

# الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية / جامعة بغداد

م.د. مي فيصل أحمد

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

## الملخص:

دراسة ميدانية هدفت الى معرفة درجة الثقة التنظيمية في كليات تربية جامعة بغداد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي . وتم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (339) مديراً وموظفاً ادارياً، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة (66,076%) من مجتمع البحث إذ بلغ عدد أفراد العينة (224) من مدرء وعاملين في الكليات. وتم بناء استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة بين مجالات الدراسة . وتأكدت الباحثة من صدقها وثباتها . وبيانات البحث تم تحليلها باستعمال برنامج ( SPSS )، وقامت الباحثة بتطبيق الاستبانة في الفصل الأول من العام الدراسي 2014-2015. وتوصلت إلى نتائج تم تحليلها ومناقشتها على وفق مجالات الدراسة المنظمة وهي الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها ، والعلاقات ، والاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل والانتاجية ، وتمكين العاملين .

## مشكلة البحث :

تعد الموارد البشرية من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي ومصدراً لقدراتها، إذ ان نجاح اي مؤسسة لا يرتبط بالاجراءات التنظيمية فحسب، بل يجب توافر مجموعة من المقومات المعنوية التي تعمل بالتوازي مع تلك الاجراءات ولتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ينبغي تهيئة المناخ التنظيمي السليم الذي يعد من أهم مقومات كفاءته زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين وبزملاتهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباتها .(مفلح،2010:168)

فمؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات الاجتماعية الثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة عن طريق تفاعلها مع البيئة الخارجية . ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية ينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها، ومن ثم يتحقق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والثقة بين العاملين، وزيادة التعاون والتعاطف، وحل المشكلات، وتسهيل تمكين العاملين، والقدرة على إحداث التغيير، والحد من الضغط، وحل النزاعات ( فارس، 2014:167)

. ويؤدي تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين الى تدني مستوى الثقة التنظيمية بسبب زيادة الصراع وعدم الاستقرار في التنظيم ومن ثم ينخفض التزامهم وولائهم مما يؤدي أحياناً الى ترك العمل.

ومن خلال عمل الباحثة في جامعة بغداد لمدة طويلة اطلعت على المشكلات التي تفرضها الانظمة والقوانين السائدة، وأثرها السلبي على الاداء في مؤسسات التعليم العالي التي تمتاز بأنماط قيادية وإدارية مختلفة عن واقع الدول المتقدمة نتيجة الظروف والأزمات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر، وقصور نظرة الإداريين والقادة في تلك المؤسسات لتلك المتغيرات، مما ساعدت تلك المعطيات في اثارة اهتمامها لدراسة هذا الموضوع لتحديد درجة الثقة التنظيمية بكليات التربية في جامعة بغداد.

### أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث بالآتي :

1. أنه يسלט الضوء على الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية، وهي أول دراسة على حد علم الباحثة .
2. تتبع أهمية الثقة التنظيمية أنها ترتبط بمجموعة كبيرة من المتغيرات، فالمؤسسات التي تسود الثقة تمتلك مفاتيح النجاح بخلاف التي تغيب عنها .
3. المساعدة على التوصل الى توصيات مفيدة لتحسين اداء موظفي الكلية وتطويره من جانب، والوصول الى الغايات المنشودة التي تسعى اليها الجامعة من جانب آخر.
4. يمهّد هذا البحث لبحوث ودراسات لاحقة في هذا المجال .

### اهداف البحث :

يهدف البحث التعرف على الثقة التنظيمية لدى الاداريين والعاملين في عمادات كليات التربية في جامعة بغداد، ويتفرع الهدف الى السؤالين الآتيين :

- 1- ما درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية / جامعة بغداد .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في توافر الثقة التنظيمية تبعاً للمتغيرات ( الجنس، والتحصيل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة ).

### حدود البحث :

الحدود المكانية : جامعة بغداد ( كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم، والتربية للعلوم الانسانية / ابن رشد، والتربية للبنات ).

الحدود البشرية : مدراء، وعاملون .

الحدود الزمانية : العام الدراسي 2014-2015.

### تحديد المصطلحات:

الثقة التنظيمية :

1- عرفها لغة (ابن منظور ، 1978) :

بأنها " وثق وهي جمع ثقات، اي وثق به، ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي إنه العهد الوثيق". ( ابن منظور، 1978: 371) .

2- وعرفها (السعودي، 2005)

بأنها "ايمان الفرد في السمعة الحسنة في الآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة". (السعودي، 2005: 78)

3- وعرفها ( الشكرجي ، 2008)

بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة". ( الشكرجي ، 2008: 57)

### التعريف الاجرائي :

مجموعة أنظمة وتعليمات واضحة تدير عليها ادارة الكلية من اجل تنظيم عملها للحصول على ثقة العاملين بالقدرات القيادية، ويسود فيها الضبط والنظام في مجالات (الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها، والعلاقات، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والانتاجية، وتمكين العاملين)، محددة بإجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

### الخلفية النظرية:

الثقة التنظيمية :

اهتمام الباحثين والمفكرين في شتى التخصصات سواء أكانت النفسية، أم الاجتماعية أم التنظيمية ؛ لأنها تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها.

وفي سبعينات القرن الماضي تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية حياة العمل، وتبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية، وطبقاً لـ (Straiter, 2005: 87) قدمت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من (Luhman, 1979) الذي أكد بدوره أهمية بناء

الثقة داخل العلاقات التنظيمية التي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة . وفي الثمانينيات تزايدت العناية بالثقة التنظيمية بنحو ملحوظ نتيجة توالي البحوث التي تناقش الموضوع ؛ لأن الثقة تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة ومعدل إنتاجيتها، فالمستويات المرتفعة للثقة تخفض من معدل الرقابة المطلوبة لتنظيم سلوك العاملين وهذا يسمح للمؤسسة بوضع الموارد المخصصة لآليات الرقابة في نشاطات أخرى تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية (Adams,2004,4) في (الشكرجي ،2008:67)، وفي التسعينيات نالت الثقة اهتماماً متزايداً من علماء الإدارة نتيجة للتغيرات المستمرة والتطورات التي تشهدها مؤسسات العالم لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية. (الطائي، 2007:60)

أهمية الثقة التنظيمية :

ازدادت أهمية الثقة التنظيمية نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، والاهتمام بالعمل والانتاجية، والاتصالات غير الرسمية، والإبداع والتجديد، واعتمادها على المعلومات . ويمكن إجمال أهمية الثقة التنظيمية كما ترى الباحثة بالنقاط الآتية:

1. تشجع عاملها على تعميق علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .
2. تؤدي الى قدر كبير من الإستقرار والثبات في العلاقات الإجتماعية .
3. منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم .
4. تعزز من قدرة العاملين على الإبتكار والإبداع أساليب وأفكار حديثة .
5. يمكن تأهيل العاملين من الوصول الى قرارات اكثر دقة وموضوعية .

أبعاد الثقة التنظيمية :

جدول ( 1 ) أبعاد الثقة التنظيمية لدى الباحثين.

## جدول ( 1 ) أبعاد الثقة التنظيمية

الابعاد	اسم الباحث والسنة	ت
التعاون، والاتصال	Loomis:1957	.1
النية الحسنة ، والجدارة	Deutsch:1960	.2
الكفاءة ، والدوافع	Kee & Knox :1970	.3
الثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل ، والثقة بإدارة المنظمة	Scott,1980	.4
الثقة، والاعتماد المتبادل ، والاتساق ، والصدق	Tyler & Bies :1990	.5
الولاء، والاتساق، والجدارة، والعدالة، والاستقامة، والانفتاح، والوفاء بالوعد، والحكمة، والاعتمادية، والاهتمام بالعاملين	Butler:1991	.6
الادراكي ، والعاطفي	McAllister:1995	.7
تنفيذ الوعود ، والنزاهة، وعدم استغلال الفرص المتاحة للآخرين	Cumming & Bromily :1996	.8
الاتساق بالسلوك ، والاستقامة السلوكية ، والمشاركة ، وتفويض السلطة ، والاتصالات ، وإظهار الاهتمام	Whitener:1998	.9
القدرة ، والاتصال المفتوح ، والصدق ، والعناية بالعاملين ، وتقاسم الاهداف المشتركة ، والايثار	Shockley-Zalabak,Associates:2000	.10
النزعة للثقة ، وإدراك الجدارة بالثقة ، والسلوك التعاوني ، والسيطرة على السلوك	Costa,et,al:2001	.11
الصدق ، والنزاهة ، والالتزام بالكلمة	Peterson&Behfar:2003	.12
الكفاءة ، والنزعة الخيرية	Levin &Cross :2004	.13
القدرة ، ونوايا المدراء الايجابية	Strainer :2005	.14

( الشكرجي ، 2008:84 ) و ( ابراهيم ، 2009:58 ) و ( عبد الستار ، 2013:120 )

وبعد مراجعة الباحثة لأدبيات الثقة التنظيمية التي تناولت الأبعاد التي اعتمدها الكثير من الباحثين آنفي الذكر، تستخلص أن منظور الثقة التنظيمية ثنائية الأبعاد هو ما كان سائداً، أما المنظور الحديث الذي يرى الثقة التنظيمية عن طريق عدة أبعاد فقد اعتمد في منتصف الثمانينيات والى وقتنا الحاضر. وستعتمد الباحثة على خمسة ابعاد للثقة التنظيمية هي ( أنظمة الكلية وقياداتها، والعلاقات، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والانتاجية، وتمكين العاملين ).

عناصر الثقة التنظيمية ومصادرها:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الثقة التنظيمية ومصادرها ؛ إذ حدّد الباحثان (Butler&Cantrell) العناصر الأساسية للثقة بخمسة عناصر تختلف بينها اعتماداً على وضع ومكانة الفرد ، سواء كان مديراً او مرؤوساً وهي : ( النزاهة، والقدرة الشخصية، والاتساق، والولاء، والصراحة). (Butler&Cantrell,1984:19) في (الساعدي، 2010:109) ويشير (McAllister, 1995: 29) الى مصدرين أساسيين للثقة هما:

1. الثقة المستندة إلى المعرفة :

أي الاعتماد على درجة التعامل والمعلومات التي يملكها شخص ما حول الشخص الآخر.

2. الثقة المستندة إلى العاطفة :

وهي تركز على الجوانب العاطفية للعلاقات بين الأشخاص من حيث العناية والاهتمام التي يعرفها شخص ما نحو الطرف الآخر. (الساعدي، 2010:110) وصنف الثقة التنظيمية (Gunpath,2006)(Vanhala,2011) الى:

أ- الثقة الصاعدة :

وتشير الى ثقة المرؤوس في رئيسه أو مشرفه المباشر فعندما تتعزز الثقة بينهم فإن الرئيس يستطيع احداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بسهولة ويسر؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم .

ب- الثقة النازلة :

وتشير الى ثقة الرئيس او المشرف بالمرؤوس، وهذا يعني ثقة الرئيس بقدرات موظفيه ومدى قدرتهم على تحقيق الاهداف المرجوة، اذ يعد هذا النوع من الثقة حجر الاساس لنجاح العمل.

ت- الثقة الافقية :

وهي الثقة بين الزملاء في العمل نظراً لعلاقة الاعتمادية في اداء الاعمال داخل المؤسسات ؛ اذ يعتمد الافراد بعضهم على بعض في تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية، لذلك لا بد من توافر الثقة بينهم .

(Gunpath, 2006:12) (Vanhala, 2011:35-36) في (الزهراني، 2011:15)

وحدد (الغامدي، 1990 : 10) مستويات الثقة بـ :

1. الثقة على المستوى الفردي:

وهي الثقة في العلاقات الشخصية والذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الابداع والابتكار.

2. الثقة على مستوى الجماعات:

وتشير الى اهمية تماسك الجماعة والى التطوير والتحديث والتغيير وانواعها هي :

1. الثقة التعاقدية :

هي توقعات الفرد أو المجموعة بان العمل الموعد به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليها، يعني ان الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية أو الخيالية بين طرفين في الأقل فالتفاعل الأول يتضمن التعهد من قبل احد الأطراف أما الثاني فهو (الوفاء أو عدم الوفاء) بهذا العهد.

2. الثقة المكشوفة :

هي توقعات الشخص أثناء عمليات الاتصال، إذا ما أظهر مشاعره وآراءه وقيمه للآخرين فسوف يصغون اليه باحترام واهتمام ولايوظفون هذه المعلومات للإضرار به. وهناك درجات للمكاشفة ولمستوى المخاطرة الامثل نمطان : الصداقة والمهام .

نماذج الثقة التنظيمية:

1- انموذج الثقة الحلزوني : قدم (Zands, 1996) أنموذجاً لتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين، إذ أوضح ان الثقة تتطور عن طريق عملية دائرية متبادلة لتعزيز العلاقة، وتبدأ من توقعات أحد الأطراف عن سلوك الطرف الآخر وتندرج عن طريق حركة لولبية للثقة صعوداً ونزولاً اعتماداً على محركات معينة للثقة مثل (كشف المعلومات ، أو تقاسم التأثير المتبادل، أو ممارسة الرقابة ).(الطائي، 2007: 73)

2- انموذج الثقة التكاملي : قدم كل من الباحثين ( Mayer, Davis & Shoorman, 1995) انموذجاً لوصف الثقة وكيفية تشكيلها بين الافراد (الواثق والموثوق به)، إن مستوى الثقة ومستوى المخاطرة المدركة في موقف معين سيقودان الى المخاطرة في العلاقة بين الطرفين . وميل الواثق بالثقة وادراكه بجداره الثقة لشخص آخر هي عوامل اساسية في تعزيز مدى الثقة. (الطائي، 2007: 74)

3- أنموذج سلوك الجدارة بالثقة الادارية: قدم ( Whitener , Brodit , Korsgarad & Warner's , 1998) أنموذجاً يصف الاجراءات الادارية التي تمثل أساس الثقة، وأن

الأنشطة الإدارية هي التي تمثل أساس الثقة ، والمدير هو المسؤول الأول عن البدء بتشكيل علاقات الثقة، واعتمد النموذج على نظرية تفسير علاقات الثقة الإدارية، وهي نظرية التبادل الاجتماعي التي تصف التبادلات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية بين الطرفين لتكوين الثقة.

4- أنموذج القيادة العلائقية : ما يميز هذا الأنموذج انه ركز على ثقة القائد بمؤوسيه، أي انه اعطى دوراً اكثر فاعلية لمتلقي الثقة. ( عبد الستار ، 2013:114و117) مما ذكر ترى الباحثة أن هذه النماذج وإن اختلفت بأساليبها ؛ أجمعت على معالجة إدارة الثقة داخل المؤسسة برؤية محددة، ومن الممكن أن تؤثر في سلوك الأفراد بعضهم ببعض بما يعزز إقامة العلاقات التعاونية المتبادلة بين جميع الأفراد وصولاً إلى نجاح عملية بناء الثقة داخل المؤسسة .

دراسات سابقة:

-دراسة رشيد ، 2003:

"الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية: بعض المحددات والآثار".

سعت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وثقتهم بالمنظمات التي يعملون فيها ، ومعرفة آثار ثقة المرؤوسين في كل من الرؤساء والمنظمة، وذلك عن طريق دراسة بعض محددات وآثار الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (388) موظفاً من العاملين في الاجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، وقد اظهرت النتائج :

- ان عوامل النزعة الخيرية والاستقامة والقدرة تؤثر إيجاباً في مستوى ثقة المرؤوس بالرئيس .
- تؤثر الثقة في الرئيس تأثيراً ايجابياً في الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيمية .
- الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية والاجرائية والدعم التنظيمي المدرك في حين ان الثقة تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل .

-دراسة (Laka – Mathebula , 2004):

"Modeling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust"

"نموذج العلاقة بين الالتزام التنظيمي، النمط القيادي، ممارسات الموارد البشرية، والثقة التنظيمية"

أجريت الدراسة في جنوب إفريقيا، إذ اختبرت عينة مكونة من (246) موظفاً من بين (11) مؤسسة تابعة للتعليم العالي، واهم ما ركزت عليه الدراسة هو بحث وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة بممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والمتمثلة بأبعاده (بنمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الحرة) والثقة التنظيمية المتمثلة بأبعاده بـ(الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) والالتزام التنظيمي المتمثلة بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ضمن البيانات الأكاديمية، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو توضيح دور وأثر ممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والثقة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين نحو المنظمة.

(Laka – Mathebula , 2004) في ( الطائي ، 2007: 38 )

وأفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، والتعرف على الإجراءات المنهجية التي اتبعتها تلك الدراسات واتخاذ الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة، والافادة من نتائجها في تفسير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً لاسيما في البحوث التربوية والنفسية، اتبعت سلسلة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف الأداة المستعملة وإيجاد الصدق والثبات للأداة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة التي استعملت في تحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج .

#### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين المثبتين مدرء وعاملين في جامعة بغداد / كليات التربية والبالغ عددهم (339) مديراً وعاملاً، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (66,076%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (39) مديراً و(185) عاملاً في كليات التربية . وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث كما مبين في الجدول (2).

جدول (2)

المعلومات العامة لعينة البحث

السمة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	50	22,4
	اناث	174	77,6
المجموع		224	100
التحصيل العامي	اعدادية فما دون	31	13,9
	دبلوم فني	28	12,6
	بكالوريوس	133	59,3
	دبلوم عالٍ	2	0,89
	ماجستير	20	8,9
	دكتوراه	10	4,5
المجموع		224	100
المركز الوظيفي	مدير	39	17,4
	موظف	185	82,6
المجموع		224	100
الخبرة	5 سنوات فما دون	46	20,6
	6-10	50	22,3
	11-15	60	26,8
	16-20	26	11,6
	21 - 25	33	14,7
	25 فأكثر	9	4,01
المجموع		224	100

اعداد الباحثة

- تبين إن نسبة الذكور في العينة هي (22,4%) أما بالنسبة الاناث فقد بلغت (77,6%).

- أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس ونسبة (59,3%)، وهذه النسبة جيدة لفهم مكونات الاستبانة، في حين كانت اقل نسبة لحملي شهادة دبلوم عالٍ ودكتوراة ونسبة (0,89%) و(4,5%) على التوالي.
- أما بالنسبة للمركز الوظيفي فقد كانت نسبة المدير (17,4%) أما بالنسبة للموظفين فقد بلغت (82,6%).

- احتلت مدة الخدمة من (11-15) سنة المرتبة الاولى بنسبة (26,8%)، وهذا يؤكد خبرة العاملين في الكليات ، بينما كانت الفئة الاخير (25 فأكثر ) بنسبة (4,01%).

أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كمصدر اساسي في جمع المعلومات لاستكمال متطلبات الجانب العملي والوصول الى النتائج، وقد صممت الاستبانة بنحو يخدم هدف البحث ومتطلباته.

- وقد اعتمدت الباحثة مصادر لجمع المعلومات، وهي :

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية : لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للبحث واستعانة بالدراسات السابقة. وقد تألفت من (60) فقرة موزعة بين خمسة مجالات هي ( الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها، والعلاقات، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والانتاجية، وتمكين العاملين )، كما موضح في الجدول (3).

### الجدول (3)

توزيع الفقرات على وفق مجالات الاستبانة

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1-	الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها	12	20
2-	العلاقات	10	16,66
3-	الاهتمام بالعاملين	12	20
4-	الاهتمام بالعمل والانتاجية	10	16,66
5-	تمكين العاملين	16	26,66
	المجموع	60	%100

وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس ثلاثي متدرج ( درجة عالية ، درجة متوسطة، درجة ضعيفة ) لكل فقرة تقابلها الأوزان (1,2,3) على التوالي.

#### صدق وثبات الاستبانة:

عرضت الاستبانة على المحكمين لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها ، واقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر. وللتأكد من ثبات الأداة العتمدة في البحث تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الأساسية بلغت (40) فرداً، واعتمدت طريقة التجزئة النصفية، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الاول والنصف الثاني، إذ بلغ (0,82) وباعتماد معادلة سبيرمان بروان التصحيحية بلغ معامل الارتباط (0,90)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة الثقة التنظيمية (0,93).

- في ما يخص الهدف الثاني (مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر الثقة التنظيمية في كليات التربية بنحو عام، ولكل مجال من مجالاتها، تعزى للمتغيرات الآتية : (الجنس ، والتحصيل العلمي ، والمركز الوظيفي ، والخبرة ) تم اعتماد اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما مبين في نتائج البحث.

#### تطبيق الاستبيان :

طبقت الاستبانة على العينة الأساسية في العام الدراسي 2014-2015 ، وقامت الباحثة شخصياً بتوزيعها على المدراء والعاملين في كليات التربية في جامعة بغداد، إذ تم توزيع (300) استبانة ، وبعد متابعة جادة تم استرداد (224) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أساليب المعالجة الإحصائية

- نسبة الموافقة : للتحقق من صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة.

واعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) :

1- معادلة ارتباط بيرسون : لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار :

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

2- معادلة سبيرمان - براون : وتستخدم لتصحيح معامل ارتباط بيرسون الذي تم الحصول عليه لإيجاد ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

3- معادلة الفاكرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

$$\text{معامل الثبات} = (1 - \frac{1}{n}) \times (1 - \text{مج ت}^2) \times \text{ت}^2$$

4- معادلة فيشر : لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:-

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{ت} \times 1 + 2 \times \text{ت} + 3 \times \text{ت}}{\text{مج ت}}$$

الوسط المرجح

$$5- \text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{100} \times 100$$

القيمة القصوى

وتم اعتماد وسط فرضي نسبة لأوزان البدائل المعتمدة في الاستبانة على النحو الآتي:

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{1+2+3}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

وبذلك يكون الوسط الفرضي للفقرات هو (2) وما زاد عليه يعد درجة مقبولة، وما يقل عنه يعد درجة غير مقبولة للفقرة.

6- اعتمد اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توافر الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الآتية : (الجنس، والتحصيل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة).

عرض النتائج ومناقشتها :

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف الأول: ما درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية.

أولاً: النتائج على مستوى المجالات:

يبين الجدول (4) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لكل من مجالات الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية، والتي في ضوءها رتبت هذه المجالات تنازلياً، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,876 - 1,907) وأوزانها المئوية ما بين (62,558-63,566%).

جدول ( 4 )

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات الثقة التنظيمية

المرتبة	ت	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	1	أنظمة الكلية وقياداتها	12	1,907	63,566
2	2	العلاقات	10	1,904	63,483
4	3	الاهتمام بالعمل والانتاجية	10	1,901	63,38
5	4	تمكين العاملين	16	1,883	62,797
3	5	الاهتمام بالعاملين	12	1,876	62,558
		المعدل	60	1,894	63,15

ثانياً: النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال:

المجال الأول : أنظمة الكلية وقياداتها :

يتضح من الجدول ( 5 ) ان هذا المجال يتضمن (12) فقرة.

جدول (5)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال أنظمة الكلية وقياداتها

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	10	يحترم العاملون جميعاً التسلسل الوظيفي في تعاملاتهم .	2,258	75,297
2	4	يتميز نظام الترقيات الوظيفية بالعدالة والمساواة.	2,089	69,642
3	6	يلتزم العاملون بقرارات القيادة نابع من ثقتهم بقدراتها وسلامة منهجها .	2,022	67,410
4	8	وضع البرامج والاليات التنفيذية ذات الكفاءة العالية اهداف الكلية .	2,004	66,815
5	2	يثق العاملون بالقدرات القيادية لإدارة الجامعة .	1,995	66,517
6	11	تهتم الإدارة ببرمجة الاجتماعات والأعداد لها وادارتها وتنفيذ قراراتها .	1,946	64,880
7	7	تستند الإدارة على التوصيف الوظيفي الدقيق والاعمال الخاصة بكل وظيفة .	1,866	62,202
8	1	تحرص الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .	1,821	60,714
9	5	توزيع المسؤوليات على اساس الكفاءة والخبرة والنزاهة.	1,772	59,077
10	3	تتخذ الإدارة القرارات بأسلوب تشاوري ديمقراطي .	1,723	57,440
11	9	تتيح الإدارة لعاملها المعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الرشيدة .	1,714	57,142
12	12	تسعى الادارة الى تكوين المناخ التنظيمي المحفز للعمل المبدع .	1,674	55,803

- حصلت الفقرة (10): (يحترم العاملون جميعاً التسلسل الوظيفي في تعاملاتهم) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2,258) ووزن مئوي (75,297%)، وحصلت الفقرة (4): (يتميز نظام الترقيات الوظيفية بالعدالة والمساواة) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (2,089) ووزن مئوي (69,642%)، وحصلت الفقرة (6) : (يلتزم العاملون بقرارات القيادة نابع من ثقتهم بقدراتها وسلامة منهجها) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (2,022) ووزن مئوي (67,410%)، وتبين هذه النتيجة أن اغلب أفراد العينة اجمعوا على احترام التسلسل الوظيفي وعدالة الترقيات والتي تنبع من ثقتهم بقدراتهم وسلامة منهجها .
  - أما الفقرات (3) و(9) و(12) ( تتخذ الإدارة القرارات بأسلوب تشاوري ديمقراطي) و( تتيح الإدارة لعاملها المعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الرشيدة ) و(تسعى الادارة الى تكوين المناخ التنظيمي المحفز للعمل المبدع ) على التوالي فقد حصلت على المراتب الاخيرة ، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,723-1,674) بأوزان مئوية ما بين (57,440-55,803%)، وتبين هذه النتيجة أن ادارة الكلية لاتتخذ القرارات بأسلوب تشاوري ديمقراطي، ولا تتيح المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الرشيدة، وتدل على انعدام تكوين مناخ تنظيم المناخ ومحفز للعمل الاداري المبدع لدى العاملين.
- المجال الثاني : العلاقات :**

يتضح من الجدول ( 6 ) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرة.

### جدول (6)

#### الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال العلاقات

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي%
1	1	تتسم علاقات العاملين بعضهم ببعض بالتعاون والاحترام .	2,343	78,125
2	3	تشجع الإدارة عاملها على تعميق علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .	1,968	65,625
3	8	يتم تشكيل اللجان على وفق الخبرة والكفاءة والتخصص.	1,946	64,880
4	9	يحسم النزاع او الخلاف بين العاملين بنحو عادل .	1,910	63,690
5	10	تعالج الإدارة مصادر المقاومة لقراراتها بالتوضيح وتوليد القناعة .	1,866	62,202
6	5	تحرص الإدارة على بناء جسور الثقة مع العاملين.	1,857	61,904
7	4	تمتلك الإدارة نظاماً كفنّاً للاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين .	1,830	61,011
8	7	تفتح الإدارة آفاقاً واسعة لعاملها في تعميق علاقاتهم التنظيمية	1,808	60,267
9	2	تعامل الإدارة الجميع بطريقة واحدة دون تحيز أو تميز .	1,794	59,821
10	6	تتيح الإدارة لعاملها الحرية في التعبير عن آرائهم وافكارهم .	1,723	57,440

- حصلت الفقرة (1): ( تتسم علاقات العاملين بعضهم ببعض بالتعاون والاحترام) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2,243) ووزن مئوي (78,125%)، وحصلت الفقرة (3): (تشجع الإدارة عاملها على تعميق علاقاتهم الانسانية والاجتماعية) على المرتبة الثانية

بوسط مرجح بلغ (1,968) ووزن مئوي (65,625%)، وحصلت الفقرة (8) : (يتم تشكيل اللجان على وفق الخبرة والكفاءة والتخصص) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (1,946) ووزن مئوي (64,880%)، وهذا يعني أن هنالك توافقاً في استجابات العينة على أن تتسم العلاقات بين العاملين بالتعاون والاحترام والتقدير، وتشجع ادارة الكلية عاملها على تعميق العلاقات الانسانية والاجتماعية بدرجة متوسطة. إلا أن تشكيل اللجان لا يتم على وفق الخبرة والكفاءة والتخصص.

• أما الفقرات (7) و(2) و(6) (تفتح الإدارة آفاقاً واسعة لعاملها في تعميق علاقاتهم التنظيمية) و(تعامل الإدارة الجميع بطريقة واحدة دون تحيز أو تمييز) و(تتيح الإدارة لعاملها الحرية في التعبير عن آرائهم وافكارهم) فقد حصلت على المراتب الاخيرة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,723-1,808) بأوزان مئوية ما بين (57,440-60,267%)، وتبين هذه النتيجة أن ادارة الكلية لا تفتح آفاقاً واسعة لعاملها في تعميق علاقاتهم التنظيمية، وأن تعامل جميع العاملين بشتى الطرائق ولا تتيح لهم الحرية في التعبير عن آرائهم وافكارهم.

المجال الثالث : الاهتمام بالعاملين:

يتضح من الجدول (7) ان هذا المجال يتضمن (12) فقرة.

### جدول (7)

#### الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الاهتمام بالعاملين

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	2	يحرص العاملون على تطوير امكاناتهم الذاتية .	2,102	70,089
2	4	يشعر العاملون بالاطمئنان على تدرجهم الوظيفي حسب كفاءتهم .	1,995	66,517
3	9	تهتم الإدارة بتوفير متطلبات الامن للعاملين لديها .	1,973	65,773
4	12	تتمى الإدارة الرقابة الذاتية على عاملها بدلاً من الرقابة المباشرة عليهم .	1,950	65,029
5	10	تتصرف الإدارة بأسلوب مسؤول تجاه القضايا التي تهم العاملين.	1,946	64,880
6	5	تستعين الإدارة بمعايير واضحة وعادلة في تقويم عاملها .	1,924	64,136
7	6	تهتم الإدارة بتطوير قدرات العاملين وكفاءتهم .	1,870	62,351
8	11	ترعى الإدارة مصالح عاملها وحقوقهم الوظيفية والشخصية .	1,857	61,904
9	3	تحرص الإدارة على تكوين الاستقلالية الذاتية لدى العاملين .	1,843	61,458
10	7	الحرص على إقامة مؤتمرات وندوات جادة تولد ثقة العاملين في الإدارة .	1,736	57,886
11	8	تتبادل الإدارة الادوار القيادية مع العاملين تعميقاً للثقة .	1,665	55,505
12	1	تهتم الإدارة بتلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية .	1,660	55,357

• حصلت الفقرة (2): (يحرص العاملون على تطوير امكاناتهم الذاتية) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2,102) ووزن مئوي (70,089%)، وحصلت الفقرة (4): (يشعر العاملون بالاطمئنان على تدرجهم الوظيفي بحسب كفاءتهم ) على المرتبة الثانية بوسط

مرجح بلغ (1,955) ووزن مؤوي (66,517%)، وحصلت الفقرة (9) : (تهتم الإدارة بتوفير متطلبات الامن للعاملين لديها) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (1,973) ووزن مؤوي (65,773%)، وتشير النتيجة الى أن ادارة الكلية تحرص على تطوير الإمكانيات الذاتية لدى العاملين مما يؤدي الى اطمئنانهم على تدرجهم الوظيفي بحسب خبرتهم وكفائتهم وتوافر لهم الامن والاستقرار.

• أما الفقرات (7) و(8) و(1) (الحرص على إقامة مؤتمرات وندوات جادة تولد ثقة العاملين في الإدارة) و (تتبادل الإدارة الادوار القيادية مع العاملين تعميقاً للثقة) و(تهتم الإدارة بتلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية) على التوالي فقد حصلت على المراتب الاخيرة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,660 - 1,736) بأوزان مؤوية ما بين (55,357 - 57,886%)، وهذا يدل على عدم اهتمام ادارة الكلية بتوفير بإقامة مؤتمرات وندوات جادة تولد ثقة بين العاملين ، ولا تتبادل الإدارة الادوار القيادية، مما يؤدي الى عدم اهتمامها بحاجات العاملين المادية والمعنوية.

المجال الرابع : الاهتمام بالعمل والانتاجية :

يتضح من الجدول ( 8 ) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرة.

#### جدول (8)

الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال الاهتمام بالعمل والانتاجية

المرتبة	ت	الفترة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	1	تمتلك الإدارة القدرة على تحريك العمل وأستثمار الطاقات كافة .	2,098	69,940
2	9	تعمل الإدارة على الالتزام الجدي بخططها وبرامجها في العمل .	2,008	66,964
3	4	تركز الإدارة على متابعة تنفيذ برامجها حسب التوقيتات العتمة .	2,004	66,815
4	5	تهتم الجامعة بالتقويم البناء والمستمر لما يتم انجازه .	2,004	66,815
5	10	تعتمد الإدارة التخطيط العلمي منهجاً واسلوباً في عملها .	1,955	65,178
6	7	يتعامل الجميع مع عنصر الوقت بكفاءة لانجاز اعمالهم .	1,933	64,434
7	6	تشجع الإدارة المبادرات والنشاطات المتميزة لعاملها في سبيل تطوير العمل	1,839	61,309
8	8	تسمح الإدارة بتداول الافكار والمعلومات ذات صلة بالعمل بين العاملين .	1,839	61,309
9	2	تحقق الإدارة توازناً دقيقاً بين حاجات العمل وحاجات العاملين .	1,794	59,821
10	3	تدفع الإدارة العدالة في توزيع الحوافز الى المزيد من الجهد والعطاء .	1,540	51,339

• حصلت الفقرة (1): (تمتلك الإدارة القدرة على تحريك العمل واستثمار الطاقات كافة) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2,098) ووزن مؤوي (69,940%)، وحصلت الفقرة (9) : (تعمل الإدارة على الالتزام الجدي بخططها وبرامجها في العمل) على المرتبة الثانية

بوسط مرجح بلغ (2,008) ووزن مؤوي (66,964%)، وحصلت الفقرتان (4) و(5) : (تركز الإدارة على متابعة تنفيذ برامجها بحسب التوقيتات العتمدة) و(تهتم الكلية بالتقويم البناء والمستمر لما يتم انجازه) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (2,004) ووزن مؤوي (66,885%)، وتوضح النتيجة أن ادارة الكلية تمتلك القدرة على تحريك العمل واستثمار الطاقات مما يؤدي الى زيادة فاعلية المؤسسة ومعدل إنتاجيتها، وتهتم بمتابعة تنفيذ برامجها كما تقوم بالتقويم البناء لما يتم انجازه بدرجة متوسطة .

• أما الفقرات (6) و(8) و(2) و(3) (تشجع الإدارة المبادرات والنشاطات المتميزة لعاملها في سبيل تطوير العمل) و(تسمح الإدارة بتداول الافكار والمعلومات ذات صلة بالعمل بين العاملين) و(تحقق الإدارة توازناً دقيقاً بين حاجات العمل وحاجات العاملين) و(تعتمد الإدارة العدالة في توزيع الحوافز الى المزيد من الجهد والعطاء) فقد حصلت على المراتب الاخيرة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,540 - 1,839) بأوزان مئوية ما بين (51,339 - 61,309%)، وتشير النتيجة الى عدم اهتمام ادارة الكلية بتنظيم المبادرات والانشطة المتميزة لتطوير عاملها ، ولا تسمح لهم بتداول الافكار والمعلومات ذات صلة بالعمل، ولا تحقق توازناً دقيقاً بين حاجات العمل وعاملها، مما يؤدي عدم اهتمامها بتوزيع الحوافز بنحوٍ عادل .

المجال الخامس : تمكين العاملين:

يتضح من الجدول (9) ان هذا المجال يتضمن (16) فقرة.

### جدول (9)

الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال تمكين العاملين

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	14	يثق العاملون بقدراتهم في مواجهة القضايا الحرجة .	2,285	76,190
2	5	ييدي العاملون القدرة على تحمل المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم .	2,205	73,511
3	15	تؤمن الإدارة بأن التعليم واكتساب المعرفة هو السبيل للنجاح والتميز في العمل .	2,169	72,321
4	12	تهتم الإدارة بترسيخ القيم الاخلاقية في العمل بوصفها أساساً لممارسة الرقابة الذاتية .	2,116	70,535
5	6	يمكن تأهيل العاملين من الوصول الى قرارات اكثر دقة وموضوعية .	2,075	69,196
6	13	يتوفر لدى العاملين القناعة بان تقديم اداء متميز يحقق لهم منافع مادية ومعنوية .	2,053	68,452
7	16	يتمتع العاملون بصلاحيات تقسيم المهام ووضع الاهداف واختيار وسائل انجاز العمل .	2,040	68,005
8	11	تشعر الثقافة السائدة العاملين بواجباتهم في التمكين الاداري والتطوير .	2,008	66,964
9	8	تسهل الإدارة عملية التواصل وتعزيز الثقة والاحترام بين العاملين .	2,004	66,815
10	10	تشجيع العاملين على العمل الجمعي لتحقيق افضل النتائج .	1,977	65,922

64,732	1,941	تدرك الإدارة تمكين العاملين يسهم في توليد الثقة التنظيمية .	9	11
63,988	1,919	توسع الإدارة قدرات العاملين على الاختيار بين البدائل لانجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية	7	12
61,458	1,843	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار أساليب وأفكار حديثة .	1	13
59,226	1,776	تسعى الإدارة لازالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب .	3	14
58,333	1,75	منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم	4	15
57,738	1,732	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين .	2	16

• حصلت الفقرة (14): (يثق العاملون بقدراتهم في مواجهة القضايا الحرجة) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2,285) ووزن مئوي (76,190%)، وحصلت الفقرة (5): (بيدي العاملون القدرة على تحمل المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (2,205) ووزن مئوي (73,511%)، وحصلت الفقرة (15): (تؤمن الإدارة بأن التعليم واكتساب المعرفة هو السبيل للنجاح والتميز في العمل) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (2,169) ووزن مئوي (72,321%)، وتشير النتيجة الى ادارة الكلية تؤمن بأن التعليم واكتساب المعرفة هو السبيل للنجاح والتميز في العمل واشراك العاملين على تحمل المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم بدرجة متوسطة، مما يعزز ثقة العاملين بقدراتهم في مواجهة القضايا الحرجة .

• أما الفقرات (3) و(4) و(2) (تسعى الإدارة لازالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب) (منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم) و(تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين) فقد حصلت على المراتب الاخيرة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (1,732 - 1,776) بأوزان مئوية ما بين (57,738 - 59,309%)، وتشير الفقرات الى أن ادارة الكلية لا تسعى لازالة الفجوة بين خبرات العاملين مما يؤدي الى عدم منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم بسبب اهمال عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين .

**الهدف الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في توافر الثقة التنظيمية تبعاً للمتغيرات ( الجنس، والتحصيل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة ) .

من أجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر الثقة التنظيمية في كليات التربية بنحو عام، ولكل مجال من مجالاتها، تعزى لمتغيرات الدراسة، فقد تم اعتماد اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، يبين الجدول ( 10 ) نتائج التحليل .

جدول ( 10 )

### تحليل التباين الاحادي ANOVA

المتغيرات				المجالات	ت
**الخبرة	*المركز الوظيفي	**التحصيل العلمي	*الجنس		
قيمة F	قيمة F	قيمة F	قيمة F		
1,299	1,043	0,787	0,157	الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها	-1
0,836	2,284	0,623	0,645	العلاقات	-2
0,926	2,616	0,642	2,651	الاهتمام بالعاملين	-3
0,520	1,879	0,985	0,094	الاهتمام بالعمل والانتاجية	-4
0,311	0,880	1,233	0,925	تمكين العليين	-5
0,631	1,924	0,832	0,862	وع	

- \*قيمة (F) الجدولية عند مستوى  $(0,05=\alpha)$  = 3,89 عند درجة حرية (1,222)

- \*\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى  $(0,05=\alpha)$  = 2,29 عند درجة حرية (5,218)

يتضح من الجدول مايلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05)$  في توافر الثقة التنظيمية بنحو عام لدى المدراء والعاملين في كليات التربية / جامعة بغداد ، ولكل مجال من مجالاتها، تعزى للمتغيرات : (الجنس، والتحصيل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة) ، وذلك يدل على أن إدارة الكليات تعمل بموجب أنظمة وقرارات وتعليمات موحده مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين اجابات المدراء والعاملين في الكليات.

#### ثالثاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج الآتي :

- 1- ضعف توجيه المديرين لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الرشيدة .
- 2- إن إدارة الكليات تعمل بموجب أنظمة وقرارات وتعليمات موحدة .
- 3- قلة اتاحة ادارة الكلية لعاملها الحرية في التعبير عن ارائهم وافكارهم .
- 4- تستند إدارة الكلية على التوصيف الوظيفي الدقيق والاعمال الخاصة بكل وظيفة بصورة متوسطة

5- ضعف الحرص على إقامة مؤتمرات وندوات جادة تولد ثقة العاملين في الإدارة .

#### رابعاً : التوصيات

- 1- ضرورة ان تعمل إدارة الكليات على زيادة الاهتمام بمسالة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الادارة والعاملين وبين العاملين انفسهم .

- 2-زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين في الكليات ، مع مراعاة تقدير جهود العاملين ، وإتاحة الفرص أمامهم لتنمية قدراتهم .
- 3-تأكيد ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية .
- 4-إتاحة الفرص الجيدة لإنجاز مهمات الوظيفة من الأفراد ولزيادة إدراكهم بقيمة عملهم وإحساسهم بالتقدم والنجاح .
- 5-تنمية القدرات والمهارات لدى المدراء والعاملين بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في دورات تدريبية تتبع مناهج علمية تزيد من قدرتهم على تحمل الأعباء الوظيفية وزيادة بناء الثقة بالنفس
- 6-بناء سياسات إدارية واضحة وسليمة وإيجاد سياسة تحدد التخصصات وتمنع الازدواجية
- 7-تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين .
- 8-اتاحة الفرص لاقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية تعزيز الثقة التنظيمية داخل الكليات .

#### خامساً : المقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية :

- 1- الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين في كليات جامعة بغداد .
- 2-الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة عمداء او رؤساء اقسام في جامعة بغداد .
- 3-التاثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة بغداد .

## المصادر العربية :

- 1- ابراهيم ، ليث خليل ، تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي / بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2009 .
- 2- ابن منظور، قاموس لسان العرب ، دار صادق للطباعة والنشر، بيروت، 1978 .
- 3- رشيد ، د.مازن فارس ، "الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : بعض المحددات والاثار" ، مجلة الادارة العامة ، مجلد (43) ، العدد (5)، 2003 .
- 4- الزهراني، احمد بن حسن، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الاداري الابداعي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة ام القرى-المملكة العربية السعودية ، 2011 .
- 5- الساعدي ، مؤيد نعمة ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 6- السعودي ، موسى احمد ، " العلاقة الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية : دراسة ميدانية "، مجلة دراسات العلوم الانسانية ، المجلد 32، العدد 1 ، 2005 .
- 7- الشكرجي ، اسماء طه نوري ، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية ادارة واقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 .
- 8- الطائي ، رشا ناصر ، الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدربين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .
- 9- عبد الستار ، حلا صاحب ، دور تبادلية - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2013 .
- 10- الغامدي، عبد الله عبد الغني، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (14)، العدد (3) ، 1990.
- 11- فارس ، د. محمد جودت محمد ، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الازهر" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014.
- 12- مفلح، حكمت محمد ، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والثمانون ، 2010 .

المصادر الأجنبية :

- 1- Adams,S., (2004), "The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust", Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust", Dissertation Submitted to the Faculty of the Verging Polytechnic Institution State University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.
- 2- Butler, J.K& Cantrell, R.S., (1984), Behavioral Decision Theory Approach To Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates . Psychological Reports, 55:19-28.
- 3- Gunpath D., (2006), Employee perception of trust in managers of different gender, submitted for the degree of Master of Arts, in the faculty of Humanities at the *University of Witwatersrand*, Johannesburg.
- 4- Laka- Mathebula, M. R., (2004), Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
- 5- Mayers, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., (1995), An Integrative Models of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20., No. 3, pp. 709 – 734.
- 6- McAllister (Daniel. J. McAllister ) , 1995 . Affect – and Cognition – Bast Trust as Foundations for Interposol Cooperation in Organization . *Acadamy of Management Journal* . WL- 38. No.1.24-54.
- 7- Straiter, K. L., (2005), The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Leadership Studies*, Vol13,N1 , pp. 86–101.
- 8- Vanhala M., (2011) Impersonal trust within the organization: what, how, and why? Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), Lappeenranta *University of Technology*, Finland.
- 9- Walker. James , (2011), Trust factors and the leader-member exchange relationship in diverse organizations: A quantitative study, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University, United states of America.
- 10- Whitener E.M., Prodit J.E., Korsgarad M.A.& Werner J.M., (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 39, pp. 513 – 530.
- 11- Zand, D., (1996), Leadership Trial Knowledge Trust and Power, Oxford University, [http://www., turning point program. Org/ toolkit/](http://www.turningpointprogram.org/toolkit/).

---

---

**Abstract:**

A field study aimed at the degree of organization confidence in the colleges of education the University of Baghdad. The researcher used descriptive analytical method, and the research population. Consists of (339) Administrators, and a random sample was selected represent (66.076%) of the research population which consisted of (224) individuals. And built questionnaire included (60) items distributed between the fields of study, and confirmed the validity and reliability. The data has been analyzed the data by using the (SPSS) program. The researcher applied the questionnaire in the first semester of the academic year 2014-2015. The results were analyzed and discussed according to the fields of study, a confidence college regulations and leadership, relationships, and attention to workers, and interest in the work and productivity, and empowerment of the workers.