. J., and Kim, S. E. "**Improving performance: Does performance-oriented management really matter? International Review of Public Administration**", Vol.13, No.3, pp:17-34, 2009.
- Levin, Sharon Lynn, "**Development of an Instrument to Measure Organizational Trust**", Unpublished master's thesis, George Washington University, 1999
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J., "**Trust and distrust: New relationships and realities**", *Academy of Management Review*, 23, 438-458, 1998.
- Lewicki R. J., Bunker B. B., "**Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**", in R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp:114-139, 1996.
- Lee , H. R., "**An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**", Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 2000.
- Lock , A., "**The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style**", Unpublished thesis , Faculty of Social Sciences , Erasmus University Rotterdam, Turkish, 2005.
- Lindsley, S. L., "**Communication and the “Mexican way”: Stability and trust as core symbols in Maquiladoras**", *Western Journal of Communication*, No.63, pp:1-31, 1999.
- Luhmann, N., "**Trust and power**", New York: Wiley, 1979.
- March, J.G., "**Exploration and exploitation in organizational learning**", *Organization Science*, Vol. 2, No.1, pp: 71–87, 1991.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., "**An integrative model of organizational trust**", *Academy of Management Review*, No.20, pp:709–734, 1995.
- Mishra, A. K., "**Organizational responses to crisis: The centrality of trust**", In: Kramer, A. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations*, sage, pp:262-287, Thousand Oaks, CA, 1996.

- McAllister, D. J., "**Affect- and cognition-based trust-as-foundations for interpersonal cooperation in organizations**", *Academy of Management Journal*, No.38, pp: 24–59, 1995.
- Mayer, R.C. and Gavin, M.B., "**Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?**", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.5, pp:874-888, 2005.
- Meyerson, D., Weick, K. E., and Kramer, R. M. "**Swift trust and temporary groups**", In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*, pp:166–195. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D., "**The commitment-trust theory of relationship marketing**", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp:20-38, 1994.
- Morgan, David E. and Zeffane, Rachid, "**Employee involvement, organizational change and Trust in management**", *Human resources management*, Vol. 14, No. 1, pp:55-75, 2003.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., and Niehoff, B. P., "**Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?**", *Academy of Management Journal*, No.41, pp:351–357, 1998.
- Marsh, R.M., and H. Mannari, "**Organizational Commitment, And Turnover: A production Study**", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.1, 1977.
- Miles ,A.J.,” **The cumulative Effects of Justice Perceptions**”, *The Journal of Applied Management* ,Vol.2, No.1 , 2000.
- Nootboom B., "**Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model**", *Organization Studies*, Vol.17, No.6, pp:985-1010, 1996.
- Noah, G. and Yong-Pin, Z., "**Managing learning and turnover in employee staffing**", *Operations Research*, Vol.50, No.6, pp:991-1006, 2002.
- Nootboom B., Berger H., Noorderhaven N. G., "**Effects of Trust and Governance on Relational Risk**", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, pp:308-338, 1997.
- Nyhan, R. C., "**Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations**", *The American Review of Public Administration*, Vol.30, No.87, 2000.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely. G. and Fuller, J. "**The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment, Group and Organization Management**", Vol.26, No.1, pp: 93-113, 2001.
- Nootboom, B., "**Learning to trust**", Discussion paper Center, No. 2005-47 ISSN 0924-7815, 2003.
- Norman, FJelstad L., "Superintended leadership behavior and commitment of Wisconsin Principals", Unpublished PhD dissertation, The university of Wisconsin-Madison, USA, Vol. 52, No. 3, pp:755, 1991
- O'Reily, C. A. and Chatman, J., "**Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior**", *Journal of Applied Psychology*, No.71, pp: 361-378, 1986
- Ouchi, W. G., "**Theory Z**".,New York Avon, 1981.

- Pearson, C. M. and Mitroff, I. I., "**From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management**", Academy of Management Executive, Vol.7, No. 1, pp:48-59, 1993.
- Peters, T., "**Thriving on chaos: Handbook for a management revolution**", New York: Harper Collins, 1987.
- Porter, L. W., Steers, R.M., and Boulian, P. V., "**Organizational Commitment, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**", Journal of Applied Psychology, No.59, pp: 603-609, 1974
- Polat, J., "**The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools**", Turkey, 2010
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., and Blume, B. D., "**Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis**", Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1, pp: 122-141, 2009
- Probst, J.B., Mercier, J.Y. "**Organisation and management, et organisation**", Paris, P 148, 1997.
- Quinn, Robert E., "**Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**", San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Rimmel, Anne Mary, "**Trust leadership, and organizational renewal**", Unpublished PhD Dissertation, University of Toronto, 2002.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C., "**Not so different after all: A cross-discipline view of trust**", Academy of Management Review, Vol.23, No.3, pp:393–404, 1998.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R., "**Perceived organizational support: A review of the literature**", Journal of Applied Psychology, No.87, pp:698–714, 2002.
- Robbins, S. P. and Coulter, M., "**Management**", 8<sup>th</sup> Edition, Printice-Hall New, 2005.
- Robinson, S. L., "**Trust and breach of the psychological contract**", Administrative Science Quarterly, No.41, pp:574-599, 1996.
- Rosenfeld, L. B., "**Overview of the ways privacy, secrecy, and disclosure are balanced in today's society**", Balancing the secrets of Private disclosures, pp:3-17, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C., "**Not so different after all: Across-discipline view of trust**", Academy of Management Review, No.23, pp:393-404, 1998.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. and Vieira, A., "**Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations**", Management Research, Vol.2, No.3, pp:201-218, 2004.
- Rubin, Z., "**Measurement of romantic love**", Journal of Personality and social Psychology, No. 16, pp:265-273.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., and Barksdale, K., "**Social and economic exchange: Construct development and validation**", Journal of Applied Social Psychology, No.36, pp: 837– 867, 2006.

- Shelton and Sam, "**Employee Trust in Supervisor Measurement Instrument Development**", USA, 2005.
- Shulman, L., "**A Case work of Social Work with Groups. The Mediating Model**", New York: Council on Social Work Education, 1968.
- Six, F., "**The dynamics of trust and trouble**", In B. Nooteboom and F. Six (Eds.), "**The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development**", pp:196-222, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003.
- Shore, L. M., and Barksdale, K., "**Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach**", Journal of Organizational Behavior, No.19, pp:731–744, 1998.
- Smith, Mike: "**Introduction To Organization Behavior**", McMillan, London, 1982.
- Scott D. Camp, "**Assessing The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction On Turnover**", The Prison Journal, Vol. 74, No. 3, pp: 297-305, USA, 2003.
- Settoon, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C., "**Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader member exchange, and employee reciprocity**", Journal of Applied Psychology, No.81, pp: 219 – 227, 1996.
- Stephen , P. Robbins , "**Organizational Behavior**", New Jersey ,Prentice – Hall International , 8<sup>th</sup> Ed , 1993
- Stephen, Robbins, "**Organizational Behavior**", Prentice Hall International, Eight Edition, 1998.
- Sheehan, E. P., "**Affective responses to employee turnover**", Journal of Social Psychology, Vol.135, No.1, pp:63-69, 1995.
- Tyler, T. R., "**Trust within organizations**", Personnel Review, Vol.32, No.5, pp:556-568, 2003.
- Tan, H. H. and Tan, C. S., "**Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization**", Genetic Social General Psychology Monographs, Vol.126, No.2, pp:241-260, 2000.
- Williams, M., "**In whom we trust: Social group membership as an affective context for trust development**", Vol. 26, No.3, pp:377-396, 2001.
- Walter, Achim, Thomas Ritter, and Hans Georg Gemünden, "**Value-creating Functions of Customer Relationships from a Supplier's Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results**", 1999.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. A., "**Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior**", Academy of Management Review, No.23, pp:513-530, 1998.
- White, G. L. (1995, January). "**Employee Turnover: The hidden drain on Profits**", HR Focus, 72(1), 15-17.
- Walton, R. and McKersie, R., "**A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system**", New York: McGraw-Hill, 1965.
- Wheelless, L. R., and Grotz, J., "**Conceptualization and measurement of reported self-disclosure**", Human communication Research, No. 2, pp:338-346, 1976.

- Werbel, J. D. and Bedeian, A. G., "**Research note: Intended turnover as a function of age and job performance**", Journal of Organizational Behavior, Vol.10, No.3, pp:275-28, 1989.
- Young, L., "**Trust: Looking forward and back**". Journal of Business & Industrial Marketing", Vol.21, No.7, pp:439-445, 2006.
- Zhang, A. Y., Tsui, SONG, L. J., LI, C. and JIA, L., "**How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization**", Human Resource Management, Vol.47, No.1, pp:111-132, 2008.
- Zand, D. E., "**Trust and managerial problem solving**", Administrative Science Quarterly, No.17, pp:229–239, 1972.

#### مواقع الانترنت

- [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org) موقع وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا
- <http://forum.illafrain.co.uk>, 13<sup>th</sup>, Feb., 2011
- <http://dr-thuwaini.com/site/>, 29<sup>th</sup>, May, 2010



## الملاحق

- ملحق رقم (1): طلب تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين
- ملحق رقم (3): الاستبانة
- ملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة باحث
- ملحق رقم (5): طلب توزيع الاستبانة على عينة البحث

## ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية\_ غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الدكتور / ..... المحترم،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرجو من سيادتكم التكرم بالاطّلاع على الاستبانة المرفقة والمعدّة بهدف قياس "محدّدات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا"، وتسجيل ملاحظاتكم البناءة بخصوص الاستبانة، نظراً لخبرتكم الكريمة في هذا المجال ولما لرأيكم من أثر عظيم على تطوير ودعم عملية البحث العلمي في قطاع غزة.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة/نسرین غانم أبو شايوش

مارس، 2012

مرفق طيه:

- \_\_\_ مقدمة الدراسة
- \_\_\_ مشكلة الدراسة
- \_\_\_ فرضيات الدراسة
- \_\_\_ متغيرات الدراسة
- \_\_\_ أهداف الدراسة
- \_\_\_ أهمية الدراسة
- \_\_\_ مصطلحات الدراسة
- \_\_\_ الاستبانة

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

م.	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	أ.ماجد الفرا	أستاذ في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
2.	أ.يوسف عاشور	أستاذ في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
3.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
4.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
5.	د. وسيم الهابيل	أستاذ مساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6.	د. سمير صافي	أستاذ مشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
7.	د.رشدي وادي	أستاذ مشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
8.	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
9.	أ.شاكر جودة	محاضر في كلية التجارة بجامعة القدس المفتوحة

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة

الجامعة الإسلامية \_ غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال



السادة موظفي وكالة الغوث الدولية\_قطاع غزة ..... الكرام  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى وسائل الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان "محددات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية \_الأونروا"  
تهدف هذه الاستبانة إلى قياس محددات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين بوكالة الغوث \_الأونروا من خلال:

1. قياس مدى تأثير المصارحة و المكاشفة بين الزملاء على الثقة التنظيمية بين الزملاء ، وأثر الثقة التنظيمية بين الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء.
2. قياس مدى تأثير نزوع الرئيس المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرة على مستوى الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، وأيضاً أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف.
3. قياس مدى تأثير كلا من القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المدرك على مستوى الثقة التنظيمية في منظمة الأونروا، وأيضاً قياس أثر الثقة التنظيمية في المنظمة على الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي في المنظمة.

كل ذلك لدراسة الواقع الحالي لتلك المفاهيم في وكالة الغوث الدولية " الأونروا" العاملة في قطاع غزة ، مع العلم أنّ كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم...

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة

نسرین غانم أبو شوايش

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. أعمل ببرنامج:

الإغاثة والخدمات الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	الصحة	<input type="checkbox"/>	التربية والتعليم	<input type="checkbox"/>
البنى التحتية و تطوير المخيمات	<input type="checkbox"/>	الطوارئ	<input type="checkbox"/>	التمويل الصغير	<input type="checkbox"/>
الصحة النفسية	<input type="checkbox"/>	المالية	<input type="checkbox"/>	الإدارة	<input type="checkbox"/>
مكتب مدير العمليات	<input type="checkbox"/>	المشتريات	<input type="checkbox"/>	المواصلات	<input type="checkbox"/>

2. الجنس:

ذكر

أنثى

3. الفئة العمرية:

أقل من 35 سنة

35 - أقل من 45 سنة

45 - أقل من 55 سنة

55 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

5. الدرجة الوظيفية:

15-14

17-16

19-18

20

6. عدد سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات

10 - أقل من 20 سنة

20 - أقل من 30 سنة

30 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: مفردات الدراسة

### المجال الأول: المصارحة والمشاركة بين الزملاء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	ليس لدي مانع بالتحدث مع زميلي بخصوص مشاكل الحياتية.					
2.	لا أمانع النقاش الصريح في الخلافات التي تحدث بيني وبين زميلي.					
3.	ليس لدي أي مشكلة بإطلاع زميلي على مشاكل الصحية.					
4.	لا أجد حرجا بالعودة إلى زميل سابق بعد قطيعة وقعت بيننا ومصارحته بذلك.					
5.	باستطاعتي مناقشة زميلي حول وقائع الكذب أو السرقة التي تحدث معي.					
6.	أصارع زميلي بعاطفتي و شعوري تجاهه.					
7.	يعتبر اطلاع زميلي على تقييمي السنوي في العمل أمر طبيعي بالنسبة لي.					

### المجال الثاني: الثقة التنظيمية في الزملاء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8.	لا داعي لأن أكون حذرا مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.					
9.	أغلب زملائي يكونوا عند وعودهم.					
10.	أغلب زملائي يجيبون عن أسئلتني بأمانة.					
11.	أغلب زملائي يقولون ما يؤمنون به أنفسهم وليس ما يعتقدون أنك تحب أن تسمعه.					
12.	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية.					
13.	لا داعي لأن تكون منتبها لأن زميلك لن يأخذ السبق منك.					
14.	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي.					
15.	أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.					
16.	أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي.					
17.	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي و المتخذة من قبل زملائي.					
18.	أوجه زملائي إذا رغبوا في فعل شيء ما بالنسبة لي.					

المجال الثالث: الرغبة في العمل الجماعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19.	أسمح لمجموعتي بالتأثير على القضايا المهمة بالنسبة لي في حال غيابي					
20.	أسمح لمجموعتي بالسيطرة الكاملة على المهام الحاسمة بالنسبة لي.					
21.	في حال التحاقى بالمجموعة، لا أحتاج لأن أبقى عيناى مفتوحتين على باقى أعضاء المجموعة.					
22.	أشعر بالارتياح لإعطاء مجموعتي مهمة حاسمة بالنسبة لي، بالرغم من عدم مقدرتي على التنبؤ بأفعال المجموعة.					
23.	أشعر بأنّ المجموعة تفعل ما تعهدت به.					
24.	تعد المجموعة صادقة حول حدودها المعرفية.					
25.	لا داعي لأن أكون حذرا لأنّ المجموعة لن تستغلني.					
26.	أشعر بأنني يمكنني الوثوق بمهارات و قدرات المجموعة.					
27.	أسمح لمجموعتي باتخاذ قرارات خاصة بي.					

المجال الرابع: نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الخير</b>						
28.	رئيسي المباشر مهتم جدا بمساعدتي.					
29.	احتياجاتي و رغباتي مهمة جدا بالنسبة لرئيسي المباشر.					
30.	رئيسي المباشر لا يفكر مطلقا بإيذائي.					
31.	ينتبه رئيسي المباشر لكل ما هو مهم بالنسبة لي.					
32.	يخرج رئيسي المباشر عن مساره المعهود رغبة في مساعدتي.					
<b>نزوع الرئيس المباشر نحو الاستقامة.</b>						
33.	يملك رئيسي المباشر إحساسا قويا بالعدالة.					
34.	لن أتساءل عما إذا كان رئيسي المباشر سوف يلتزم بكلمته أم لا.					
35.	رئيسي المباشر عادلا# في تعامله مع الآخرين.					
36.	سلوكيات و إجراءات رئيسي المباشر متناسقة.					

					37. أبدى إعجابي بقيم رئيسي المباشر .
					38. المبادئ السليمة هي من تقود أفعال رئيسي المباشر .
نزوع الرئيس المباشر نحو القدرة.					
					39. لدى رئيس المباشر القدرة الكاملة على أداء مهامه
					40. رئيسي المباشر يبدو ناجحا لفعل ما يحاول فعله.
					41. رئيسي المباشر لديه المعرفة الكاملة عن العمل المطلوب منه أداءه.
					42. يمتلك رئيسي المباشر القدرات المتخصصة التي تزيد من أدائه.
					43. رئيسي المباشر مؤهل جيدا.

#### المجال الخامس: الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يمكننا تبادل الأفكار و المشاعر سويا بيني و بين رئيسي المباشر .	44.
					أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع علمي المسبق بأنه سوف يستمع لي.	45.
					سنشعر _أنا و رئيسي المباشر_ بنوع من فقدان في حال انفصالنا الوظيفي	46.
					إذا أشركت رئيسي المباشر في مشاكلي، فأنا أعلم بأن استجابته سوف تكون بناة.	47.
					يمكنني القول، بأنني و رئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقاتنا المهنية.	48.



المجال السادس: مستوى السلوك الإداري الابتكاري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49.	أستطيع القيام باستحداث في استراتيجية المنظمة و تصميم خدماتها و نظم الرقابة.					
50.	أستطيع إجراء تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هياكل المنظمة التنظيمية.					
51.	أستطيع إجراء تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عمليات المنظمة.					
52.	أهتم بوضع برامج كفوّة تساعد الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة.					
53.	بمقدوري التوصل إلى اتخاذ سياسات و إجراءات لتطوير خدمات المنظمة.					
54.	أنتهج سياسات جديدة في مجال التقدير و المكافآت و الحوافز للموظفين.					
55.	أعمل على منح الموظفين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.					
56.	أأخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين الموظفين.					

المجال السابع: القيم التنظيمية الإيجابية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
57.	يتصرف المدراء في المنظمة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
58.	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في المنظمة.					
59.	ترتبط المكافآت بالأداء في المنظمة.					
60.	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير خلال السنوات الماضية.					
61.	تتميز المنظمة بأدائها المرتفع.					
62.	تستخدم الموارد المالية بحكمة في المنظمة.					
63.	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.					

					64. تبذل الإدارة عناية للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.
					65. تتصف القواعد و التنظيمات الداخلية في المنظمة بأنها هادفة.
					66. يدافع متسبو المنظمة بقوة عن مصالحهم.
					67. تستخدم المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.
					68. يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في المنظمة.

#### المجال الثامن: الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
69.	منظمتي تهتم بأرائني.					
70.	منظمتي تهتم حقا برفاهيني					
71.	منظمتي تأخذ بعين الاعتبار و بقوة أهدافي و قيمي.					
72.	منظمتي توفر لي المساعدة العاجلة في حال حدوث مشكلة لدي.					
73.	منظمتي ستغفر لي أي خطأ صدر مني.					
74.	لن تحاول منظمتي استغلالي في حال ما أتيت لها الفرصة لذلك.					
75.	منظمتي على استعداد لمساعدتي، في حال ما إذا كنت في حاجة إلى مصلحة خاصة.					

#### المجال التاسع : الثقة التنظيمية في المنظمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
76.	تعامل المنظمة جميع الموظفين بعدالة.					
77.	تولي المنظمة قدرا من الاهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات.					
78.	يمكنني الوثوق بمنظمتي لتحقيق مهامها و وواجباتها.					
79.	أؤمن بقدرات منظمتي.					
80.	لدى منظمتي القدرة على فعل ما تقول.					

					81. هنالك مبادئ منطقية توجه سلوك منظمتي.
					82. منظمتي لا تخدع موظفيها من أمثالي.
					83. أعتقد بأننا يجب أن نهتم بأن لا نفقدنا منظمتنا.
					84. منظمتي معروفة جيدا بفعل المهام التي تحاول فعلها.

#### المجال العاشر: الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
85.	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف منظمتي التي أعمل بها.					
86.	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه أي منظمة بديلة.					
87.	أشعر بارتباط عاطفي تجاه منظمتي التي أعمل بها.					
88.	لن أقبل العمل في منظمة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.					
89.	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.					
90.	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.					
91.	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك بها.					
92.	هناك فضل لمنظمتي في بناء حياتي الوظيفية.					
93.	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة.					

#### المجال الحادي عشر: معدل الدوران الوظيفي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
94.	لا أفكر حاليا بترك العمل في منظمتي.					
95.	لا أخطط للبحث عن وظيفة جديدة.					
96.	ليس لدي النية بسؤال الآخرين عن فرص عمل بديلة.					
97.	أخطط للبقاء في هذه المنظمة وقتنا أطول.					

ملحق رقم (4)  
طلب تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س ع/62

الرقم: 03-جس-الأولني، 433 Ref

التاريخ: 2012/03/25 Date

لن يهمل الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة/ نسرین غانم أبو شايوش

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحثة/ نسرین غانم أبو شايوش، برقم جامعي (220091301)، والملتحنة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان: "محددات الثقة التنظيمية وأثرها على العاملين في وكالة الغوث (الأونروا)"

وفى ذلك خدمة للبحث العلمي ودعمًا لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. ماجد محمد الفرا



ملحق رقم (5)

طلب توزيع الاستبانة على موظفي وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا

From: Nesreen Ghanem Abu Shawesh

To: Mr. Jonathan Porter

Through: Mr. Mosaab ElZurabi

Subject: MBA Thesis Permission

Date: 7<sup>th</sup>, May, 2012

Agreed.  
8/5/2012

Greetings,,

I'd like to take such permission on MBA thesis whose title is "Antecedents and Consequences of Organizational Trust on UNRWA Employee in Gaza Field Office", this study sample will include those employees whose grade range from 14-20 in GFO, I'll be so thankful to get such permission.

Many Thanks

Nesreen Gh. Abu Shawesh

7/5  
2012

