

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق

د . محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة الزقازيق

المخلص

نهدف في هذا البحث الى الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح لتدعيم كل منهما ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اجراء دراسة ميدانية طبقت على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية بكل مستوياتها : أستاذ ن أستاذ مساعد ، مدرس ، مدرس مساعد ، معيد ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة وطيدة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وأنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي، وأنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي ، وأن أعلى ابعاد الثقة تحقيقاً على أرض الواقع الثقة في الزملاء يليها الثقة في ادارة الكلية ثم أخذ الثقة في رؤساء الأقسام . وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً وبرنامجاً تدريبياً متكاملأ يمكن أن يسهم في تعزيز وتدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وتوطيد العلاقة بينهما .

Abstract

Our aim in this research to reveal the reality of each of the Organizational Trust and Organizational Commitment among faculty and their assistants members of the Faculty of Education, University of Zagazig, and the disclosure of the nature of the relationship between them and visualize a proposal to strengthen each other, and the study used the descriptive analytical method, was conducted a field study applied on a representative sample faculty members and their assistants faculty at all levels: Professor N. Assistant Professor, Lecturer, Assistant Lecturer, Lecturer, and the study found that there is a close relationship between each of the organizational trust and organizational Commitment, and that the greater the degree of regulatory confidence increased loyalty organizational rate, and that the greater the degree organizational trust increased organizational loyalty rate,

and that the highest proportions of trust investigation on the ground of trust in colleagues, followed by confidence in the management of the college and then taking confidence in the heads of departments. The study provided a vision and a proposal for an integrated training program can contribute to strengthening and consolidating all of the organizational trust and organizational loyalty and consolidate their relationship.

مقدمة :

تمثل الجامعات أهم المؤسسات التي تضطلع بإعداد وتنمية رأس المال البشري ، الذى يعد أهم ركائز التنمية فى الوقت الحاضر ، كما تمثل الجامعات عقل الأمة ومعيار مجدها ومركز الإشعاع الثقافى والحضارى والإنسانى ، مما يحتم ضرورة الاهتمام بتطوير التعليم الجامعى بشكل دائم ومستمر، على أن تبدأ عمليات التطوير فى مؤسسات التعليم الجامعى ذاتها .

ولا يمكن أن يؤتى تطوير المؤسسة الجامعية ثماره وأهدافه ، إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمى جامعى قائم على الثقة التنظيمية ، ولا سيما ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى القيادات الجامعية على مستوى الكليات ، سواءً الثقة فى رؤساء الأقسام أو الإدارة العليا بالكلية حيث العميد والوكلاء ، وكذلك ثقة أعضاء هيئة التدريس فى بعضهم بعضاً ، ولن تتحقق هذه الثقة إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوامها: العدل والصدق والأمانة والنزاهة والشفافية والمشاركة والانفتاح والتعاون ووضوح السياسات وسلامة الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وثقافة العمل الجماعى وروح الفريق .

وكلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية فى المؤسسة الجامعية ، أدى ذلك إلى زيادة درجة الإقبال على العمل بتفانى وحماس وإخلاص ودافعية وروح معنوية مرتفعة ، وتقل فرص الغياب ودوران العمل والإحباط ، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي .

وتعد كليات التربية بأدوارها المتنوعة أساس تطوير التعليم بكافة مراحلها، إذ يأتى تكوين المعلم وإعداده بشكل علمى سليم على رأس أولوياتها ، الأمر الذى يصبح

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

من الضروري معه العمل على تطوير هذه الكليات بشكل مستمر لملاحقة متغيرات المستقبل ومسايرة تطوراتها ولاسيما فى مجال إعداد المعلم ، ومن الأهمية أن يتم تزويدها بالقيادات القادرة على إدارتها بمستوى عال من الكفاءة وبطريقة تساعد على تحقيق التطوير والتجديد والتغيير^(١) .

ولا يمكن تطوير كليات التربية دون تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها ، حيث يرتبط مستوى كلية التربية وسمعتها ومدى تحقيقها لأهدافها بمستوى أعضاء هيئة التدريس وأدائهم وسمعتهم وفكرهم وجهدهم وبحوثهم وخبراتهم ومهاراتهم وممارساتهم المهنية بشكل عام ، باعتبار أن عضو هيئة التدريس من أهم عناصر جودة التعليم الجامعى ، لأنهم يملكون مفتاح النجاح والفشل فى تحقيق هذه الجودة ، فلا يمكن إصلاح التعليم الجامعى أو تحقيق جودته إلا من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وثقتهم وإيمانهم بما يقومون به^(٢) .

وتشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساس فى الفاعلية التنظيمية ، إذ لا تستطيع أي منظمة العمل بكفاءة دون تلك الثقة والتي بدونها يصبح تحقيق أى هدف من الأهداف المرسومة غير ممكن ، كما أن للثقة التنظيمية انعكاسات إيجابية على المؤسسة من أهمها : زيادة الدافعية ، زيادة الفعالية المؤسسية ، زيادة فرص التعاون والعمل الجماعى ، تحقيق الولاء التنظيمى والرضا الوظيفى^(٣) ، وللثقة التنظيمية دور مهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنظيمى ، وتعزيز التجديد والابتكار على كافة المستويات .

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها الاعتقاد والإيمان القوى بأن المؤسسة تتبع إجراءات وسياسات وممارسات نزيهة وواضحة وموثوق بها ، وأن هناك قناعة فى أهدافها وقيمتها ورسالتها وتوجهاتها^(٤) .

وتكاد تجمع الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للثقة التنظيمية : الثقة بالإدارة العليا وتسمى الثقة العمودية وتكون بين الإدارة العليا بالمنظمة

د . محمد عبد محترس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

والعاملين، والثقة بالمشرف أو المدير، والثقة بين الزملاء، وكل بعد منها يتكون من عدة مجالات ومحاور فرعية^(٥).

وفي المؤسسة الجامعية، جامعة كانت أم كلية أم قسم، هناك عدة محاور ومؤشرات مهمة للدلالة على الثقة في هذه المؤسسة أو الوحدة، من أهمها^(٦):

- الثقة في الأفراد والقيادات القائمة على الأداءات المختلفة بالمؤسسة، سواء الأداء الأكاديمي أو المالي أو الإداري (المعايير الجامعية للأداء).
- الثقة في العمليات المختلفة داخل المؤسسة وما يرتبط بها من أمور كالمحاسبية وآلياتها، الشفافية، النزاهة، والعدالة (الحوكمة الفعالة).
- الثقة في مواصفات الخريج من معارف ومهارات وجدارات (الخريج الماهر الكفاء).
- الثقة في مخرجات الجامعة من بحث علمي وتطبيق نتائجه (البحث التطبيقي والجامعة البحثية).
- الثقة في دور الجامعة في خدمة المجتمع (الجامعة المجتمعية).

وهناك العديد من الأساليب لتدعيم الثقة التنظيمية منها^(٧):

- أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القيادة وتنفيذ الإجراءات الرسمية بمرونة.
- التصرف بطريقة علمية حكيمة وكفؤة تجعل الأفراد يتنبؤون بها.
- تعزيز فرص المشاركة والتفويض وتبادل الصلاحيات والسلطات.
- تدعيم التواصل الفعال والشفافية والصراحة.
- إظهار الاهتمام الجاد بالآخرين والاحترام المتبادل.
- إشعار العاملين بالكرامة الإنسانية في التعامل معهم، ووضع حاجاتهم في الاعتبار.

ويعد الولاء التنظيمي حجر الزاوية في نجاح أية مؤسسة، ذلك أن تحقيق الولاء التنظيمي يؤدي إلى قلة الغياب، قلة فرص ترك العمل، رفع الروح المعنوية، زيادة الدافعية، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تحقيق الفعالية والإبداع والتميز في الأداء، استمتاع الفرد وهو يؤدي عمله، احترام وتبني الفرد لقيم وأهداف

وأخلاقيات المنظمة، حياة مهنية وشخصية سعيدة ، الحد من التسرب الوظيفي ، سهولة استقطاب الكفاءات المتميزة^(٨).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه تعهد العاملين بالعمل على نجاح المنظمة ، والاعتقاد بأن العمل بها هو الخيار الأفضل ، كما أنهم يخططون للبقاء بها ، ولا يبحثون عن البديل ، ولا يستجيبون إلى العروض الأخرى^(٩)، فهو حالة نفسية من الرضا والاستمتاع المهني تشير إلى قوة ارتباط الفرد بمؤسسته ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ، وسعيه الدائم نحو تطويرها ، والمحافظة على سمعتها ومصيرها .

وتجمع الكثير من الدراسات على أن للولاء التنظيمي أبعاد ثلاثة : الولاء العاطفي والذي يعبر عن الارتباط بالمؤسسة نفسياً ووجدانياً ، والولاء المستمر والذي يشير إلى ميل الفرد للبقاء في المنظمة والعمل بها ليس من باب الإرتباط الوجداني بها ، أو الإلتزام الأخلاقي والأدبي ، وإنما لأنه بحاجة إلى ذلك ، والولاء المعياري الأخلاقي والذي يمثل الشعور الإيجابي لدى الفرد بالمسئولية والإلتزام الأدبي والأخلاقي نحو البقاء في المؤسسة^(١٠).

وتعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة تبادلية تكاملية وثيقة ؛ إذ تعد الثقة من أهم مدخلات الولاء ، وأحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيله وتدعيمه ، وتؤكد الدراسات أنه من خلال الثقة التنظيمية وإيمان وقناعة الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها ورؤيتها وتوجهاتها ، وأن ادارتها ملتزمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية السليمة ، تقل فرص الغياب وترك العمل ، وتقل الصراعات والمشكلات ، وتزداد الهمة والدافعية ، ويتحقق الرضا الوظيفي ، ومن ثم يتحقق الولاء التنظيمي^(١١).

وتبذل مصر جهوداً واضحة لتطوير كليات التربية بوجه عام ، وأداء أعضاء هيئة التدريس بها بوجه خاص لرفع مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، من خلال مبادرات ومشروعات وآليات عديدة من أهمها مشروع ضمان الجودة والاعتماد

د . محمد عبد عديس

تصوير مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

ومشروع تطوير كليات التربية FOEP ، والذي كان ضمن مشروعات الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٠٢ - ٢٠١٧ م ، وتهدف هذه المشروعات إلى إيجاد مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالي من خلال الإصلاح التشريعي ، إعادة الهيكلة المؤسسية ، إيجاد آليات مستقلة لضمان الجودة والاعتماد ، واستحداث أنظمة لتقييم الأداء وتحقيق التميز^(١٢) .

كما حرصت الجامعات المصرية على استمرار تنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا من خلال مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لإعداد موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادية التي تحقق التطوير ، وتبنى وتطبق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات . وقامت وزارة التعليم العالي بتقديم مشروع الربط بين زيادة دخل أعضاء هيئة التدريس وجودة الأداء ، ووضعت لذلك مجموعة من المعايير والآليات التي تراقب بها هذه الجودة من قبل الإدارة الجامعية ، واعتبرت أن تحقيق هذه المعايير شرط لزيادة الأجور من خلال عقد يتم بين عضو هيئة التدريس والكلية أو القسم العلمي التابع له ، ومن خلال التزامه بالشروط تقدم له بدلات ومكافآت تصل إلى ٢٠٠٠ جنيه للأستاذ ، ١٦٠٠ جنيه للأستاذ المساعد ، ١٢٠٠ جنيه للمدرس^(١٣) .

كما حرصت الدولة على زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس وفق القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ م ، حيث جاء في المادة الأولى : تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعياً ، وذلك بواقع ٣٥٠٠ جنيه للأستاذ ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد ، ٢٥٠٠ جنيه للمدرس ، ١٥٠٠ جنيه للمدرس المساعد ، ١٠٠٠ جنيه للمعيد^(١٤) .

كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب ، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات الجامعية ، ولا سيما بعد المظاهرات الغاضبة في الجامعات بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ م ، للمطالبة بانتخاب القيادات الجامعية بدءاً من رئيس القسم وصولاً إلى رئيس الجامعة^(١٥) .

مشكلة الدراسة :

على الرغم من المبادرات والجهود المصرية المبذولة تجاه أعضاء هيئة التدريس ، إلا أن أعضاء هيئة التدريس لازالوا يواجهون الكثير من المشكلات والمعوقات التي تؤثر سلباً على مدى ثقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومن ثم ولائهم لها ، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي :

أولاً : سلبيات ومشكلات عامة تؤثر على الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي :

١ - أشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات وأوجه قصور عديدة داخل كلية التربية جامعة الزقازيق والتي تؤثر سلباً على كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي منها^(١٦) :

- ضعف تهيئة المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار .
- البيروقراطية والمركزية ، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار
- ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي لتحقيق الشفافية والعدالة والمحاسبية .
- وجود سلبيات عديدة في تقييم أداء القيادات بشكل موضوعي . .
- ضعف اتخاذ إجراءات محددة لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي .
- ٢ - تعاني كليات التربية بصفة عامة من أوجه قصور عديدة تؤثر -سلباً - على مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من أهمها^(١٧) :
- قصور الإعداد والتأهيل للقيادات الجامعية .
- سيادة العمل الفردي و ضعف المشاركة في صنع القرار ، ومحدودية التفويض والتمكين .
- التركيز على الإجراءات الروتينية والأمور الخاصة .
- ضعف المشاركة في صنع القرار واتخاذها ، ومحدودية التفويض والتمكين .
- تمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة .

- ٣ - أشارت دراسة إلى سلبيات وأوجه قصور عديدة بالتعليم الجامعي من أهمها^(١٨) :
- ضعف التعاون بين التنظيمات الجامعية سواءً على مستوى الأقسام أو الكليات أو الجامعات .
 - ضعف المناخ الثقافي السائد في الجامعة وضعف العمل بروح الفريق .
 - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب وبالكم والكيف الملائمين ، فضلاً عن ضعف مصداقية ودقة المعلومات .
- ٤ - ضعف المخصصات المالية التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتي لا تتناسب مع قيمتهم ومكانتهم واحتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية، أدى إلى أن جزءاً مهماً للغاية من وقت أعضاء هيئة التدريس وتفكيرهم ينصرف إلى البحث عن موارد بديلة ، مما يؤثر سلباً على إنتاجهم العلمي والفكري ، وقد يهاجرون إلى دول أخرى ، مما يؤثر ذلك على الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لديهم^(١٩) ، ولعل هذه المشكلة أكثر وضوحاً وظهوراً في كليات التربية من الكليات الأخرى التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بها بمزاولة المهنة خارج الجامعة مثل العيادات الطبية والمكاتب الهندسية والمحاماة والمحاسبة وغيرها ، أما في كليات التربية ، يكاد يكون المرتب هو المصدر الأساسي لدخل أعضاء هيئة التدريس بها .
- ٥ - أشارت دراسة إلى مشكلات متنوعة تواجه أعضاء هيئة التدريس ، منها مشكلات أكاديمية تتعلق بالتنمية المهنية والحرية الأكاديمية والعمل الجماعي ، ومشكلات البحث العلمي ، ومشكلات الترقية وضعف المصداقية في اللجان العلمية ، مشكلات مادية ، مشكلات إدارية وتنظيمية ، إضافة إلى الافتقار إلى آليات واضحة وموحدة للمحاسبية والتقييم الموضوعي على كافة المستويات^(٢٠) .
- ٦ - إن المناخ المؤسسي الجامعي لا يعمل ضمن القيم الجامعية التي تتبناها الجامعة مثل الشفافية ، المصداقية ، العمل بروح الفريق ، الرؤية المشتركة ، المشاركة ، والمحاسبية^(٢١) .

٧ - ضعف المشاركة الفعلية لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، كما أن مناقشة المشكلات والحلول المقترحة تتم بطريقة فوقية فى المجالس العليا ، فهناك مركزية فى صنع القرار الجامعى ، إضافة إلى الفردية فى الأداء^(٢٢) ، إضافة الي تفضيل أهل الثقة والمحسوبية على أهل الخبرة والكفاءة والجدارة ، وعدم الإرتكاز على معايير واضحة ترتبط بالكفاءة العلمية والقيادية ، وسيادة العلاقات الشخصية ، أدى إلى شيوع كثير من الأمراض الإدارية فى الجامعة^(٢٣) .

٨ - مشكلات تتعلق بنشر الأوراق العلمية وسرقة الأبحاث ، وعدم موضوعية التقييم ، فيطفو على السطح الأستاذ الجامعى الهزيل علمياً غير المعطاء ، ويتراجع الأستاذ الجامعى المبدع والباحث النشط ويصاب بالخيبة والإحباط ومن ثم ضعف الانتماء والولاء^(٢٤) . كما أن غالبية أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن نظام تقويم البحوث الحالى فى مجال الترقية ، وأنه لا توجد معايير موحدة ومحددة تطبق على الجميع ، وأن اللجان العلمية ابتعدت عن المعيارية والموضوعية^(٢٥) ، ولاشك أن هذا يؤثر سلباً على كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى .

وقد أدت كل هذه الأمور السابقة إلى غياب الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية التى تضم الجامعات المتقدمة ، وفقاً لما أظهرته معظم التقارير الدولية^(٢٦) .

ثانياً : سلبيات وأوجه قصور في مجال الثقة التنظيمية :

١ - ذكرت إحدى الدراسات عديد من السلبيات داخل الأقسام الأكاديمية والتى تؤثر بلا شك على مستوى الثقة التنظيمية داخل القسم منها^(٢٧) :

- ٢ - عدم وجود خطط مدروسة لعقد الملتقيات وورش العمل والندوات داخل القسم .
- ٣ - غياب رؤية مشتركة بين أعضاء القسم الواحد حول العديد من القضايا الأكاديمية والمهنية .

٤ - تدخل الجوانب الشخصية فى الكثير من القرارات الحيوية داخل الأقسام .

٥ - انخفاض قيم ومهارات العمل الجماعى التعاونى بين أعضاء هيئة التدريس .

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

٦ - انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ، وبينهم وبين إدارة الأقسام والكلية .

٢ - أشارت إحدى الدراسات إلى سلبية عديدة في أداء عمداء الكليات لمهامهم ، والتي تؤثر سلباً على الثقة التنظيمية منها^(٢٨) :

- تحيز عمداء كليات التربية لأرائهم في عملية التطوير وفرض التطوير بالقوة .
- اختيار فرق التطوير تتم في ضوء اعتبارات أخرى غير التخصص والكفاءة .
- ضعف التواصل بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات .
- ضعف الاهتمام بتبنى أفكار جديدة للتطوير من قبل العمداء .
- ضعف اهتمام العمداء باستثمار قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس في تطوير الكلية .

٣ - تدنى ثقة منسوبي الجامعة في أهداف الإدارة العليا بالجامعة وفي قراراتها ، فضلاً عن وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي يتبناها الأفراد وإدارة الجامعة ، وافتقار الإدارة العليا للمهارات والقدرات التي تمكنها من إنجاز المهام بكفاءة ، فضلاً عن أن إدارة الجامعة والكليات لا تهتم كثيراً بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، مما أدى - بالطبع - إلى ضعف الثقة بالقيادات الجامعية^(٢٩) .

٤ - أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الواحد ، وعدم وجود خطط واضحة ومحددة ومتفق عليها للعمل بالأقسام الأكاديمية ، إضافة إلى ضعف دور رئيس القسم في مساعدة وتنمية الأعضاء الجدد^(٣٠) .

٥ - أشارت دراسة إلى عدم وجود نظام فعال داخل الأقسام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لهم، ضعف مشاركتهم في صنع القرار ،

العلاقة غير الطيبة - في كثير من الأحيان - بين رؤساء الأقسام والمتعاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم^(٣١).

٧ - كثرة الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس داخل حول المذكرات والأمور المالية المتعلقة بها ، مع غلبة المصالح الشخصية على كل ما من شأنه جودة العمل بالكلية^(٣٢) ، إضافة إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع بعضهم البعض ، إما اعتزازاً أو ترفعاً أو لخلافات فردية فيما بينهم^(٣٣) ، بالتأكيد يؤدي كل هذا إلى ضعف ثقة أعضاء هيئة التدريس في بعضهم البعض .

٨ - كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك تباعد وفقدان للروابط السليمة بين أعضاء هيئة التدريس ، بل أحياناً ما تفرض الهيئات التدريسية الأكاديمية العزلة على القدامى ، تصل في أشدها جفاءً إلى أنها تصور حقيقة المساندة والتعاون الأكاديمي على أنه لا فائدة منه ، بل وصف بعضهم أعضاء هيئة التدريس الجدد بأنهم غرباء عنهم وعن بيئتهم وعن زملائهم ، وأنه على كل عضو هيئة تدريس أن يبحث عن الأمان داخل القسم أو الكلية بطريقته الذاتية^(٣٤).

ثالثاً : سلبيات وأوجه قصور في مجال الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس :

١ - يهيمن على أساليب اختيار القيادات الجامعية عنصر الولاء للسلطة بمختلف ألوانه ، وليس الولاء الجامعي أو التنظيمي ، إضافة إلى تهميش عامل الكفاءة والرؤية الاستراتيجية^(٣٥) ، ولا سيما بعد التعديلات التي أدخلت على قانون تنظيم الجامعات عام ٢٠١٤م ، بقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤م والذي جاء فيه "يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالي وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة ، ونفس الأمر بالنسبة لعمداء الكليات رغم أن تعديلات القانون في ٢٠١٢ في المادة ١٣ مكرر كانت تقضى بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اختيار رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام^(٣٦) .

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

٢ - تحول مفهوم الولاء بالجامعة إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف فقط إلى إرضاء القيادات الجامعية بأي شكل من الأشكال ، حتى وإن استدعى ذلك ادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء^(٣٧) .

٣ - يسافر معظم أعضاء هيئة التدريس للعمل في جامعات عربية لتحسين أوضاعهم المادية ، وقد يهاجر بعضهم ويترك جامعته ، وبعضهم يظل في سفره ربما لسنوات تقترب من العشرين عاماً ، فتحرم الجامعات من هذه الكفاءات من جهة ، ويؤدي ذلك إلى ضعف الولاء التنظيمي من قبل هؤلاء الأعضاء لجامعاتهم من جهة أخرى^(٣٨) .

٤ - انخفاض مستوى الشعور بالانتماء للجامعة ، مما ينعكس - سلباً - على جودة الأداء الجامعي^(٣٩) .

٥ - توصلت إحدى الدراسات إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي - ومن ثم الولاء التنظيمي - لدى أعضاء هيئة التدريس ، بسبب عدم وجود نظام فعال لتحفيز أعضاء هيئة التدريس^(٤٠) .

يتبين مما سبق أن ثمة معوقات وأوجه قصور وسلبيات عديدة يعاني منها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتي تؤثر - سلباً - على مدى ثقتهم التنظيمية ومن ثم ولائهم التنظيمي للجامعة .

في ضوء ما سبق ، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تدعيم العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي :

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

- ١ - ما الأسس الفكرية للثقة التنظيمية من حيث : المفهوم ، الأهمية ، العناصر والخصائص ، الأبعاد والمكونات ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات وأساليب تدعيمها ، وممارسات الثقة التنظيمية .
- ٢ - ما الأسس الفكرية للولاء التنظيمي من حيث : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأبعاد ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات وأساليب تدعيمه ، سلوكيات وممارسات الولاء التنظيمي .
- ٣ - ما طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي في ضوء الأدبيات السابقة .
- ٤ - ما واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .
- ٥ - ما نوع ودرجة الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .
- ٦ - ما التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تدعيم وتعزيز العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في كيفية تدعيم وتعزيز العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

ويستلزم تحقيق هذا الهدف الرئيس تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - تعرف وتحليل الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية .
- ٢ - تعرف وتحليل الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي .

د . محمد عبد عتريس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- ٣ - استنباط وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال الأدبيات السابقة .
- ٤ - رصد وتحليل واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .
- ٥ - تحديد نوع ودرجة الارتباط بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .
- ٦ - تقديم ووضع تصور مقترح يمكن أن يساهم في تدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

أهمية الدراسة :

يمكن بلورة أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ١ - تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بمتغيريه الثقة التنظيمية والتي تعد العامل الحاسم في نجاح المؤسسات على المدى الطويل ، والولاء التنظيمي والذي يعد مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبدونه لا تستطيع المؤسسة تحقيق رؤيتها أو رسالتها أو أهدافها .
- ٢ - قد تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة في المكتبة الإدارية المصرية ، حيث لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص أو على المستوى الجامعي في مصر بوجه عام .
- ٣ - تبصير قيادات كلية التربية بجامعة الزقازيق (العميد - الوكلاء - رؤساء الأقسام) بواقع مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بالكلية ، والسلبيات والثغرات المتعلقة بكل منهما ، ومعوقات تدعيمهما على أرض الواقع ، وكذلك نواحي الضعف بالكلية والتي تؤثر سلباً على متغيري الدراسة .

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

٤ - تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً قد يساعد متخذ القرار وقيادات كلية التربية بجامعة الزقازيق في تحسين مستوى كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، ومن ثم تحسين أداء كلية التربية والتي تعد من أهم وأخطر كليات الجامعة ، وخاصة بعد ما تعرضت لهجوم شديد في السنوات الأخيرة .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية علي الحدود التالية :

١ - الحدود الموضوعية :

تتناول هذه الدراسة متغيرين أساسيين وهما الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، مع التركيز - في الجانب الميداني - على الأبعاد الأساسية لكل متغير منها، ففي الثقة التنظيمية تم التركيز على أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية وهي : الثقة في الزملاء ، الثقة في رئيس القسم ، الثقة في الإدارة العليا بالكلية (العميد والوكلاء) ، لأن هذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً واتساعاً وانتشاراً بين الباحثين والخبراء في هذا المجال. وفي المتغير الثاني الولاء التنظيمي ، ركزت الدراسة على الأبعاد الثلاثة الرئيسة وهي : الولاء العاطفي الوجداني ، الولاء المستمر البقائي ، والولاء المعياري الأخلاقي ، وهو أكثر التقسيمات شمولاً واتساعاً وانتشاراً ، بل واتفاقاً بين الباحثين والخبراء في هذا المجال .

٢ - الحدود البشرية :

طبقت أداة البحث "استبانة الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي" على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ، بلغت ٦٩ فرد بنسبة ٣٠.٤% من المجتمع الأصلي للدراسة ، وذلك للأسباب الآتية :

- أن كلية التربية من الكليات الفريدة التي تجمع بين التخصصات والأقسام العلمية والأدبية والتربوية والنفسية ، ومن ثم فهي صورة مصغرة للجامعة ، كما أن لها خصوصية وقيمة جوهرية لا تدانيها في ذلك كلية أخرى ، فهي المسئولة عن إعداد المعلم والذي هو حجر الزاوية في نجاح أي أمة وعصب العملية التعليمية.

- أن كليات التربية قد حظيت بإحدى مشروعات تطوير التعليم العالى ، ألا وهو مشروع تطوير كليات التربية FOEP ، والذي تم البدء فيه من خلال الخطة الخمسية ٢٠٠٢ - ٢٠٠٧ م ، ثم تم تطبيق مشروع برنامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد خلال الخطة الخمسية ٢٠٠٧ - ٢٠١٢ م ، ثم مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP2 خلال الخطة ٢٠١٢ - ٢٠١٧ م ، والتي كان شعارها التطوير نحو التميز. فهل نجحت هذه الجهود والمشروعات بالفعل فى تطوير كليات التربية ، وهل يشعر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذلك ، ولا سيما وأن الواقع يشير الي أن التطوير لازال حبراً على ورق .
- تم تحديد كلية التربية جامعة الزقازيق فقط دون غيرها ، لأن الأمور المرتبطة بالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي إنما هي أمور ترتبط بالسلوكيات والممارسات التي تمارسها القيادات والتي تختلف من قيادة إلى قيادة ، ومن كلية إلى أخرى ، لذلك يكون من الصعب - في مثل هذه القضايا - الخروج بتعميمات على كل كليات التربية ، أو حتى على كل كليات الجامعة الواحدة .
- أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية هم عصب الكلية وعمادها ، وهم الفئة الرئيسة المنوط بها تحقيق أهداف الكلية بأعلى درجة من الجودة ، وهم من أكثر الفئات اتصالاً بمهام وممارسات رئيس القسم والوكلاء والعميد وأكثر قدرة على تقييمهم والحكم على كفاءتهم .

منهج البحث وأدواته :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الإجراءات المنهجية التالية :

- ١ - جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة : الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال الأدبيات المتنوعة .
- ٢ - تحليل ورصد طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال الأدبيات السابقة .

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقزاق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

٣ - تحليل واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما في التعليم الجامعي بوجه عام ، وفي كلية التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص

٤ - بناء أداة الدراسة الميدانية (الإستبانة) - للوقوف علي الواقع - وتتكون من محورين أساسيين :

الأول : استبانة الثقة التنظيمية وتكونت من (٤٠) مفردة موزعة على الأبعاد الثلاث للثقة التنظيمية.

الثاني : استبانة الولاء التنظيمي وتكونت من (٣٠) مفردة موزعة على الأبعاد الثلاث للولاء التنظيمي.

٥ - تحديد نوع ودرجة الارتباط بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

٦ - الخروج من كل ما سبق بتصوير مقترح قد يساهم في تدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة :

تكتفى الدراسة الحالية - في هذه الجزئية - بعرض المصطلحات الإجرائية لمتغيري الدراسة الحالية :

أ - التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية :

توقعات ومشاعر إيجابية من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه الكلية ككل (إدارة الكلية - رئيس القسم - الزملاء) والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالكلية والتي روعى فيها الالتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة ، وينتج عنها إيمان الفرد واقتناعه بأهداف وسياسات وقرارات الكلية ورغبته في الاستجابة للتعليمات والقرارات ، واقتناعه بسلامة ومنطقية التصرفات والممارسات ، وبنزاهة وعدالة الأحكام والإجراءات ، والإطمئنان إلى رشد القرارات ، وأن إدارة الكلية ورؤساء الأقسام والزملاء قادرين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال .

ب - التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

تلك الحالة النفسية من الرضا والاستمتاع المهني المتولدة لدى عضو هيئة التدريس تجاه كلية التربية ، والتي تشير إلى قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بها وانخراطه فيها ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ، وسعيه الدائم نحو تطويرها ، والمحافظة على سمعتها ومصيرها ، واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ، وبرغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته بها وبقائه فيها ، وذلك لاعتماده القوى في أهدافها وقيمتها ومبادئها وتوجهاتها وفيما تقدمه له من دعم ومزايا .

الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة علي النحو التالي :

أولاً : الدراسات المرتبطة بالثقة التنظيمية :

أ - الدراسات العربية :

تقتصر الدراسة الحالية في عرضها للدراسات السابقة المرتبطة بهذا المحور علي تلك التي أجريت في البيئة المصرية فقط

١ - عزة أحمد الحسيني ، إيمان زغلول راغب : الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥م^(٤١) :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يسهم في زيادة فعالية الأداء المدرسي في مصر في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وكان من أهم نتائجها : غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ، صعوبة الإتصال بين كافة المستويات في المدرسة واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم تعد من معوقات بناء الثقة التنظيمية في المدرسة .

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

٣ - رجب حسنين محمد رفاعى : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكارى - دراسة ميدانية على المديرين والعاملين بالجهاز الإدارى بجامعة أسيوط، ٢٠٠٩م^(٤٢) :

هدفت الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين حسب المستويات الإدارية ، وتحديد نوع العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإدارى الابتكارى ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وأجرت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للمديرين بالجهاز الإدارى بجامعة أسيوط ، ومن أهم نتائجها : عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الابتكارى تبعاً للمستويات الإدارية .

٤ - إيمان أحمد عزب : الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة ، ٢٠١٠م^(٤٣) :

هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لبناء الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ، واستخدمت المنهج المقارن ، وتوصلت إلى أن نموذج الإصلاح المتمركز حول المدرسة يعد مدخلاً مهماً لبناء الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة ، ووضعت عدداً من الإجراءات المقترحة لتفعيل تطبيقه سواءً في مجال تطبيق اللامركزية أو تفعيل القيادة أو محددات بناء الثقة التنظيمية .

٥ - السيدة محمود إبراهيم سعد : العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الاسكندرية ، ٢٠١٣م^(٤٤) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الاسكندرية و العلاقة بينهما ، واستخدمت المنهج الوصفى مستخدمة الدراسات الارتباطية وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للجهاز الإدارى بالجامعة قوامها (١٠٣) فرد ، وتوصلت إلى أن مستوى الأداء الابتكارى

د . محمد عبد عتريس

تمبور مقترحاً لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

لدى مديري الجهاز الإداري أعلى من مستوى الثقة التنظيمية ، وأن أعلى مستويات الثقة هي الثقة بين الزملاء تلتها الثقة في المشرفين وأخيراً الثقة في الإدارة العليا .

٦ - محمد جودة محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر ، ٢٠١٤م (٤٥) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للعاملين الإداريين في الجامعة ، وكان من أهم نتائجها : وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي ، وعلاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي ، وعلاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي .

ب - الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة Zeynep Oktug (٢٠١٢م) : آثار الثقة التنظيمية على أنماط صنع القرار واتخاذها (٤٦) :

الدراسة إلى فحص وبيان انعكاسات الثقة التنظيمية على أسلوب صنع واتخاذ القرارات التي يتخذها العاملون في حياتهم المهنية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية على (١٢٠) أكاديمي بجامعة اسطنبول ، وتوصلت الدراسة إلى أن للثقة التنظيمية آثار إيجابية على صنع القرار واتخاذها ، لأنها تؤدي إلى حالة من التعاون والعمل الجماعي وزيادة الدافعية وتؤثر على الولاء التنظيمي .

٢ - دراسة Joanna Paliszkie & Alex Koochang (٢٠١٣م) : الثقة التنظيمية كأساس لتقاسم وتشارك المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي (٤٧)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسات المختلفة بمقاطعة كروا في بولندا ، وطبقت مقياس على عينة من مديري الشركات بلغت ٤٦٨ فرد ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية واضحة بين المتغيرين

داسات نبوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

، وأن أكثر عنصر أو متغير من متغيرات الثقة التنظيمية والذي يسهم في تطوير الأداء التنظيمي هو : السياسات والإجراءات الواضحة والعدالة لجميع العاملين.

٣ - دراسة Michelle Mey et al. (٢٠١٤م) : تأثيرات وتصورات الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (٤٨) :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة قوامها ٢٧٨ فرد في كيب الشرقية بجنوب أفريقيا ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية وثيقة بين تصورات العدالة والثقة التنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

٤ - دراسة Onata en etyle & Razina Otuliviciene (٢٠١٤م) : بناء ودعم الثقة في الفرق الافتراضية ضمن السياق التنظيمي (٤٩) :

هدفت الدراسة إلى دراسة التحديات التي تواجهها الفرق الافتراضية لبناء الثقة ، ولماذا الثقة مكون مهم من مكونات السياق التنظيمي ، وما الإجراءات والسياسات التي يمكن اتباعها لبناء تلك الثقة، وتوصلت إلى أن مكونات وعناصر الثقة خمسة وهى : الكفاءة والقدرة ، النزاهة والمصداقية ، الصدق والشفافية ، قيم وضوابط حاكمة للعلاقات داخل المؤسسة ، ونظم اتصال فعالة وواضحة ومفتوحة.

٥ - دراسة Su-Yuch Chen et al. (٢٠١٥م) : تأثيرات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي (٥٠) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثيرات كل من العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ، وطبقت دراسة ميدانية من خلال استبانة على ٤٠٠ فرد بالمستشفى التعليمي في تايوان ، وتوصلت إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير قوى على الثقة التنظيمية وكذلك على الإلتزام التنظيمي ، وأنه إذا أرادت المؤسسة تدعيم الثقة التنظيمية فعليها أن تدعم العمل الجماعي وأن تعزز الروح المعنوية، وأن تحقق العدالة التنظيمية .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

أ - الدراسات العربية :

١ - درويش عبد الرحمن يوسف : العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، ١٩٩٨م^(٥١)

هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين نظام تقويم الأداء وولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة قوامها (٢٠٠) فرد ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي .

٢ - موسى محمد دسوقي الحويطي : التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية ، ٢٠٠٣ ، (٥٢) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية بمدن القناة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة لأخصائي الحاسب الآلي ببعض الوزارات في كل من الإسماعيلية والسويس وبورسعيد ، وتوصلت إلى أن أخصائي الحاسب الآلي لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف المادية ، عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهم والمتغيرات الشخصية .

٣ - حسام أحمد محمد إسماعيل أبو سيف : الإلتزام الشخصي وعلاقته بالولاء التنظيمي والمهني ، ٢٠٠٥م (٥٣) :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الإلتزام الشخصي للأخصائيين النفسيين والأخصائيات النفسيات ببعض مدارس المنيا والولاء التنظيمي لديهم ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأجرت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للأخصائيين النفسيين

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦
والأخصائيات النفسيات بمدارس مدينة المنيا ، وأسفرت عن أنه توجد علاقة دالة
إحصائياً بين عينة الذكور وعينة الإناث على مقياس الإلتزام الشخصى واختبار الولاء
بنوعيه ، ووجود علاقة ارتباطية بين الإلتزام الشخصى والولاء .

٤ - جمال عبد الحميد على عبد السميع : اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط فى
العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى ، ٢٠١٢ (٥٤) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والتمكين والولاء
التنظيمى للعاملين بشركات قطاع البترول ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت
دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع البترول فى مصر ، وتوصلت إلى أنه توجد
علاقة وثيقة بين كل من التمكين والعدالة التنظيمية ، والتمكين والولاء التنظيمى ،
وأن تمكين العاملين يؤثر إيجابياً فى كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى .

ب - الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة Sk Aityan & Tkp Gupta (٢٠١٢م) : تحديات الولاء الوظيفى فى
الشركات والمؤسسات الأمريكية^(٥٥) :

هدفت الدراسة إلى كشف مستوى الولاء الوظيفى فى ولاية كاليفورنيا
والكشف عن المعوقات والتحديات التى تؤثر على الولاء الوظيفى ، وتوصلت إلى أن
هناك عوامل مؤثرة فى الولاء الوظيفى منها : الثقة فى الإدارة ، الإحترام المتبادل بين
الإدارة والعاملين ، وأن هناك اختلاف فى وجهات نظر المديرين والعاملين حول الولاء
الوظيفى .

٢ - دراسة Mai Ngoc Khyong & Bui Diem Tien (٢٠١٣م) : العوامل المباشرة
وغير المباشرة المؤثرة على الولاء الوظيفى والرضا الوظيفى^(٥٦) :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الولاء الوظيفى والرضا الوظيفى للعاملين
فى وبيان العوامل التى تسهم فى تحقيق الولاء الوظيفى ، واستخدمت المنهج الكمى
الإحصائى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للموظفين بإحدى عشر مصرفاً ،

د . محمد عبد عديس
تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
وتوصلت إلى أن ثمة علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء
التنظيمي للعاملين .

٣ - دراسة Anam Iqbal et al (٢٠١٥م) : الولاء الوظيفي والإلتزام التنظيمي في
باكستان (٥٧) :

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والولاء الوظيفي في
المنظمات الباكستانية ، واستخدمت المنهج المسحي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة
ممثلة للعاملين ببعض المنظمات في باكستان ، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي
ومهم للإلتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي ، وأن هناك علاقة طردية بين دعم
المديرين للعاملين وبين الولاء الوظيفي .

٤ - دراسة Kelly Wood & Marquita Chanel Smith الحوافز وتأثيرها على
الولاء الوظيفي والإلتزام التنظيمي (٢٠١٥م) (٥٨) :

هدفت الدراسة إلى بحث الأمور والعوامل المؤثرة في كل من الولاء والإلتزام
الوظيفي ولا سيما الدوافع والحوافز ، واستخدمت منهج التحليل النوعي البنائي
الاجتماعي من خلال المقابلة المباشرة ، وتوصلت إلى أن الولاء التنظيمي هو حجر
الزاوية لنجاح أية مؤسسة ، وأن الدوافع والحوافز أمور حاسمة في تحقيق كل من
الولاء والإلتزام التنظيمي .

تعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تم التوصل إلى ما
يلي:

- تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية كل من المتغيرين في مجال السلوك
التنظيمي ، وأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية في غياب المتغيرين .

دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

- لا توجد دراسة سابقة ربطت بين متغيرى الدراسة الحالية : الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى بشكل مباشر في البيئة المصرية بوجه عام أو كلية التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص .

- صممت الدراسة الحالية مقياساً جديداً للثقة التنظيمية والولاء التنظيمى في ضوء الاستفادة من الدراسات السابقة والمقاييس التى اعتمدت عليها .

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع إطار نظرى شامل حول متغيرى الدراسة الحالية ، وفى تحديد مشكلة الدراسة الحالية والتدليل عليها، وفى تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وكذلك في كتابة بعض منطلقات التصور المقترح للدراسة الحالية .

الخطوة الأولى : الثقة التنظيمية : إطار مفاهيمى

١- مفهوم الثقة التنظيمية :

لا يوجد اتفاق حول تعريف شامل وموحد للثقة ، فكل باحث وكل تخصص علمى ركز على ناحية معينة في مفهوم الثقة ، كما أن الثقة ليست مصطلحاً بسيط الفهم ، وتعامل مع مدركات وتصورات الأفراد ، وهذا الإدراك يختلف من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى .

والثقة لغة وثق به ، يثق فيه إذا ائتمنه ، أو هى ائتمان ، موضع ثقة ، مسئولية يحملها الشخص بحكم الثقة التى يتمتع بها^(٥٩) ، والثقة اصطلاحاً هى الشعور الإيجابى الذى يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها^(٦٠) .

والثقة عبارة عن توقعات إيجابية نحو سياسات وممارسات المنظمة ، والقناعة بأن المنظمة سوف تقدم الدعم التنظيمى المناسب للعاملين^(٦١) ، وهى الاعتقاد القوى بأن المؤسسة تتبع إجراءات وسياسات نزيهة وواضحة وموثوق بها ، وأن هناك ثقة وقناعة في أهدافها وقيمها ورسالتها وتوجهاتها^(٦٢) .

وعرفها آخر بأنها قناعة مدير المدرسة بأن قراراته سيتم قبولها واعتبارها من أجل الصالح العام ، وأنها تتم من أجل خدمة العملية التعليمية وخدمة المؤسسة ككل ، وليس من أجل اعتبارات شخصية^(٦٣). ومن ثم تعبر الثقة عن قناعة وإيمان كل طرف بإمكانات الطرف الآخر وبقدراته وقراراته.

والثقة ليست سمة شخصية منعزلة ، وإنما تنشأ في إطار تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي ، كما أنها ثلاثة أنواع ، الثقة المعرفية وتسمى الثقة من الرأس أو العقل ، والثقة الوجدانية العاطفية وتسمى الثقة من القلب ، والثقة السلوكية وتسمى الثقة من السلوكيات والممارسات^(٦٤).

وتعد الثقة بمثابة عقد نفسى ووجدانى ومعنوى غير مكتوب بين طرفين ، ورغم أنه ليس مكتوباً إلا أنه يتم الإلتزام به سلوكياً وإجرائياً ، ويعد هذا العقد المعيار الرئيس في الحكم على تصرفات الطرفين وتقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما ، وينتج عنه ثقة متبادلة بين الواثق والموثوق به.

وبناءً على ما سبق تضع الدراسة الحالية هذا التعريف الإجرائى للثقة التنظيمية بأنها توقعات ومشاعر إيجابية من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه الكلية ككل (إدارة الكلية - رئيس القسم - الزملاء) والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالكلية والتي روعى فيها الإلتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة ، وينتج عنها إيمان الفرد بأهداف وسياسات وقرارات الكلية ورغبته فى الاستجابة للتعليمات والقرارات واقتناعه بسلامة ومنطقية التصرفات والممارسات وبنزاهة وعدالة الأحكام والإجراءات والاطمئنان إلى رشد القرارات وأن إدارة الكلية ورؤساء الأقسام والزملاء قادرين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال .

٢- أهمية بناء الثقة التنظيمية :

تعد الثقة التنظيمية من القضايا الحيوية فى مجال السلوك التنظيمى ، فهى مصدر أساسى لجودة العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد داخل المنظمة ، وعنصر مهم للغاية فى تعزيز وتدعيم الولاء التنظيمى ، فالثقة هى العامل الحاسم فى نجاح

دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦
أية مؤسسة على المدى الطويل ، كما انها تشكل العنصر الأساسى فى الفاعلية
التنظيمية .

وأشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن للثقة التنظيمية آثار وانعكاسات
إيجابية من أهمها^(٦٥) :

- تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمى والرضا الوظيفى و على حالة التعاون
والجماعية فى الأداء .

- تؤدي إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد ، كما تؤدي إلى زيادة الفعالية المؤسسية.

- تسهم فى حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل أفضل .

إن الثقة هى جوهر رأس المال الاجتماعى والعملية الصعبة فى اقتصادياته ، لأن
المنظمات التى تنعدم فيها الثقة ينتشر فيها التلاعب والصراعات والريبة والشك
والأزمات المفاجئة التى تؤدي إلى تدهور الأوضاع وتآكل رأس المال المادى
والاجتماعى^(٦٦) .

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك عدة فوائد مهمة لتحقيق الثقة التنظيمية من
أهمها^(٦٧) :

- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها والإلتزام بها .

- الصدق والصراحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية وشفافية .

- زيادة الدافعية والرغبة فى تحمل المزيد من المسئولية .

- تشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع والمشكلات .

- المشاركة الفعالة فى صنع القرارات وإدارة المؤسسة .

- تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمى .

وهناك من يعتبر أن الثقة التنظيمية مصدر مهم للميزة التنافسية ، فهى
تساهم فى تكوين رأس المال الفكرى والذى ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة ، ولا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها ، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يمكن تنميته واستثماره^(٦٨) .

يتضح مما سبق أن تحقيق الثقة التنظيمية يؤدي إلى العديد من المزايا والآثار الإيجابية لعل من أهمها ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، ومن ثم تدعيم وتعزيز الولاء التنظيمي .

٣- ملامح الثقة التنظيمية وخصائصها :

يمكن القول بأن الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة تتسم بعدة خصائص وملامح من أهمها :

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة .
- أنها تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل الصدق ، الأمانة ، النزاهة ، العدالة .
- أنها تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة انسيابها وتدفعها داخل المؤسسة.
- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة .
- أنها تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال .
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية.

٤- أبعاد الثقة التنظيمية ومجالات وآليات كل بعد منها :

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، ولكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي : الثقة بالإدارة العليا للمنظمة ، والثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل ، وتعتمد الدراسة

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

الحالية نفس هذه الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها وحدودها ومجالها ، إضافة إلى كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً فى قياس الثقة التنظيمية .

وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة من أن أبعاد الثقة ثلاثة : الثقة العمودية أو الرأسية وتكون بين المديرين والعاملين ، والثقة الأفقية بين زملاء العمل ، والثقة المنظمية وتكون بين العاملين والمنظمة ، وتوصف الثقة العمودية بالأكثر تعقيداً من الثقة الأفقية^(٦٩) .

غير أنه من الملاحظ أن الدراسات السابقة فى هذا المجال قد فصلت بين أبعاد الثقة التنظيمية وبين مكونات الثقة التنظيمية وآلياتها ، ونظرت إلى كل منهما على حدة ، لكن الدراسة الحالية تنظر إلى الأبعاد والمكونات والمجالات والآليات بشكل مترابط ومتكامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض ، إذ أن الأصل هو الأبعاد ، وكل بعد منها تتضمن مجموعة من المجالات والمتغيرات والآليات التى يمكن ترجمتها إلى مؤشرات تظهر فى عبارات ومفردات الإستبيان ، ويمكن بيان ذلك على النحو التالى :

البعد الأول : الثقة فى الإدارة العليا للمنظمة Trust in Organization Management

وهى تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التى يعملون فيها يمكن الإعتماد عليها فى تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات ، بسبب كفاية النظام الإداري فيها ، والرؤساء ، ونظام المعلومات ، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد ، وعدم المبالغة فى عرض الحقائق^(٧٠) .

والثقة سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، فعندما يثق الأفراد بالقيادة العليا فى المنظمة وأنها تتبع سياسات واجراءات عادلة ونزيهة ومنصفة وواضحة فإنهم سيكونون أكثر هممة ودافعية وعطاءً ، ومن ثم أكثر ولاءً وانتماءً للمنظمة ، وفي ظل هذا يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع الروح المعنوية للمرؤسين .

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

وينبغي أن يتوافر في القيادات الجامعية عدة جدارات مهمة منها : جدارة القدرة على بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية من خلال^(٧١) :

- وجود رؤية واضحة ومعلنة لبناء الثقة . - الإحترام المتبادل بين الجميع .
- توزيع المهام والمكافآت بشكل عادل . - تفعيل آليات التقويم والمحاسبية .
- والقدرة على أداء المهام بفاعلية . - تشجيع العمل ضمن الفريق .
- النزاهة والإيمان بأن مصلحة المؤسسة هي الأولوية الأولى عند اتخاذ القرار .

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الثقة في الإدارة العليا إجرائياً على النحو التالي :

مدى قناعة وإيمان الأفراد بأهداف وقيم وتوجهات وقرارات المنظمة ، وأن إدارة المنظمة تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة وشفافة ، وأنها تقدم الدعم التنظيمي الملائم للأعضاء وتتيح المعلومات للجميع ، وأنها تعمل على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة ، وأن تصرفاتها وممارساتها تعكس أقوالها ووعودها ، كما أنها قادرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية مما يجعلها تتمتع بسمعة طيبة سواء داخل الكلية أو خارجها .

وتتضمن الثقة في الإدارة العليا بالمنظمة عدداً من المجالات والآليات على النحو

التالي :

١ - السياسات والإجراءات الإدارية :

وتختص برسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد

ومنها^(٧٢) :

- وضوح السياسات وسلامة الاجراءات . - تنمية الموارد البشرية باستمرار .
- توزيع المكافآت والحوافز بعدالة . - المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذ .
- بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين .

- إتاحة المعلومات للمرؤوسين بحرية وسهولة وشفافية .
 - معاملة كافة المرؤوسين باحترام ومساواة بلا محسوبية أو تعصب .
- ويتضمن هذا المجال أو المكون عدداً من العناصر الفرعية مثل : العدالة في الترقية ، العدالة في التحفيز والمكافآت والعقاب ، وضوح الإجراءات ، حسن التعامل ، الشعور بوجود فرص للترقى ، توفير فرص تدريبية مناسبة ، وضوح السياسات وإعلام الجميع بها ، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، معايير تقييم أداء موضوعية وعادلة ، توصيف واضح ومعلن للوظائف والصلاحيات .

٢ - القيم والمبادئ التنظيمية الحاكمة والسائدة :

أشارت إحدى الدراسات إلى أن قيادة كلية التربية ينبغي أن تتحلى بمجموعة من المقومات الأخلاقية ومنها : العدل ، الأمانة ، الشورى ، الصدق ، الإخلاص ، تهئية المناخ الملائم للتطوير ، التوازن بين السلطة والمسئولية ، الأمانة في تقييم الأداء ، كفاءة استخدام الموارد المتاحة^(٧٣) .

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذه القيم والضوابط تشمل ما يلي : التعاون ، الإحترام المتبادل ، حسن إدارة الوقت ، المشاركة في صنع القرار وتطوير المؤسسة ، سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة ، التلاحم والتكامل ، الإهتمام بجوهر العمل ونوعيته وليس بالشكل والكم فقط ، تشجيع التنافس الشريف بين العاملين ، روح الفريق ، إضافة إلى النزاهة والشفافية^(٧٤) .

في حين ركزت دراسات أخرى على قيمة العدالة التنظيمية ، سواءً العدالة الإجرائية أو العدالة التوزيعية ، وتؤدي العدالة الإجرائية إلى دعم الثقة في الإدارة العليا وفي المؤسسة ككل ، بينما تؤدي العدالة التوزيعية إلى دعم الثقة في الرئيس أو المشرف المباشر ، والعدالة الإجرائية هي التي تشكل الثقة العاطفية والوجدانية والسلوكية ، بينما العدالة التوزيعية هي التي تشكل الثقة المعرفية^(٧٥) .

٣ - الدعم التنظيمي :

ويشمل الدعم التنظيمي دعم المرؤوسين معنوياً ونفسياً بالإضافة إلى الدعم المادي ، والإحساس بالأفراد ومشكلاتهم ومشاعرهم ، والعمل على إشراكهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية ، وأن ما يبذلونه من جهد لن يضيع سدى ، ولا شك أن ذلك سيؤدي بالطبع إلى زيادة ثقة الأفراد بمنظماتهم .

وتؤكد الدراسات أن ثمة علاقة وطيدة بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية وذلك من خلال^(٧٦) :

- اهتمام المنظمة بأراء وأفكار العاملين .
- بحث المنظمة عن رفاهية أعضائها .
- ثقة العاملين في أهداف المؤسسة وتوجهاتها .
- تقديم المنظمة الدعم والمساعدة للعاملين .

٤ - توافر ودقة المعلومات :

ويتضمن هذا المجال العناصر الفرعية التالية : توافر المعلومات ، مصداقية ودقة المعلومات ، سهولة تدفق وانسياب المعلومات وإتاحتها للجميع ، إضافة إلى عدم وجود مبالغة في عرض الحقائق^(٧٧) .

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

البعد الثاني : الثقة في المشرف المباشر "رئيس القسم" Trust Supervisor

و تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين ، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والاستقامة والعدالة ، ومدى قدرته الذاتية على الإدارة الفعالة . فعندما يرى الموظفون أن المشرف يهتم بهم ويرفاهيهم ويمشكلاتهم ، ويقدم لهم الفرص المتاحة ليساعدهم على حل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم ، وأنه يعاملهم معاملة أساسها الإحترام المتبادل، وأنه يتمتع بمستوى عالٍ من النزاهة والعدالة ، كل ذلك سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمنظمة^(٧٨) .

وأكدت إحدى الدراسات ان الثقة في المشرف أو المدير نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين^(٧٩) .

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الثقة في الرئيس أو المشرف المباشر إجرائياً على النحو التالي :

قناعة وإيمان الأفراد بالمشرف من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم وتقدير جهودهم والعمل على رفع روحهم المعنوية ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ، إضافة إلى تمتعه بالنزاهة والشفافية والموضوعية في التعامل مع الجميع ، إضافة إلى أنه يمتلك القدرات والمهارات الأساسية التي تمكنه من إدارة القسم بكفاءة وفاعلية .

ويتضمن هذا البعد عدداً من المجالات والآليات على النحو التالي :

١ - القيم والمبادئ التي يتبناها المدير (رئيس القسم) :

ويضم هذا المجال العناصر الفرعية الآتية : ثقة المرؤوس بكفاءة المدير ، شعور المرؤوس بأن رئيسه أو مديره شخص متدين ويتصف بالسمات والمبادئ السليمة مثل

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

الصدق ، الأمانة ، الاستقامة ، النزاهة ، الشفافية ، العدالة ، إضافة إلى تطبيقه النظام والإجراءات على الجميع بموضوعية^(٨٠) .

فالإلتزام الأخلاقي لدى رئيس القسم ضرورة حتمية للثقة ، إذ لا بد من وجود منظومة من القيم والمبادئ التي تحكم نزاهة العلاقات بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

وأضافت دراسة أخرى عدة عناصر فرعية أخرى منها : عدد سنوات الخبرة للمدير ، الثقافة العالية ، السمات الشخصية المميزة ، حسن التعامل مع المرؤوسين ، الإستماع لآراء وأفكار العاملين ، قدرته على مواجهة المشكلات وإدارة الصراع^(٨١) .

٢ - القدرة الذاتية ومهارات القيادة :

وتعنى أن يدرك المرؤوس بأن رئيسه أو مديره فى العمل يمتلك مجموعة من الكفايات والقدرات والخبرات والمهارات الإدارية والقيادية والشخصية التى تجعله يؤثر فى الآخرين بفاعلية ، كما تجعله قادراً على إدارة العمل بشكل فعال ومساعدة الآخرين فى حل المشكلات^(٨٢) .

٣ - إتاحة فرص التمكين والمشاركة فى صنع القرارات وتطوير القسم :

إن القائمين على العمل فى حاجة ماسة إلى إشراك الموظفين فى صنع القرار من أجل تدعيم الثقة وزيادة درجة الولاء ، وإيجاد بيئة عمل ملائمة ورؤية متماسكة وقيم وأخلاقيات تحرك الدافعية للعمل الجاد بالمؤسسة^(٨٣) . كما أكدت إحدى الدراسات أن عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة فى صنع القرار وإدارة المؤسسة وتطويرها ، يؤدى إلى ضعف الثقة بل وانعدامها فى المديرين والرؤساء^(٨٤) .

وأظهرت دراسة أخرى أن المستوى العالى من الثقة بالمدير له علاقة وارتباط قوى بالمستوى العالى من تمكين المعلمين وإدراكهم لوجود مناخ مدرسى داعم للعمل ، وشعورهم بالاستقلالية وإعطائهم الصلاحيات التى تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل^(٨٥) .

٤ - إتاحة فرص الإبداع والابتكار وتحقيق الذات :

ويتضمن هذا المجال العناصر الفرعية الآتية : ثقة الأفراد بقدرات ومهارات المرؤوسين ، ثناء المدير وتقديره لجهود المرؤوسين ، تفويض السلطات ، تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد فى العمل ، تشجيع التغيير ، إتاحة فرص التنمية المهنية وتجويد الأداء وتطوير القدرات^(٨٦) . ومن ثم يرتبط هذا المجال برغبة المرؤوس فى إعطائه قدر من الصلاحيات التى تمكنه من ممارسة دوره فى الإبتكار والإبداع والتجديد والتغيير ، بحيث يشعر من خلالها بأن الإدارة تثق فى قدراته الخلاقة المبدعة .

٥ - الخيرية والإحسان والنزعة إلى فعل الخير ومساعدة الآخرين :

وتعنى إيمان الفرد واعتقاده بأنه رئيسه فى العمل يريد الخير له ويمتلك نوايا حسنة تجاهه ، وأنه يهتم بمصالحه وبمساعده فى حل مشكلاته وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته.

وارتأت إحدى الدراسات أن النزعة الخيرية - الإحسان - تتمثل فى مدى سعى المشرف أو رئيس القسم إلى تقديم الخير والمعروف للمرؤوس بعيداً عن الميول والمصالح الذاتية الضيقة أو التفكير فى أية دوافع مادية ، وهذا بالطبع ينعكس إيجاباً على ثقة الفرد فى رئيسه ، بل وفى المنظمة التى يعمل فيها^(٨٧) .

البعد الثالث : الثقة فى الزملاء Trust co-worker

ويقصد بها ثقة الأفراد داخل المنظمة فى بعضهم البعض من خلال العلاقات التعاونية والإنسانية الطيبة ، والاتصالات المفتوحة والاعتماد المتبادل بين الجميع ، واشترائهم فى المشاعر والأهداف والأفكار والرؤى ، مع توافر حالة من التناغم والإنسجام فيما بينهم ، بما يعكس وحدة الهدف والرؤية وتحقيق الغايات المنشودة.

مما سبق يمكن تعريف الثقة فى الزملاء إجرائياً على النحو التالى :

ثقة الأفراد داخل المنظمة ببعضهم البعض من حيث علاقات التعاون والتواصل البناء والاعتماد المتبادل ، والميل نحو المشاركة وتقاسم المعرفة وتشاركها مع الزملاء

د . محمد عبد محترس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

وعدم حجبها ، وتقديم النصح والمشورة ، وامتلاك الزملاء للخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة التى تضيف قيمة للمؤسسة ، إضافة إلى الثقة فى أن الزملاء يؤدون أعمالهم بكفاءة واقتدار ، وأنهم يقدمون العون لبعضهم البعض ، بعيداً عن دوافع الكسب المادى أو المصلحة الشخصية.

وتتضمن الثقة فى الزملاء عدداً من المجالات والمكونات على النحو التالى :

١ -الثقة المعتمدة على القدرة :

تنشأ الثقة بالزملاء من كون الزميل قادر وبصورة كبيرة على أداء دوره بفاعلية وكفاءة داخل المؤسسة ، وأنه مؤهل بشكل سليم لأداء مهامه ، وأنه يمتلك المهارات والقدرات والمؤهلات التى تساعده على ذلك ، بل يمتلك قدرات متخصصة تضيف قيمة للمؤسسة ، وأنه لديه معرفة غزيرة وأنه خبير فى مجال تخصصه ، وأنه قادر على تحفيز الزملاء للمشاركة ، وأنه ممارس بارع وقادر على تعليم وإفادة الزملاء الآخرين لما لديه من مهارات ومعارف وأفكار وقدرات فائقة .

٢ -الثقة المعتمدة على الخيرية :

وتعرف بأنها الرغبة أو الميل لعمل الخير وصنع المعروف للآخرين ، ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية ، كما تنشأ هذه الثقة من كون الزميل لا يقدم على شئ يضر بالمؤسسة أو يؤذى الزملاء ، وأنه مهتم بتحقيق رفاهية المؤسسة وأعضائها، وأنه يذهب إلى أبعد الحدود فى مساعدة الآخرين بكافة صور وأشكال المساعدة .

٣ - الثقة المعتمدة على الأمانة :

وتنشأ هذه الثقة بالزملاء من كون الزميل لديه اتجاه قوى نحو العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية ، وأن أفعاله تعكس وعوده وأقواله ، وأنه يسلك بناءً على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة وثابتة.

٤ - الثقة المعتمدة على ثقافة الإنفتاح :

وثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر قائمة هي^(٨٨) :

- اتجاه الابتكار والإبداع ، التغيير والأشياء الجديدة (ثقافة الابتكار).
- اتجاه الإنجاز ، العمل ، الطاقة أو القدرة ، النتائج (ثقافة الإنجاز) .
- اتجاه الرقابة ، التكامل ، الوقاية ، المحافظة (ثقافة الرقابة) .
- اتجاه الإنسجام ، التفكير ، التوافق ، الرعاية (ثقافة الإنسجام) .

مثل هذه الثقافة يمكن تبنيها في المنظمة وذلك لبناء الثقة بين الزملاء بما يؤدي إلى تسهيل عمليات مشاركة وتبادل المعرفة والتعلم التنظيمي ، وليس ثقافة ادخار وحجب وكنم المعرفة والإحتفاظ بها وكأنها أسرار خطيرة يجب عدم البوح بها.

٥ - القيم والمبادئ الحاكمة لتصرفات الزملاء داخل المؤسسة :

حيث تنشأ هذه الثقة بين الزملاء في حالة تبنيهم لمجموعة من القيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية في تعاملاتهم داخل القسم أو الكلية ومن أهمها :

- الإخلاص والتفاني في أداء العمل - النزعة إلى مساعدة الآخرين
- الشفافية والصدق . - العمل الجماعي وروح الفريق
- تقاسم المعرفة وتشاركتها مع الزملاء . - مطابقة الأفعال والأقوال
- العمل للمصلحة العامة للقسم وللكلية في المقام الأول وليس لمجرد مصالح شخصية ضيقة.

في ضوء ما سبق من عرض للأبعاد الثلاث الرئيسية للثقافة التنظيمية ومجالات ومكونات كل بعد منها ، وكذلك العناصر والمتغيرات الفرعية لكل مجال منها ، يمكن عمل مخطط متكامل لأبعاد الثقافة التنظيمية ومجالاتها وعناصرها على النحو التالي :



شكل (١) يوضح الأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية ومجالاتها وعلاقتها بالولاء التنظيمي (المصدر: إعداد الباحث)

يتضح من الشكل السابق مدى التكامل والتلاحم بين أبعاد الثقة التنظيمية ومجالاتها وعناصرها وأنه لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ، أو تناول كل منها بشكل منفصل ومنعزل عن الآخر ، كما يتضح مدى ارتباط هذه الأبعاد ومجالاتها بالولاء التنظيمي ؛ حيث أن زيادة درجة الثقة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي .

٥- العوامل والمحددات المؤثرة في الثقة التنظيمية :

هناك العديد من العوامل والمؤثرات المتنوعة التي تؤثر في تحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة ، حيث تتأثر الثقة التنظيمية بعوامل عديدة منها^(٨٩) :

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، حيث القواعد والقيم والمعتقدات والتوجهات السائدة .

- أنماط الإتصال ومدى توافر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع .

- السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية .

- السمات والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد أو المدير .

- المهارات الإدارية والقيادية للمدير .

كما أضافت دراسة أخرى عدة عوامل ومحددات أخرى منها^(٩٠) :

- المشاركة في صنع القرار - السياسات الإدارية - توافر المعلومات.

- القيم التنظيمية السائدة. - الإبتكار وتحقيق الذات.

بينما ذكرت إحدى الدراسات أن محددات الثقة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى^(٩١) :

أ - محددات ترتبط بالمنظمة :

- العدالة التنظيمية : وتشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

- الدعم التنظيمي : سواءً الدعم المادي أو النفسي والمعنوي .

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

ب - محددات ترتبط بالرئيس المباشر وهى :

- النزعة إلى الخير - الإستقامة - القدرة على أداء العمل بكفاءة

يتضح مما سبق مدى تعدد وتنوع العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية ، منها ما يرتبط بالمنظمة ذاتها ، ومنها ما يرتبط بالمشرف أو المدير المباشر ، ومنها ما يرتبط بطبيعة العلاقة بين الزملاء .

٦- أساليب بناء وتدعيم الثقة التنظيمية :

هناك العديد من الأساليب والآليات التى يمكن بواسطتها تدعيم الثقة التنظيمية من أهمها^(٩٢) :

- أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القيادة .

- التصرف بطريقة علمية وحكيمة وكفؤة تجعل الأفراد يتنبأون بها .

- تعزيز فرص المشاركة وتقليل فرص الرقابة الصارمة .

- التفويض وتبادل الصلاحيات .

- إظهار الإهتمام الجاد بالآخرين ، والدعم التنظيمي .

وإذا أراد القائد فى المنظمة إقامة علاقات من الثقة داخل المنظمة ، فعليه مراعاة الأمور الآتية^(٩٣) :

- الحفاظ على التزاماته ووعوده أمام العاملين .

- أن يسمح بإتاحة المعلومات ونشرها فيما بينهم تحقيقاً للشفافية .

- الحرص على الإهتمام بالعاملين وبمقترحاتهم ومشكلاتهم .

- تيسير سبل ووسائل الإتصال داخل المنظمة .

- التمتع بالقيم الأخلاقية السليمة .

ومن ثم يمكن زيادة مستوي الثقة التنظيمية من خلال ما يلي :

- وضع احتياجات العاملين فى الاعتبار
- تنفيذ الإجراءات الرسمية بمرونة.
- الكرامة الإنسانية والإحترام المتبادل - الدعم التنظيمي
- التحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار - توافر المعلومات ودقتها
- العدالة فى توزيع المكافآت والحوافز
- طرح الآراء والمقترحات والإستماع إليها.
- إيجاد مناخ تنظيمى قائم على الإحترام والتفاهم والعدالة والنزاهة والمحاسبية والعلاقات الانسانية الطيبة وسيادة القيم الأخلاقية السليمة .

٧- معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها :

من أهم هذه المعوقات^(٩٤) :

- هشاشة الثقة - استخدام التقنيات التى تضعف الثقة
- الشك وعدم الثقة - الإفراط فى الثقة بالآخرين.
- الإخلال بالعقد النفسى المبني على توقعات كل طرف بحقوق وواجبات الطرف الآخر وظروف العلاقة المتبادلة بينهم .

٨- ممارسات وسلوكيات الثقة التنظيمية :

فى ضوء ما سبق يمكن استخلاص أهم الممارسات والسلوكيات التى ترتبط بكل بعد من الأبعاد الثلاثة الرئيسية للثقة التنظيمية وذلك على النحو التالى :

أ -الثقة فى الإدارة العليا (عميد الكلية والوكلاء) :

- ١ - وضوح السياسات والإجراءات والصلاحيات .
- ٢ - وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة.

د . محمد عبد عتريس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- ٣ - العدالة التنظيمية سواءً عدالة الوسائل والإجراءات أو عدالة النتائج والمخرجات.
 - ٤ - الإدارة العليا نموذج للشفافية والنزاهة والأمانة والمبادئ الأخلاقية السليمة.
 - ٥ - ممارسة جوانب القيادة الإنسانية والدعم التنظيمي الملائم .
 - ٦ - تقدير الإدارة العليا لجهود وإسهامات العاملين واثمينها .
 - ٧ - إتاحة المعلومات الدقيقة والصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة .
 - ٨ - تعمل على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة .
 - ٩ - تبتعد الإدارة العليا عن استغلال مناصبها في تحقيق أغراض شخصية .
 - ١٠ - تحرص على الإحترام المتبادل بينها وبين جميع منسوبي الكلية .
 - ١١ - تعقد لقاءات مفتوحة بين جميع العاملين بالكلية لمناقشة الأمور التي ترتبط بتطوير الكلية .
 - ١٢ - تجيد التعامل مع الصراعات والمشكلات وتديرها وفق منهج علمي سليم .
- ب - الثقة في المدير أو المشرف المباشر (رئيس القسم) :
- ١ - يعمل على إتاحة الفرص الملائمة لمشاركة الأعضاء في صنع القرار وتطوير القسم .
 - ٢ - يعمل على تمكين الأعضاء ومنحهم الصلاحيات والسلطات المناسبة .
 - ٣ - يشجع الأعضاء على الإبداع والإبتكار والتجديد .
 - ٤ - يثق في إمكانات وخبرات وقدرات الأعضاء ويعمل على حسن استثمارها .
 - ٥ - يتصف رئيس القسم بالأمانة والنزاهة والشفافية والإستقامة .
 - ٦ - يتبع المنهج العلمي في مواجهة المشكلات وإدارة الصراع .

- ٧ - يمتلك المهارات والقدرات والخبرات الإدارية والقيادية التي تمكنه من إدارة القسم بكفاءة .
 - ٨ - يتمتع بالعدالة والموضوعية في التعامل مع جميع الأعضاء .
 - ٩ - يبتعد عن استغلال منصبه في تحقيق أغراض شخصية .
 - ١٠ - يقيم علاقات إنسانية طيبة مع جميع أعضاء القسم .
 - ١١ - يتبنى أفكار جديدة ورؤى مبدعة لتطوير القسم .
- ج - الثقة في الزملاء :
- ١ - يؤدي الزميل عمله المكلف به بكفاءة واقتدار .
 - ٢ - يمتلك الخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة والتي تضيف قيمة للمؤسسة .
 - ٣ - يعمل على تقديم المساعدة للآخرين بكافة صورها .
 - ٤ - يتصرف ويسلك بناءً على قيم ومبادئ وضوابط أخلاقية سليمة .
 - ٥ - يتسم بالصدق والأمانة والنزاهة والشفافية .
 - ٦ - تطابق أفعال وتصرفات الزملاء أقوالهم وتصريحاتهم .
 - ٧ - يعلى من قيمة التعاون والمشاركة وتقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها مع الآخرين .
 - ٨ - يشجع الزملاء العمل الجماعي والبحوث المشتركة وروح الفريق .
 - ٩ - يحرص على الإحترام المتبادل بينه وبين جميع الزملاء .
 - ١٠ - يعمل للمصلحة العامة للقسم وللكلية في المقام الأول وليس لمجرد مصالح شخصية ضيقة .

الخطوة الثانية : الولاء التنظيمي – إطار مفاهيمي

١- مفهوم الولاء التنظيمي :

اتفق مختار الصحاح ولسان العرب في أن الولاء - لغة - من الموالة ، وهى ضد المعانة ، ويقال بينهما ولاء أى قرابة ، والولى : الصديق والنصير ، والولى : اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولى لأمر الخلاق^(٩٥) . كما أن الولاء بمعناه اللغوى هو الإنتماء والإنسحاب والإخلاص ، وينطوى على الإلتزام والجاذبية تجاه الغير ، كما يقصد به العهد والقرب والمحبة والتأييد والنصرة^(٩٦) .

أما المفهوم الإصطلاحى للولاء فيختلف من باحث إلى آخر ، ومن تخصص إلى آخر ، فقد عرفه البعض بأنه قدرة العامل على البقاء في المنظمة لفترة طويلة ، وهو مشاعر وأحاسيس تنم عن الإخلاص التام والتعلق النفسى والمعنوى بالمنظمة^(٩٧) .

وعرفه آخر بأنه تعهد العاملين بالعمل على نجاح المنظمة ، والإعتقاد بأن العمل بها هو الخيار الأفضل ، كما أنهم يخططون للبقاء بها ولا يبحثون عن البديل ولا يستجيبون إلى العروض الأخرى^(٩٨) .

وعرفه آخر بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها^(٩٩) . وهو شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى المنظمة ، وأنه جزء لا يتجزأ منها ، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها^(١٠٠) .

ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتروستير وبوليان Porter & Steer & Boulian, 1974 ، والذى يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الفرد الذى يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات الآتية^(١٠١) :

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة .
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة .

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

ويعد هذا التعريف جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعريفات الأخرى مثل التوحد والاندماج والتطابق والالتزام والقيم والإخلاص والرغبة في البقاء في المنظمة ، كما أن هذا التعريف يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية ، معرفية ، سلوكية) وتمثل في مجموعها اتجاهاً ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للفرد من المنظمة التي يعمل بها ، كما أن هذا التعريف يحمل في طياته الثقة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال فقرة "اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة" .

في ضوء ما سبق تنظر الدراسة الحالية إلى الولاء التنظيمي على أنه :

تلك الحالة النفسية من الرضا والاستمتاع المهني المتولدة لدى عضو هيئة التدريس تجاه مؤسسته (كلية التربية) والتي تشير إلى قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بها وانخراطه فيها ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ، وسعيه الدائم نحو تطويرها ، والمحافظة على سمعتها ومصيرها ، واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ، وبرغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته بها وبقائه فيها ، وذلك لاعتماده القوى في أهدافها ومبادئها وتوجهاتها وقيمها .

٢- خصائص وسمات الولاء التنظيمي :

يتسم الولاء التنظيمي بعدد من السمات والخصائص منها^(١٠٢) :

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر وممارسات تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .

- أنه يفتقد خاصية الثبات ، بمعنى أنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى .

- أنه متعدد الأبعاد ، لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .

- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- يستغرق وقتاً طويلاً فى تحقيقه . اضافة الي صعوبة قياسه والإستدلال عليه.
- يتأثر الولاء التنظيمى بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.

٣- أهمية الولاء التنظيمى وآثاره الإيجابية :

يعد الولاء التنظيمى حجر الزاوية فى نجاح أية مؤسسة ، فبدونه لن تستطيع أية مؤسسة تحقيق رسالتها أو رؤيتها أو أهدافها بكفاءة. كما أنه يساعد فى توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والإستمرارية داخل المنظمة ، مما يخفف من الآثار السلبية التى تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب ، و يقلل من فرص ترك العمل ، كما يودى إلى تسهيل مهمة المنظمة فى استقطاب واختيار عاملين جدد وذوى مهارة عالية ، نظراً لما تتمتع به المنظمة من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها، كما يحقق الولاء الفعالية التنظيمية.

ومن الآثار الإيجابية للولاء التنظيمى سواءً على الفرد أو على المنظمة ما يلى^(١٠٣) :

أ -على الفرد :

- ١ - استمتاع الفرد عند أدائه لعمله وزيادة رغبته فى الاستمرار بالمؤسسة ، والاستمتاع بحياة مهنية ناجحة وحياة شخصية وعائلية سعيدة .
- ٢ - السلوك الإبداعى حيث يكون الفرد ذو الولاء التنظيمى المرتفع أكثر سعياً للإبداع والتميز .
- ٣ - التقدم المهنى ، حيث يودى إلى زيادة إخلاص واجتهاد الفرد فى تحقيق أهداف المؤسسة .
- ٤ - احترام الفرد لقيم ومبادئ وأخلاقيات المنظمة وكذلك أخلاقيات المهنة .
- ٥ - رفع الروح المعنوية لدى الأفراد .

ب - على المنظمة :

- ١ - الحد من التسرب الوظيفي وترك العمل وخفض نسبة الغياب .
- ٢ - زيادة مستوى الدافعية والهمة والإقبال على العمل ومن ثم ارتفاع معدل الأداء .
- ٣ - زيادة مستوى تقبل الموظفين لأى تغيير ممكن أن يكون فى صالح المؤسسة .
- ٤ - يعد الولاء التنظيمى مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية فى الأداء وتحقيق التميز.
- ٥ - سهولة استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بالمؤسسة .

وعندما تفقد المنظمة الولاء عند العاملين ، فإنها ستفقد أموراً عديدة منها^(١٠٤) :

- ستفقد أموالاً كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين .
 - ستفقد الكفاءة التى لا يمكن تعويضها بسهولة والتى استغرقت سنين للحصول عليها .
 - خسارة فى الوقت الذى استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها .
 - زيادة حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .
- يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمى المرتفع يؤدى إلى : استقرار العمل ، تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين.زيادة الرضا الوظيفي ، رفع الروح المعنوية، تقبل الفرد لأهداف المنظمة ، رفع مستوى الأداء ، زيادة فرص الإبداع والمنافسة والتميز ، تحقيق الفعالية التنظيمية ، تحقيق ميزة تنافسية و التقليل من دوران العمالة وفرص الغياب والتأخر والتسرب الوظيفي .

٤- مراحل الولاء :

تكاد تجمع الدراسات والبحوث على أن مراحل الولاء التنظيمى هي^(١٠٥) :

١ - مرحلة التجربة :

وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ، ويكون توجهه الأساسي السعى لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة ، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه ، وهناك مواقف ومظاهر لهذه المرحلة منها : تحديات العمل ، الامتثال للأوامر والتعليمات ، وضوح الدور ، إدراك التوقعات ، تضارب الولاء ، نمو اتجاهات الفرد نحو المنظمة .

٢ - مرحلة العمل والإنجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام ، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات ، مما يكسبه أهمية ومكانة بالمؤسسة ، ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه ، وتظهر خلالها المواقف والمظاهر الآتية : بروز الإهتمام بالأهمية الشخصية ، التخوف من العجز ، وضوح الولاء للعمل في المؤسسة ، تكييف أكثر مع المؤسسة ، دراية أكثر من قبل بالأمر المتعلقة بالعمل

٣ - مرحلة الثقة بالمنظمة :

وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام ، حيث الإحساس بالحب والانتماء والإخلاص والولاء .

يتضح مما سبق أن الثقة بالمنظمة هي إحدى أهم مراحل الولاء ، بحيث إذا تحققت الثقة التنظيمية تحقق الولاء التنظيمي ، مما يؤكد العلاقة الحتمية بين المتغيرين .

٥- أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته :

التقسيم الشائع لأبعاد الولاء التنظيمي هو :

أ - الولاء العاطفي أو الوجداني أو المؤثر Affective Loyalty :

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً ، مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها ، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل واكتساب المهارات وتنوعها وطبيعته علاقته بالمشرفين والمديرين ، وبدرجة المشاركة في صنع القرارات ، ومن ثم يعبر هذا النوع من الولاء عن الارتباط الوجداني والنفسى بالمنظمة^(١٠٦) .

ويمكن تعريف الولاء العاطفي (الشعوري الوجداني) اجرائياً بأنه يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ودفاعه عنها إذا وجه النقد إليها ، وإحساسه أن مشاكلها هي جزء من مشاكله الخاصة ، وذلك لاعتقاده القوى في أهدافها وقيمها وتوجهاتها ، ولأن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي المادي والمعنوي المناسب ، وتعطيه الصلاحيات التي تمكنه من أداء العمل بكفاءة ، كما تتيح له فرص المشاركة في صنع القرار بها .

ب - الولاء المستمر (البقائي) : Continuance Loyalty :

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها ، واعتبار نفسه جزءاً منها ، ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل ، بمعنى أنه يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في مدى الإستمرار في المنظمة .

ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل : الترقيات ، التعويضات ، الحوافز والمكافآت أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية، بمعنى أن الذي يحكم الولاء والبقاء هنا القيمة الإستثمارية النفعية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى^(١٠٧) .

ويمكن تعريف الولاء المستمر (البقائى) إجرائياً بأنه يشير إلى ميل الفرد للبقاء فى المنظمة والعمل فيها ، ليس من باب الارتباط العاطفى الوجدانى بها ، وليس من باب الإلتزام الأدبى والأخلاقى، وإنما لأنه بحاجة إلى ذلك ، فالذى يحكم الولاء هنا هو القيم النفعية التى من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر فى المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بتركها والعمل لدى مؤسسات أخرى. فالولاء هنا نابع من الحاجة للعمل وللبقاء فى المنظمة ، وليس نابعاً - فى المقام الأول - من الارتباط العاطفى بالمؤسسة أو الرضا عنها ولذلك يسمى "ارتباط مصلحى".

ج - الولاء المعيارى (الأخلاقى) : Normative Loyalty

ويقصد به الإحساس والشعور الذى يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو البقاء فى المنظمة ، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذى يتلقاه الأفراد من المنظمة ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابى ، و الإلتزام بالقيم والضوابط الأخلاقية السليمة . وغالباً ما يكون المصدر الأساسى لهذا المكون نابعاً من القيم التى اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، أو عقب التحاقه بها من خلال ما يسمى بالتطبيع التنظيمى ، وهو يعبر عن إحساس الأفراد بالإلتزام الأدبى والأخلاقى للبقاء فى المنظمة .

ومن ثم فإنه فى ظل الولاء المعيارى يبقى الأفراد فى المنظمة ليس لأنهم بحاجة - مادية أو عاطفية - لذلك ، وإنما لأنهم يرون أنهم يجب عليهم ذلك من باب الإلتزام القيمى والأخلاقى^(١٠٨).

ويمكن تعريف الولاء المعيارى (الأخلاقى) إجرائياً بأنه يمثل الشعور الإيجابى لدى الفرد بالواجب والمسئولية والإلتزام الأدبى والأخلاقى نحو البقاء فى المؤسسة ونحو أداء العمل بإخلاص وتفانى وحماس ، وتفضيل مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية ، ليس لأنهم بحاجة - مادية أو عاطفية - لذلك ، وإنما لأنهم يرون أنه يجب عليهم ذلك من باب الإلتزام السلوكى والأخلاقى. وتلعب المبادئ والقيم الشخصية التى يؤمن بها الفرد دوراً أكبر فى بلوغ وتحقيق هذا النوع من الولاء.

٦- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة ومتنوعة ،
من أهمها^(١٠٩) :

- أ - عوامل شخصية ، حيث ثقافة الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية ومستوي التعليم ، وكذلك ارتباطه النفسى بالعمل وبالمؤسسة والعمر ومدة العمل فى المؤسسة .
- ب - عوامل تنظيمية ، حيث البيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه وسياسات المنظمة، وكذلك نمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي .
- ج - عوامل غير تنظيمية ، مثل مدى توافر فرصة عمل بديلة للفرد إذا ما ترك المؤسسة.
- د - عوامل متصلة بالبيئة الخارجية ، مثل ظروف سوق العمل ، فرص الإختيار، اتجاهات الأفراد.
- هـ - عوامل متصلة بيئة العمل الداخلية ، مثل السياسات التنظيمية ، الأهداف ، الثقافة التنظيمية .
- ز - خصائص الوظيفة ، حيث مدى تنوع مجالها والإستقلالية والتحدى والشعور بالأهمية والقيمة .

ومن العوامل التي تؤدي الي ضعف الولاء مايلي :

- تعالي القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار بسبب أن المنظمة لا تولي العاملين اهتمامها ولا تعمل علي رعايتهم
- عدم اتاحة الفرص العادلة للترقي والتقدم يؤدي الي الاحباط وتحطيم الروح المعنوية

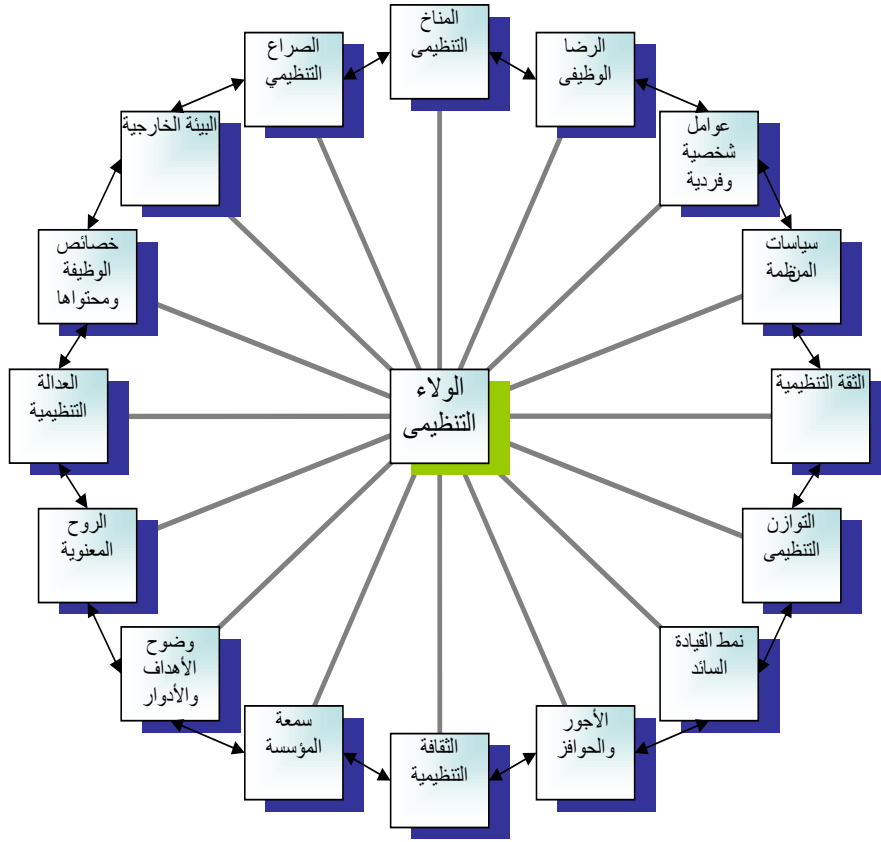
د . محمد عبد عطرس

تصور مقترح لدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- عدم تناسب الأجور والحوافز وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد
- عدم دراسة وتحليل أسباب ضعف الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المؤسسة
- وتناولت بعض الدراسات المحددات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي على النحو التالي^(١١٠) :
- الفاعلية التنظيمية ، حيث القدرة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة .
- التوازن التنظيمي ، حيث الموازنة بين إشباع حاجات الفرد وتحقيق أهداف المنظمة .
- الإلتزام التنظيمي ، حيث مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة وهو أحد العوامل المسببة للولاء .
- الإلتزام التنظيمي ، حيث الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والثقة المتزايدة بإدارتها .
- الصراع التنظيمي ، ويشير إلى عدم التوافق بين الفرد والمنظمة ويؤثر سلباً على الولاء .
- العدالة التنظيمية ، سواءً عدالة الإجراءات والوسائل أو عدالة المخرجات والنتائج.

ويمكن إبراز وتجميع كافة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي

في الشكل التالي :



الشكل رقم (٢) العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي

يتضح من هذا الشكل مدى تعدد وتنوع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي ، وأن هذه العوامل تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض في التأثير على درجة ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة ، وأنه لا يمكن الفصل بين هذه العوامل إلا من أجل الدراسة فقط .

٧- أساليب واستراتيجيات تدعيم الولاء :

حددت إحدى الدراسات أساليب تدعيم الولاء التنظيمي فيما يلي^(١١١) :

- تعزيز قدرات التعلم لدى الأفراد . - الإهتمام بالتدريب والتنمية المهنية

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- إحساس العاملين بأن المؤسسة ملك لهم .
- تفعيل المشاركة في إدارة المؤسسة .
- التمكين وتحرير الفعل . - الإتصالات المفتوحة والمباشرة .
- الاعتراف بالفروق الفردية وأن لكل شخص شخصيته مستقلة .
- وقدمت إحدى الدراسات بعض الأساليب لتدعيم الولاء التنظيمي وهي^(١١٣) :
- تدعيم المشاركة . - تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق .
- التحفيز والمكافآت . - الإهتمام بالدوافع المعنوية والنفسية .
- حسن إدارة الصراع . - إعادة تأهيل وتدريب القيادات .
- إشعار العاملين بالثقة والإحترام من خلال الصدق ، الشفافية ، وإعلامهم بالحقائق .
- ومن العوامل المساعدة أيضاً في تكوين وتدعيم الولاء التنظيمي ما يلي^(١١٣) :
- تدعيم نظام الحوافز بكافة صورها . - المناخ التنظيمي الفعال .
- بناء الثقة التنظيمية . - وضوح أهداف العمل .
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- المشاركة في إدارة المؤسسة وصنع القرار بها .

يتضح مما سبق مدى كثرة وتنوع أساليب واستراتيجيات تدعيم الولاء التنظيمي ، وأن أحد أهم تلك الأساليب هو بناء وتدعيم وتعزيز الثقة التنظيمية .

٨- سمات وسلوكيات (ممارسات) أصحاب الولاء :

تؤكد الدراسات أن الشخص مرتفع الولاء شخص مخلص لعمله ومؤسسته ، ولديه دافعية أكبر للبقاء ، كما أنه لديه ثقة كبيرة في المؤسسة وقيادتها ، وهدفه

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

دائماً تحسين أداء المؤسسة وتطويرها ، ولا يفعل الأمور لمجرد أن هذا مطلوب منه ، وإنما لأن مصلحة المؤسسة في ذهنه وعقله وهي التي تحركه^(١١٤) .

ومن أهم سمات وممارسات أصحاب الولاء المرتفع ما يلي^(١١٥) :

- المواظبة على العمل ، فلا يصل متأخراً ولا يتهرب من العمل .
 - التمسك والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية الحاكمة في المؤسسة .
 - يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- ومن مظاهر السلوكيات والممارسات التي تثبت ولاء العاملين للمنظمة ما يلي^(١١٦) :

- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي من أجل تطوير المنظمة .
- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى جهد لتحقيق رضائهم .
- الإستعداد الدائم للتطوير الذاتي والتنمية المهنية المستدامة .
- مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات الأخرى المنافسة .
- الإرتباط الوجداني بالمنظمة وشعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة .
- التحدث عن المنظمة أمام الآخرين بفخر واعتزاز وتقدير وثقة .
- توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المؤسسة .
- الاهتمام بمصير ومستقبل المؤسسة والدفاع عن سمعتها .

الخطوة الثالثة : العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي في ضوء الأدبيات

السابقة :

تعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة وثيقة ، إذ تعد الثقة واحدة من أهم مدخلات الولاء التنظيمي ، كما أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيله وتدعيمه ؛ فلا ولاء بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه ، كما أن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الإبداع والابتكار والفعالية التنظيمية، مما يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها .

فقد ذكرت دراسة أن الثقة تعد أهم أبعاد الولاء ؛ حيث إن أبعاد الولاء هي : التطابق ، الإستغراق ، الإخلاص والوفاء ، الإنتماء ، الإلتزام ، الإندماج ، البقاء والإستمرار ، وبناء الثقة سواء كانت ثقة الأفراد بالإدارة ، أو ثقة الإدارة بالأفراد^(١١٧) ، كما أن الثقة تعد مرحلة من أهم مراحل الولاء ؛ حيث إن مراحل الولاء هي : مرحلة التجربة ، مرحلة العمل والإنجاز ، ثم مرحلة الثقة بالمنظمة ، والتي من خلالها تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام^(١١٨) .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أنه إذا أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، فلا بد من وجود الثقة المتبادلة ، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية والذاتية والخاصة على صالح المنظمة ، ومن ثم انخفاض درجة ولائهم لها^(١١٩) .

وعندما يشعر الفرد بالثقة في رئيسه ، وأن رئيسه يثمن الجهود التي يبذلها ويأخذ في الإعتبار آراءه وأفكاره (الدعم القيادي) وأنه يعامله بموضوعية وعدالة ويشركه في صنع القرار ، فإن كل هذا يؤدي إلى زيادة الإهتمام بأهداف المؤسسة وشعوره بالإلتزام والرغبة للبقاء فيها وزيادة الولاء لها والدفاع عنها .

كما أن ضعف الثقة يؤدي إلى العديد من الظواهر السلبية والتي تؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي مثل : زيادة الغياب ، انخفاض السلوك التطوعي ، كثرة

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦
الصراعات والمشكلات ، انخفاض الهممة والحماس والدافعية ، انخفاض مستوى الإبداع ،
مقاومة التجديد والتغيير ، زيادة فرص ترك العمل ، الفتور وضعف الإلتزام ونقص
الإلتزام .

وأثبتت الدراسات أن الثقة سواءً الثقة فى الإدارة العليا ، أو الثقة فى المشرف أو
المدير ، أو الثقة فى الزملاء تؤثر تأثيراً مباشراً وبالغاً على الرضا الوظيفى ، ومن ثم
على الولاء التنظيمى^(١٢٠) .

كما أكدت إحدى الدراسات أهمية الثقة التنظيمية فى تحديد سلوك
المواطنة التنظيمية ، وفى تحقيق الرضا الوظيفى ، وكذلك أهميتها فى تحقيق
العمل الجماعى والإدارة الناجحة ، ومن ثم فى تحقيق الإلتزام والولاء^(١٢١) . كما إن
الثقة والولاء أمران متلازمان ، فكلما زاد مستوى الثقة ، قل دوران العمل وانخفض
الصراع، وازداد مستوى الإلتزام من قبل الأفراد ، ومن ثم قبولهم للقيم الجوهرية ، مما
يخلق مناخاً من الإنضباط والإلتزام ، وزيادة معدلات الولاء والتماسك فى المنظمة .

وتؤكد الدراسات أنه من خلال الثقة التنظيمية وإيمان وقناعة الأفراد بأن
الإدارة ملتزمة بتحقيق الأقوال والوعود ، وأنها ملتزمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية
السليمة ، يشعر الأعضاء بأنهم عائلة واحدة، ويسعى الجميع لتحقيق أهداف
مشتركة ، مما يؤدي ذلك إلى تزايد معدل الولاء التنظيمى^(١٢٢) .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن مقومات الأداء الجامعى الفعال يمكن بيانها
فيما يلى^(١٢٣) :

- التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية.
- تعميق الفهم المتبادل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.
- وجود نوع ما من الثقة التنظيمية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس .

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

وأكدت إحدى الدراسات أن تدهور ونقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، مما ينعكس سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة^(١٢٤) .

فى حين أشارت دراسة إلى أن معايير اختيار العميد وكذلك كافة القيادات الأكاديمية بالجامعة ينبغي أن تتضمن معيار مدي ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات الأكاديمية^(١٢٥) :

وفى المقابل فإن ارتفاع معدل الولاء التنظيمى ، يزيد من مستوى الثقة التنظيمية ، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن الشخص مرتفع الولاء ، هو شخص مخلص لعمله ومؤسسته ، لديه دافعية أكبر للعمل ، يفعل ما يفعل ليس لأنه مطلوب منه ذلك ، وإنما لأن مصلحة المؤسسة تقتضى ذلك ، كما أن الشخص مرتفع الولاء لديه ثقة عالية في المؤسسة ككل^(١٢٦) .

يتضح مما سبق حتمية العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى ، فلا ولاء تنظيمى بدون ثقة تسبقه وتؤدى إليه ، كما أن الولاء التنظيمى المرتفع يعزز الثقة فى المؤسسة وإدارتها ، فالعلاقة بين المتغيرين علاقة طردية تبادلية وثيقة .

الخطوة الرابعة : واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية فى ضوء الوثائق

والتقارير والدراسات السابقة

لا يمكن إصلاح التعليم الجامعى وتطويره إلا من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم ما يقومون به ، والعمل الجاد على زيادة مستوى ثقتهم بالمؤسسة الجامعية ورفع مستوى ولائهم لها .

ورغم بعض مشروعات ومحاولات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس مثل مشروع تطوير كليات التربية FDEP ، والذي يهدف إلى تحسين نوعية التسهيلات المادية لكليات التربية من معامل ومختبرات ، وإعادة هيكلة الأقسام العلمية والدراسات العليا

، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات ، إضافة إلى تبني مدخل للإصلاح الذاتى تقوم به كليات التربية من خلال عدة محاور أهمها : الدراسات العليا ، تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تكنولوجيا التعليم ، ودعوة جميع كليات التربية لتطوير لوائحها الداخلية فى ضوء رؤية خاصة تعكس خصوصيتها^(١٢٧) ، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، والذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية للجامعات من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ، وتحقيق التنمية المهنية والمؤسسية المستهدفة للجامعات ، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وتنمية قدرات القيادات الإدارية ، واعتبار دورات تنمية القدرات شرطاً مرحلياً للتقدم والترقى للوظائف الأعلى لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وكذلك شرط تفضيل فى تقلد المناصب القيادية العليا الإدارية والأكاديمية^(١٢٨) ، ودورات إعداد المعلم الجامعى ، وكذلك بعض محاولات رفع المستوى المادى والمالى لأعضاء هيئة التدريس ، حيث زادت مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ م ، حيث جاء فى المادة الأولى : تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعياً ، وذلك بواقع ٣٥٠٠ جنيه للأستاذ ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد ، ٢٥٠٠ جنيه للمدرس ، ، ١٥٠٠ جنيه للمدرس المساعد ، ١٠٠٠ جنيه للمعيد^(١٢٩) ، وربط الأداء بالجودة ، كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب ، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس فى القيادات الجامعية ، ولا سيما بعد المظاهرات الغاضبة فى الجامعات بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ م ، للمطالبة بانتخاب القيادات الجامعية بدءاً من رئيس القسم ووصولاً إلى رئيس الجامعة^(١٣٠) .

ورغم كل هذه المحاولات ، إلا أن الواقع يشير إلى سلبيات ومعوقات عديدة تؤثر سلباً على مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالتعليم الجامعى بوجه عام وعلى مستوى كلية التربية بوجه خاص .

فقد ذكرت إحدى الدراسات العديد من السلبيات وأوجه القصور داخل كلية التربية جامعة الزقازيق منها : ضعف تهيئة المناخ الإدارى المشجع على الإبداع والإبتكار

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

، ضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية ، البيروقراطية والمركزية فى الإدارة ، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار ، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقى فى تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية ، إضافة إلى قلة اهتمام إدارة الكلية بقياس الرضا الوظيفى وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، وضعف اتخاذ إجراءات محددة لزيادة الرضا الوظيفى ومن ثم الولاء التنظيمى لأعضاء هيئة التدريس بالكلية^(١٣١) .

كما تعاني كليات التربية بصفة عامة من أوجه قصور عديدة تؤثر سلباً - على مستوى الثقة والولاء التنظيمى منها : قصور الإعداد والتأهيل الإدارى والقيادى للقيادات الجامعية ، سيادة العمل الفردى ، التركيز على الجوانب والإجراءات الروتينية ، ضعف المشاركة فى صنع القرار واتخاذ ، محدودية التفويض، تمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة^(١٣٢) .

ورصدت إحدى الدراسات عدداً من أوجه الخلل والقصور بكليات التربية فى مصر والتي تؤثر - بلا شك - على الثقة والولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من أهمها^(١٣٣) :

- غياب المناخ التنظيمى الذى يدعم الإبداع والتجريب .
 - ضعف استثمار كليات التربية للموارد والإمكانات المتاحة بها سواءً البشرية أو المادية .
 - ضعف استخدام رؤساء الأقسام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى اتخاذ القرارات .
 - وجود علاقات شخصية وعدائية واتجاهات سلبية لدى بعض أقسام الكلية .
- وأشارت إحدى الدراسات إلى بعض السلبيات والخلل فى منظومة القيادة الجامعية من أهمها^(١٣٤) :

- غياب البعد المستقبلي للقيادات الجامعية فى شأن تطوير العملية التعليمية بالجامعة.
- غياب المعايير العلمية الواضحة والموضوعية فى اختيار القيادات الجامعية وتدخل الأجهزة السيادية فى الاختيار ، وسيطرة أصحاب السلطة على تعيين القيادات الجامعية.
- ضعف الإهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة فى تنمية القيادات الجامعية.
- كما حددت دراسة أخرى بعض السلبيات وأوجه القصور ذات العلاقة بمستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس منها^(١٣٥) :
- قلة وجود تعاون وترابط وتواصل بين التنظيمات الجامعية المختلفة سواءً على مستوى الأقسام داخل الكلية ، أو بين الكليات وبعضها البعض .
- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن التعاون أو التواصل مع بعضهم البعض ، الأمر الذى يؤدي إلى الإنعزالية وغياب العمل الجماعى المنظم وروح الفريق.
- ضعف التنسيق والتعاون بين الأقسام وبين أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية المختلفة ، حتى يبدو وكأنهم يعملون فى جزر منعزلة.
- غلبة الفوقية على صنع القرارات الجامعية واتخاذها من القمة إلى القاعدة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة بالكم والكيف الملائمين ، فضلاً عن حجب كثير منها بدعوى السرية.
- وذكرت دراسة أخرى العديد من السلبيات وأوجه القصور التى تنعكس سلباً على درجة الثقة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس منها^(١٣٦) :
- الإفتقار إلى إطار قيمي يحكم ممارسات العمل الجامعى.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- عدم امتلاك القيادات الجامعية لمهارات الحوار وتطوير الرؤية وإدارة التغيير.
 - ضعف التعاون والترابط بين التنظيمات الجامعية المختلفة.
 - عدم وجود استراتيجية أو رؤية واضحة المعالم لمستقبل التعليم الجامعي.
- وأظهرت إحدى الدراسات وجود عدد من نقاط الضعف في الجامعات المصرية يؤثر بالسلب على كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي منها^(١٣٧) :
- غياب نظام فعال لربط الحوافز والمكافآت بأداء أعضاء هيئة التدريس.
 - ضعف استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس عند تنفيذ أية برامج ومشروعات جديدة.
 - ضعف التنسيق والاتصال بين الوحدات المختلفة سواءً على مستوى الجامعة أو الكلية.
 - عدم وجود آلية محددة لتقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.
 - ضعف وقلّة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وبرامج الكليات والجامعة.
- كما أشارت دراسة إلى ضعف الأسس العلمية التي يقوم عليها اختيار المناصب الإدارية والقيادية المتمثلة في رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء ، إضافة إلى تراجع دور القيم الجامعية والمعايير الأخلاقية سواءً على مستوى الأقسام أو الكليات أو الجامعة ، وكذلك على مستوى أعضاء هيئة التدريس^(١٣٨) .
- في حين ذكرت إحدى الدراسات معوقات وسلبيات داخل الأقسام الأكاديمية التربوية منها :
- كثرة الأعباء والمهام الإدارية والفنية على أعضاء هيئة التدريس بما لا يتيح لديهم الوقت الكافي لتعزيز العلاقات والروابط الإجتماعية مع زملاء العمل ، مما يضعف الثقة في الزملاء.

دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

- لا توجد خطط مدروسة ومنتظمة لعقد الملتقيات وورش العمل سواءً على المستوى الداخلى للأقسام أو بين الأقسام في ذات الكلية ، مما يضعف الثقة في الزملاء وفي إدارة القسم والكلية.
 - غياب رؤية مشتركة بين أعضاء القسم الواحد للعديد من القضايا الأكاديمية والاجتماعية .
 - انخفاض مستوى الثقة بين بعض أعضاء هيئة التدريس ، وبينهم وبين إدارة الأقسام والكلية.
 - انخفاض قيم ومهارات العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس (١٣٩).
 - و يشير الواقع إلى أوجه قصور عديدة في ممارسات عمداء الكليات ، من أهمها^(١٤٠) :
 - ضعف اهتمام العمداء باستثمار قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس في تطوير الكلية.
 - اختيار فرق التطوير بالكلية تتم في ضوء اعتبارات أخرى غير التخصص والكفاءة.
 - ضعف التواصل بين العمداء وباقي العاملين بالكلية.
 - ضعف الاهتمام بتبنى أفكار جديدة للتطوير من قبل العمداء .
 - تحيز عمداء كليات التربية لأرائهم في عملية التطوير.
 - عدم حرص بعض العمداء على عقد لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتطوير كلياتهم.
- ومن يتفحص هذه السلبيات وأوجه القصور في ممارسات عمداء الكليات ، يتبين أنها تؤدي - بلا شك - إلى ضعف الثقة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الإدارة العليا بالكلية.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

في حين أشارت إحدى الدراسات إلى انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق والمعلومات أو تلوينها ، كما أن آلية اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات تعتمد مبدأ الشطارة بدلاً من مبدأ الإستحقاق والجدارة^(١٤١) .

وقد رصدت إحدى الدراسات عديد من المشكلات والمعوقات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس والتي تؤثر على درجة ثقتهم التنظيمية ومن ثم ولائهم التنظيمي للجامعة ، منها مشكلات أكاديمية تتعلق بالتنمية المهنية والحرية الأكاديمية والعمل الجماعي ، ومشكلات البحث العلمي ، ومشكلات الترقية وضعف المصداقية في اللجان العلمية ، مشكلات مادية ، مشكلات إدارية وتنظيمية ، إضافة إلى الافتقار إلى آليات واضحة وموحدة للمحاسبية والتقويم الموضوعي على كافة المستويات^(١٤٢)

في حين كشفت دراسة عن ما أسمته "تجاوزات وفساد" في التعليم الجامعي والتي من أهمها^(١٤٣) :

- فقدان الثقة والمصداقية في الإدارة الجامعية.
- النفاق المتبادل على كافة المستويات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
- ضعف المشاركة الفعلية للقاعدة العريضة من أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي.
- أن الجامعات لا تقيم ميزان العدل والموضوعية مع أعضاء هيئة التدريس ، إذ تقرب المواليين لها والنافخين بأبواق رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، وتبعد المنتقدين لها باعتبارهم معارضين ومشاكسين ومارقين عليها.
- تراجع قيمة الأمانة العلمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.

وذكرت إحدى الدراسات بعض ما تعانيه الإدارة الجامعية في مصر ومن أهمها^(١٤٤) :

- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية ، أدى إلى تسرب قيادات إلى مسيرة العمل تغيب عنها المصداقية ، وأدى ذلك إلى شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء .

- تحويل مفهوم "الإدارة في خدمة الجامعة" إلى "الجامعة في خدمة الإدارة" .

- نقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبية .

بالتأكيد يؤدي كل ما سبق إلى وجود حالة من حالات فقدان أو ضعف الثقة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس في القيادات الجامعية .

بينما أشارت دراسة أخرى إلى كثرة المنازعات والخلافات بين أعضاء هيئة التدريس حول المذكرات ، مع غلبة المصالح الشخصية على المعايير العلمية وعلى كل ما من شأنه جودة العمل الجامعي ، كل ذلك يؤثر سلباً على الثقة في الزملاء أو الثقة في إدارة الكلية والجامعة^(١٤٥) .

وأشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن نظام تقويم البحوث الحالي في مجال الترقية ، وأنه لا توجد معايير موحدة ومحددة تطبق على الجميع ، وأن اللجان العلمية ابتعدت - في كثير من الأحيان - عن المعيارية والموضوعية ، وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم بحوثهم من قبل اللجان العلمية الدائمة هو اتجاه سلبي^(١٤٦) .

وترى الدراسة أن الاتجاه السلبي من قبل أعضاء هيئة التدريس تجاه نظام التقويم الحالي لبحوث الترقية ، يؤثر - سلباً - على مدى الثقة من قبل هؤلاء الأعضاء ، سواءً في نظام التقويم أو في الجامعة ككل ، ومن ثم يؤدي إلى تدنى مستوى الولاء التنظيمي .

د . محمد عبد عتريس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

ولعل الكثير من الخلل في الأداء البحثي والتنظيمي داخل الأقسام الأكاديمية
ينجم عن سوء الظن وغياب الثقة بين بعض أعضاء هيئة التدريس ، حيث يجري
بعضهم أبحاثهم في طي الكتمان والسرية التامة خوفاً من أن تسرق فكرة البحث من
زملائه^(١٤٧).

وأكدت إحدى الدراسات على ما سبق تأكيده من أن ثمة قصور واضح فيما
تبذله الجامعات المصرية من جهود للإرتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً
ومعنوياً ومالياً ، وهذا يؤدي إلى ضعف ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة
الجامعية^(١٤٨).

خامساً : الدراسة الميدانية واجراءاتها

أ- إجراءات الدراسة الميدانية :

١ -هدف الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية الوقوف على الواقع الراهن للثقة التنظيمية والولاء
التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق من
خلال الخروج بمؤشرات وتعميمات عامة ، وليست تفصيلية ، وذلك حتى لا تحدث -
بسبب الدراسة ونتائجها - صراعات وتوترات ومشكلات وأمور قد تستثمر بشكل غير
علمي وغير موضوعي ، سواء داخل كل قسم من أقسام الكلية أو بين كل قسم وإدارة
الكلية ، أو بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وإدارة الكلية.

٢ -أداة الدراسة الميدانية :

قامت الدراسة بإعداد استبيان للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي يتكون من

محورين :

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)
العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦
المحور الأول : الثقة التنظيمية ، وتكون من (٤٠) عبارة . ويشمل ثلاثة أبعاد : الثقة في
إدارة الكلية : ١٤ فقرة ، الثقة في رئيس القسم : ١٣ فقرة ، الثقة في الزملاء
: ١٣ فقرة .

المحور الثاني : الولاء التنظيمي ، وتكون من (٣٠) عبارة . ويشمل ثلاثة أبعاد : الولاء
المعياري : (١٠) فقرة ، الولاء العاطفي : (١٠) فقرة ، الولاء المستمر : (١٠)
فقرة .

٣ - مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية
جامعة الزقازيق وعددهم (٢٢٧) فرد موزعين على النحو التالي :

| | |
|-------------------|--------------------|
| ٧١ : - مدرس | ٥٥ : - أستاذ متفرغ |
| ٢٩ : - مدرس مساعد | ٢٥ : - أستاذ |
| ٣٠ : - معيد | ١٧ : - أستاذ مساعد |

٤ - عينة البحث :

طبقت الدراسة الميدانية على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية
بلغت (٨٨) فرد بنسبة (٣٨.٧٪) من المجتمع الأصلي ، وقد مثلت العينة كافة الدرجات
العلمية بالكلية على النحو التالي :

| | |
|-------------------|--------------------|
| ٢٧ : - مدرس | ٩ : - أستاذ متفرغ |
| ١٢ : - مدرس مساعد | ١٠ : - أستاذ |
| ١٧ : - معيد | ١٣ : - أستاذ مساعد |

وقد وزعت أداة الدراسة الميدانية على العينة المحسوبة ، وفقدت (١٩) استمارة ،
ومن ثم استقر العدد النهائي للعينة على (٦٩) فرد بنسبة (٣٠.٤٪) من المجتمع الأصلي ،
موزعة هكذا :

د . محمد عبد عديس تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- أستاذ متفرغ : ٥
- أستاذ : ٨
- أستاذ مساعد : ١٢
- مدرس : ٢٦
- مدرس مساعد : ٩
- معيد : ٩

٥ - صدق الإستبيان :

قامت الدراسة بتطبيق الإستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغ عددها (١٥) فرد ، ثم قامت بحساب الإتساق الداخلى للإستبيان "صدق التكوين" ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه الفقرة ، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ، كما يتضح من الجدول رقم (١) ، والجدول رقم (٢).

جدول (١)

حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه

| الولاء التنظيمي | | | | | | الثقة التنظيمية | | | | | |
|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| الولاء المستمر | | الولاء العاطفي | | الولاء المعيارى | | الثقة في الزملاء | | الثقة في رئيس القسم | | الثقة في إدارة الكلية | |
| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| ٠.٦٩ | ١ | ٠.٨٤ | ١ | ٠.٦٢ | ١ | ٠.٧٢ | ١ | ٠.٨٩ | ١ | ٠.٧٦ | ١ |
| ٠.٦٢ | ٢ | ٠.٦٢ | ٢ | ٠.٧٠ | ٢ | ٠.٧٥ | ٢ | ٠.٨١ | ٢ | ٠.٥٤ | ٢ |
| ٠.٨٨ | ٣ | ٠.٨٤ | ٣ | ٠.٦٨ | ٣ | ٠.٧٥ | ٣ | ٠.٧٦ | ٣ | ٠.٦٩ | ٣ |
| ٠.٦٤ | ٤ | ٠.٧٧ | ٤ | ٠.٨٣ | ٤ | ٠.٧١ | ٤ | ٠.٨٨ | ٤ | ٠.٧٩ | ٤ |

| الولاء التنظيمي | | | | | | الثقة التنظيمية | | | | | |
|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| الولاء المستمر | | الولاء العاطفي | | الولاء المعياري | | الثقة في الزملاء | | الثقة في رئيس القسم | | الثقة في إدارة الكلية | |
| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| ٠.٨٩ | ٥ | ٠.٦١ | ٥ | ٠.٧٤ | ٥ | ٠.٦٥ | ٥ | ٠.٧٦ | ٥ | ٠.٦٧ | ٥ |
| ٠.٧٤ | ٦ | ٠.٨١ | ٦ | ٠.٨٣ | ٦ | ٠.٦٧ | ٦ | ٠.٨٤ | ٦ | ٠.٧٧ | ٦ |
| ٠.٦٦ | ٧ | ٠.٨٨ | ٧ | ٠.٦٢ | ٧ | ٠.٦٦ | ٧ | ٠.٨٢ | ٧ | ٠.٨٣ | ٧ |
| ٠.٨٦ | ٨ | ٠.٦٢ | ٨ | ٠.٨١ | ٨ | ٠.٨٤ | ٨ | ٠.٨٩ | ٨ | ٠.٦٨ | ٨ |
| ٠.٧٧ | ٩ | ٠.٧٢ | ٩ | ٠.٨٤ | ٩ | ٠.٦٩ | ٩ | ٠.٧٩ | ٩ | ٠.٧٦ | ٩ |
| ٠.٧٣ | ١٠ | ٠.٧٥ | ١٠ | ٠.٨٠ | ١٠ | ٠.٦٢ | ١٠ | ٠.٨٥ | ١٠ | ٠.٦٩ | ١٠ |
| | | | | | | ٠.٦٧ | ١١ | ٠.٨٢ | ١١ | ٠.٧٥ | ١١ |
| | | | | | | ٠.٧٨ | ١٢ | ٠.٧١ | ١٢ | ٠.٧٢ | ١٢ |
| | | | | | | ٠.٧٩ | ١٣ | ٠.٦٩ | ١٣ | ٠.٦٤ | ١٣ |
| | | | | | | | | | | ٠.٦٣ | ١٤ |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وأن جميع عبارات الإستبيان دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على تمتع مفردات الإستبيان بدرجة عالية من الصدق .

جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة كل بعد (محور) والدرجة الكلية للإستبيان

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للإستبيان | محاور (أبعاد) الإستبيان |
|---------------|---|-------------------------|
| ٠.٠١ | ٠.٨٤ | الثقة في إدارة الكلية |
| ٠.٠١ | ٠.٨٦ | الثقة في رئيس القسم |
| ٠.٠١ | ٠.٧١ | الثقة في زملاء |
| ٠.٠١ | ٠.٨٩ | الولاء العاطفي |
| ٠.٠١ | ٠.٧٢ | الولاء المعياري |
| ٠.٠١ | ٠.٨٥ | الولاء المستمر |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق التكوين للإستبيان وصدق الإتساق الداخلي، كما يدل على العلاقة القوية بين الأبعاد وبعضها البعض، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للإستبيان.

١ - ثبات الإستبيان :

تم التأكد من ثبات الإستبيان بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، وذلك لعبارات كل محور على حدة، مع حساب معامل الثبات الكلي للمحور، ثم التأكد من ثبات الإستبيان ككل كما يلي :

جدول (٣)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان وللإستبيان

ككل :

| المحور (البعد) | قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| الثقة في إدارة الكلية | ٠.٩١ |
| الثقة في المشرف المباشر (رئيس القسم) | ٠.٨٧ |
| الثقة في الزملاء | ٠.٨٨ |
| الولاء العاطفي | ٠.٨٩ |
| الولاء المعيارى | ٠.٧٢ |
| الولاء المستمر | ٠.٧١ |
| الإستبيان ككل | ٠.٩٢ |

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات محاور الإستبيان والثبات الكلى للإستبيان قيم مرتفعة، مما يدل على تمتع الإستبيان بقدر مرتفع من الثبات.

وتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٧٠) عبارة، يجاب عنها عن طريق ثلاثة بدائل للإختيار وهى : مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة ، حيث تأخذ الإستجابات الثلاث الدرجات : ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب.

٧ - المعالجة الإحصائية :

بعد التحقق من صدق الإستبيان وثباته تم ما يلى :

- تم تفرغ بيانات الإستبيان واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام الإستجابات (مرتفعة - متوسطة - منخفضة).

د . محمد عبد عطرس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- تم حساب النسبة المئوية لكل اختيار على حدة
- استخدمت الدراسة مربع كاي (كا²) للتأكد من درجة الثقة في الإستجابات ومدى صدقها وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعاً حقيقياً .

ب - تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

١ - النتائج الخاصة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية

:

كانت النتائج على النحو التالي :

♦ الثقة في إدارة الكلية (العميد والوكلاء) :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في إدارة الكلية كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في إدارة الكلية :

| م | العبارات | التكرارات | | | النسبة المئوية | | | قيمة مربع كاي | مستوى الدلالة |
|---|--|-----------|--------|--------|----------------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | | |
| ١ | تتبع إدارة الكلية سياسات وإجراءات سليمة وواضحة | ١٤ | ٤٤ | ١١ | 20.29 | 63.77 | 15.94 | 28.96 | ٠.٠١ |
| ٢ | تضع إدارة الكلية الرجل المناسب في المكان المناسب ووفق القدرات المناسبة | ١٧ | ٤١ | ١١ | 24.64 | 59.42 | 15.94 | 21.91 | ٠.٠١ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 35.04 | 36.23 | 60.87 | 2.90 | ٢٥ | ٤٢ | ٢ | تقدم إدارة الكلية الدعم التنظيمي المتنوع لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم | ٣ |
| ٠.٠١ | 11.04 | 23.19 | 52.17 | 24.64 | ١٦ | ٣٦ | ١٧ | تعمل على إتاحة المعلومات للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل الكلية | ٤ |
| ٠.٠١ | 18.87 | 28.99 | 56.52 | 14.49 | ٢٠ | ٣٩ | ١٠ | تهتم إدارة الكلية بحقوق أعضاء هيئة التدريس ويتحسين أوضاعهم | ٥ |
| ٠.٠٥ | 8.96 | 20.29 | 49.28 | 30.43 | ١٤ | ٣٤ | ٢١ | إدارة الكلية نموذج للشفافية والنزاهة والعدالة | ٦ |
| غير دالة | 4.96 | 31.88 | 44.93 | 23.19 | ٢٢ | ٣١ | ١٦ | تقدر إدارة الكلية جهود وإسهامات الأعضاء وتثمنها وتكافؤهم عليها | ٧ |
| ٠.٠١ | 30.04 | 20.29 | 63.77 | 15.90 | ١٤ | ٤٤ | ١١ | أعتقد أن سلوكيات وممارسات إدارة الكلية تطابق أقوالهم ووعودهم | ٨ |
| ٠.٠١ | 23.74 | 8.70 | 56.52 | 34.78 | ٦ | ٣٩ | ٢٤ | أشعر أن القرارات التي تتخذها إدارة الكلية في | ٩ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|----|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| | | | | | | | | مصالحة الكلية وأعضائها | |
| ٠.٠١ | 15.91 | 14.49 | 53.62 | 31.88 | ١٠ | ٣٧ | ٢٢ | تعمل إدارة الكلية على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل الكلية | ١٠ |
| ٠.٠١ | 12.87 | 21.74 | 53.62 | 24.64 | ١٥ | ٣٧ | ١٧ | أعتقد أن إدارة الكلية تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة في إدارتها للكلية وتطويرها | ١١ |
| ٠.٠١ | 14.87 | 42.03 | 46.38 | 11.59 | ٢٩ | ٣٢ | ٨ | تتعامل إدارة الكلية مع جميع الأقسام بموضوعية وعدالة واحترام وودون تمييز | ١٢ |
| ٠.٠١ | 14.87 | 24.64 | 55.07 | 20.29 | ١٧ | ٣٨ | ١٤ | تسعى إدارة الكلية إلى فتح قنوات اتصال فعالة مع الجميع سعياً للفهم المشترك | ١٣ |
| ٠.٠١ | 22.65 | 17.39 | 49.28 | 33.33 | 12 | ٣٤ | ٢٣ | أثق في قدرة إدارة الكلية على إدارة الكلية بكفاءة وفاعلية وأنها تفعل الأصلح للمؤسسة | ١٤ |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة) ، وذلك عند مستوى (٠.٠١) في جميع العبارات ، أما المفردة رقم (٦) فقد كانت عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والمفردة رقم (٧) غير دالة إحصائياً .
- أن معظم استجابات أفراد العينة كانت لصالح "متوسطة" .
- أنه بالنسبة للإستجابة "مرتفعة" ، كانت أكثر العبارات هي "أشعر أن القرارات التي تتخذها إدارة الكلية في مصلحة الكلية وأعضائها" ، وهذا يعنى اطمئنان أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للقرارات والسياسات التي تتخذها إدارة الكلية وأنها - في معظمها - في صالح الكلية وأعضائها .
- أنه بالنسبة للإستجابة "منخفضة" ، كانت أكثر العبارات هي "تتعامل إدارة الكلية مع جميع الأقسام بموضوعية وعدالة واحترام ودون تمييز لقسم على حساب آخر" ، وهذا يعكس عدم رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن سياسة إدارة الكلية في تعاملها مع الأقسام المختلفة ، وأن هناك تمييز وعدم عدالة في التعامل مع كل الأقسام ، وبالتأكيد يؤثر ذلك سلباً على الثقة في إدارة الكلية ، وعلى درجة الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

♦ الثقة في المشرف المباشر "رئيس القسم" :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في رئيس القسم كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في رئيس القسم

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 18.09 | 10.14 | 50.72 | 39.13 | ٧ | ٣٥ | ٢٧ | يملك رئيس القسم الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة للقسم | ١ |
| ٠.٠٥ | 7.30 | 18.84 | 44.93 | 36.23 | ١٣ | ٣١ | ٢٥ | يتيح رئيس القسم الفرص المتنوعة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وإدارة القسم . | ٢ |
| ٠.٠٥ | 8.96 | 20.29 | 49.27 | 30.43 | ١٤ | ٣٤ | ٢١ | يشجع رئيس القسم الأعضاء على الإبداع والابتكار والتجديد | ٣ |
| ٠.٠١ | 18.09 | 15.94 | 56.52 | 27.54 | ١١ | ٣٩ | ١٩ | يملك رئيس القسم رؤية واضحة ومعلنة لإدارة | ٤ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| | | | | | | | | القسم | |
| ٠.٠١ | 12.78 | 23.19 | 53.62 | 23.19 | ١٦ | ٣٧ | ١٦ | يتبع الأسلوب العلمي في إدارة الصراع ومواجهة المشكلات | ٥ |
| ٠.٠١ | 12.09 | 14.49 | 47.83 | 37.68 | ١٠ | ٣٣ | ٢٦ | يسعى إلى تقديم الخير والنفع للجميع بعيداً عن الميل والأهواء والمصالح الشخصية | ٦ |
| ٠.٠١ | 21.48 | 17.39 | 59.42 | 23.19 | ١٢ | ٤١ | ١٦ | يهتم رئيس القسم باحتياجات الأعضاء ورغباتهم ومصالحهم | ٧ |
| ٠.٠١ | 9.48 | 15.94 | 43.48 | 40.58 | ١١ | ٣٠ | ٢٨ | يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع الأعضاء ويتعامل بحكمة مع نقاط الاختلاف | ٨ |
| ٠.٠١ | 21.48 | 13.04 | 57.97 | 28.99 | ٩ | ٤٠ | ٢٠ | أشعر أن أفعال وممارسات رئيس القسم تطابق | ٩ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|----|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| | | | | | | | | أقواله ووعوده | |
| ٠.٠١ | 16.78 | 10.14 | 46.38 | 43.48 | ٧ | ٣٢ | ٣٠ | اشعر بأن رئيس القسم يحب للأعضاء ما يحبه لنفسه | ١٠ |
| ٠.٠١ | 22.26 | 10.14 | 56.52 | 33.33 | ٧ | ٣٩ | ٢٣ | أثق في رئيس القسم لأنه يمتلك دقائق الأمور المتعلقة بالقسم والكلية | ١١ |
| ٠.٠١ | 15.74 | 17.39 | 55.07 | 27.54 | ١٢ | ٣٨ | ١٩ | أشعر بالراحة تجاه قرارات وإجراءات رئيس القسم لأنه يتصرف بنزاهة وعدالة وشفافية | ١٢ |
| ٠.٠١ | 17.30 | 11.59 | 52.17 | 36.23 | ٨ | ٣٦ | ٢٥ | أثق في رئيس القسم لأنه يدير القسم بكفاءة وتفاني وفاعلية | ١٣ |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) ، وذلك عند مستوى (٠.٠١) في جميع مفردات هذا المحور ، أما العبارات أرقام (٢) ، (٣) فقد كانت عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- أن معظم استجابات أفراد العينة كانت لصالح "متوسطة".
- أنه بالنسبة للإستجابة "مرتفعة" ، كانت أكثر العبارات بالنسبة لهذه الإستجابة هي "أشعر بأن رئيس القسم يحب للأعضاء ما يحبه لنفسه" ، وهذا ينعكس بالتأكيد على ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في رؤساء الأقسام ، وأنهم جديرون بالإحترام والثقة.
- أنه بالنسبة للإستجابة "منخفضة" ، كانت أكثر العبارات بالنسبة لهذه الإستجابة هي "يتبع الأسلوب العلمى في إدارة الصراع ومواجهة المشكلات" ، وهذا يعكس عدم رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن الأساليب التى يتبعها رؤساء الأقسام في إدارة الصراع وحل المشكلات داخل الأقسام ، ويؤثر هذا سلباً على مدى الثقة في رؤساء الأقسام.

♦ الثقة في الزملاء :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في الزملاء كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقة في الزملاء

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 26.17 | 4.35 | 46.38 | 49.28 | ٣ | ٣٢ | ٣٤ | يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفاعلية | ١ |
| ٠.٠٥ | 33.13 | 4.35 | 34.78 | 60.87 | ٣ | ٢٤ | ٤٢ | يقدم زملائي العون والمساعدة لى لشخصي وليس لمجرد تحقيق مكاسب مادية أو معنوية | ٢ |
| ٠.٠٥ | 46 | 0 | 66.67 | 33.33 | 0 | 46 | 23 | يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم وضوابط أخلاقية سليمة | ٣ |
| ٠.٠١ | 24.26 | 7.25 | 37.68 | 55.07 | 5 | 26 | 38 | يمتلك معظم زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة | ٤ |

| م | العبارات | التكرارات | | | النسبة المئوية | | | قيمة مربع كاي | مستوى الدلالة |
|---|--|-----------|--------|--------|----------------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | | |
| | للقسم | | | | | | | | |
| ٥ | يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق | 20 | 27 | 22 | 28.99 | 39.13 | 31.88 | 1.13 | غير دالة |
| ٦ | أشعر أن زملائي يحبون لغيرهم ما يحبونه لأنفسهم | 15 | 44 | 10 | 21.74 | 63.77 | 14.49 | 29.30 | ٠.٠١ |
| ٧ | يقدم زملائي النصيحة والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك . | 26 | 41 | 2 | 37.68 | 59.42 | 2.90 | 33.65 | ٠.٠١ |
| ٨ | أعتقد أن تصرفات زملائي وممارساتهم تطابق أقوالهم ووعودهم | 18 | 46 | 5 | 26.09 | 66.67 | 7.25 | 38.17 | ٠.٠١ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|----|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 19.39 | 8.70 | 49.28 | 42.03 | 6 | 34 | 29 | أتحدت مع زملائي بحرية سواء عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل | ٩ |
| ٠.٠١ | 29.30 | 2.90 | 44.93 | 52.17 | 2 | 31 | 36 | يقدم زملائي القدامى وذوي الخبرات النصيح والمشورة لي ولزملائي ويعيروننا الإهتمام الكافي . | ١٠ |
| ٠.٠١ | 41.30 | 11.59 | 69.57 | 18.84 | 8 | 48 | 13 | يتعامل زملائي داخل القسم بوضوح وشفافية وموضوعية | ١١ |
| ٠.٠١ | 19.39 | 17.39 | 57.97 | 24.64 | 12 | 40 | 17 | يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع | ١٢ |

| م | العبارات | التكرارات | | | النسبة المئوية | | | قيمة مربع كاي | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------|--------|--------|----------------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | | |
| | الآخرين وعدم حجبها | | | | | | | | |
| ١٣ | توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي بالقسم | 35 | 34 | 0 | 50.72 | 49.27 | 0 | 34.52 | ٠.٠١ |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) ، وذلك عند مستوى (٠.٠١) في جميع المفردات ، أما المفردات رقم (٢) ، (٣) فقد كانت عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، والمفردة رقم (٥) غير دالة إحصائياً .
- أن معظم استجابات أفراد العينة كانت لصالح "متوسطة" .
- أنه بالنسبة للإستجابة "مرتفعة" كانت أكثر العبارات هي "يقدم زملائي العون والمساعدة لي لشخصي وليس لمجرد تحقيق مكاسب مادية أو ممعنوية ، وهذا يعكس مدى ثقة الزملاء في بعضهم البعض ، وأن تعاملات الزملاء تتسم بقدر كبير من الإحترام والإخلاص والتكامل .
- أنه بالنسبة للإستجابة "منخفضة" ، كانت أكثر العبارات هي "يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق" ، وهذا يعكس سيادة الفردية والأنانية والكتمان وضعف التعاون والتكامل وروح الفريق ، مما ينعكس سلباً على مدى ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في بعضهم البعض .

وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من خلال حساب كـ ٢ لكل بعد منها على النحو التالي :

جدول (٧)

ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية

| الترتيب | كـ ٢ | أبعاد الثقة التنظيمية |
|---------|-------|-----------------------|
| الثانية | ١٨.٨٤ | الثقة في إدارة الكلية |
| الثالثة | ١٥.٥٣ | الثقة في رئيس القسم |
| الأولى | ٢٨.٩ | الثقة في الزملاء |

يتضح من قراءة الجدول السابق أن الثقة في الزملاء احتلت المرتبة الأولى ، وهذا يعكس العلاقات الإنسانية التعاونية بين الزملاء داخل الكلية من حيث التعاون والاحترام المتبادل والتواصل وتشارك المعرفة ، في حين احتلت الثقة في إدارة الكلية المرتبة الثانية من حيث اتباع إدارة الكلية سياسات وإجراءات سليمة وواضحة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وامتلاكها رؤية استراتيجية واضحة ، وهذا يعنى أن هذا البعد يحتاج إلى مزيد من العناية والجهد ، بينما احتلت الثقة في رئيس القسم الترتيب الأخير ، وهذا يعنى أن ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في رؤساء الأقسام متدنية ، وهذا يوجب على رؤساء الأقسام تعديل سياساتهم المتبعة في إدارة الأقسام ، وأن يتبعوا الأسلوب الصحيح في إدارة الصراع ومواجهة المشكلات وأن يتصرفوا بنزاهة وعدالة وشفافية .

٢ - النتائج الخاصة بالولاء التنظيمي :

كانت النتائج على النحو التالي :

♦ الولاء العاطفي "المؤثر" :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء العاطفي كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٨)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء العاطفي

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 33.74 | 1.45 | 42.03 | 56.52 | ١ | ٢٩ | ٣٩ | أشعر بالسعادة والرضا أن أتيحت لي الفرصة للعمل في الكلية وأني عضو فيها | ١ |
| ٠.٠١ | 28.17 | 7.25 | 59.42 | 33.33 | ٥ | ٤١ | ٢٣ | أعتبر أن مشاكل الكلية هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعي لحلها | ٢ |
| ٠.٠١ | 21.48 | 7.25 | 49.28 | 43.48 | ٥ | ٣٤ | ٣٠ | أدافع عن الكلية وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء | ٣ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 51.13 | 1.45 | 27.54 | 71.01 | ١ | ١٩ | ٤٩ | أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأننى عضو هيئة تدريس بالكلية | ٤ |
| ٠.٠١ | 23.74 | 21.74 | 60.87 | 17.39 | ١٥ | ٤٢ | ١٢ | لدى ارتياح نحو المناخ الإنساني والاجتماعي السائد فى الكلية | ٥ |
| ٠.٠١ | 62.96 | 1.45 | 21.74 | 76.81 | ١ | ١٥ | ٥٣ | يهمنى كثيراً مستقبل الكلية وسمعتها ومصيرها | ٦ |
| ٠.٠١ | 47.22 | 5.80 | 23.19 | 71.01 | ٤ | ١٦ | ٤٩ | لدى استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح الكلية | ٧ |
| ٠.٠١ | 25.39 | 7.25 | 36.23 | 56.52 | ٥ | ٢٥ | ٣٩ | أشعر أن هناك ارتباط نفسي | ٨ |

| م | العبارات | التكرارات | | | النسبة المئوية | | | قيمة مربع كاي | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------|--------|--------|----------------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | | |
| | ووجداني بيبي وبين الكلية | | | | | | | | |
| ٩ | اشعر بأن لى قيمة فى المجتمع نتيجة أنني عضو هيئة تدريس بالجامعة والكلية | ٤٢ | ٢٧ | ٠ | 60.87 | 39.13 | 0 | 39.39 | ٠.٠١ |
| ١٠ | أشعر بإحساس قوى بانتمائي وولائي لهذه الكلية | ٤١ | ٢٨ | ٠ | 59.42 | 40.58 | 0 | 38.17 | ٠.٠١ |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلى :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) ، وذلك عند مستوى (٠.٠١) في جميع العبارات.
- أن معظم استجابات أفراد العينة كانت لصالح "مرتفعة" وذلك في العبارات ارقام (١) ، (٤) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، (١٠) ، وباقى العبارات وهى (٢) ، (٣) ، (٥) لصالح "متوسطة".
- أنه بالنسبة للإستجابة "مرتفعة" كانت أكثر العبارات هى "يهمنى كثيراً مستقبل الكلية وسمعتها ومصيرها" ، وهذا - من وجهة نظر الدراسة - يمثل أمراً طبيعياً ومنطقياً ، إذ أن مستقبل الكلية وسمعتها ومصيرها ينعكس بالتأكيد على

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، لأن الأعضاء يتأثرون بأى خلل أو اضطراب أو أى غموض في مستقبل الكلية ومصيرها .

- أنه بالنسبة للإستجابة "منخفضة" كانت أكثر العبارات هي "لدى ارتياح نحو المناخ الإنساني والإجتماعي السائد في الكلية" ، وهذا يعنى أن ثمة عدم رضا من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه المناخ الإنساني والاجتماعي السائد في الكلية ، وأن هذا يمثل أحد الأسباب والعوامل القوية في ضعف مستوى الولاء التنظيمي داخل الكلية ، وأنه على إدارة الكلية أن تبذل جهداً كبيراً في توفير آليات المناخ الإنساني والإجتماعي الطيب داخل الكلية .

♦ الولاء المعياري "الأخلاقي" :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء المعياري كما هو موضح

بالجدول التالي :

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء المعياري

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 16.78 | 23.19 | 56.52 | 20.29 | 16 | 39 | 14 | أشعر أن قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في الكلية | ١ |
| ٠.٠١ | 45.48 | 8.70 | 71.01 | 20.29 | 6 | 49 | 14 | أقدم مصلحة الكلية على مصالحتي الشخصية | ٢ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 55.39 | 0 | 27.54 | 72.46 | 0 | 19 | 50 | أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص | ٣ |
| ٠.٠١ | 40.78 | 15.94 | 69.57 | 14.49 | 11 | 48 | 10 | أشعر بتفاوت كبير بين أهداف الكلية وأهدافي الخاصة | ٤ |
| ٠.٠١ | 35.57 | 11.59 | 66.67 | 21.74 | 8 | 46 | 15 | أتابع أية ملاحظات وانتقادات تخص الكلية وأتحمس مشكلاتها وأسعى للمساهمة في حلها | ٥ |
| غير دالة | 5.57 | 21.74 | 33.33 | 44.93 | 15 | 23 | 31 | أرى أن تركي الكلية أو الجامعة للعمل في غيرها بحثاً عن مغريات مادية أو معنوية أمر غير أخلاقي | ٦ |
| ٠.٠١ | 61.13 | 0 | 24.64 | 75.36 | 0 | 17 | 52 | أشعر بضرورة الإنتماء والولاء للكلية رغم السلبيات الموجودة بها | ٧ |
| ٠.٠١ | 99.39 | 2.90 | 7.24 | 89.86 | 2 | 5 | 62 | أقبل أي عمل أكلف به من منطلق التزامي | ٨ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|----|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| | | | | | | | | الأخلاقي بواجباتي | |
| ٠.٠١ | 91.04 | 0 | 13.04 | 86.96 | 0 | 9 | 60 | أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لأداء مهامى بتفانى وإخلاص رغم أن الجامعة لا تشبع حاجاتى ولا تحقق لى الأمن الوظيفى | ٩ |
| ٠.٠١ | 69.91 | 1.45 | 18.84 | 79.71 | 1 | 13 | 55 | هذه الكلية تستحق منى كل الإخلاص والتقدير والولاء | ١٠ |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلى :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث "مرتفعة - متوسطة - منخفضة"، وذلك عند مستوى (٠.٠١) ، ماعدا العبارة رقم (٦) فهى غير دالة إحصائياً.
- أن معظم استجابات أفراد العينة كانت لصالح "مرتفعة"، فيما عدا العبارات أرقام (١)، (٢)، (٤)، (٥) ، فكانت الإستجابات بها لصالح "متوسطة".
- أنه بالنسبة للإستجابة "مرتفعة" كانت أكثر العبارات هى "أقبل أى عمل أكلف به من منطلق التزامى الأخلاقى بواجباتى" ، وهذا يعكس مدى حرص أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على الإلتزام بأداء أعمالهم وواجباتهم من منطلق التزامهم الأخلاقى والأدبى والقيمى ، وهذا يمثل أمراً منطقياً بالنسبة لمهنة

التدريس بالجامعة ، والتي قوامها ومنطلقها الأساسى أنها بمثابة رسالة أخلاقية وقيمية وسلوكية قبل أن تكون مهنة أكاديمية وعلمية.

- أنه بالنسبة للإستجابة "منخفضة" ، كانت أكثر العبارات هى "أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في الجامعة" ، وهذا يوضح مدى التفاوت والتباين وعدم الإتساق بين القيم الشخصية والفردية لأساتذة الجامعة والقيم السائدة في الجامعة ، وبالتأكيد هذا التفاوت ينعكس سلباً على درجة الولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

♦ الولاء المستمر :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء المستمر كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالولاء المستمر

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|---|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| ٠.٠١ | 35.57 | 0 | 44.93 | 55.07 | ٠ | ٣١ | ٣٨ | أشعر بأن الكلية تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها أو تركها . | ١ |
| ٠.٠٥ | 6.35 | 31.88 | 46.38 | 21.74 | ٢٢ | ٣٢ | ١٥ | أشأتق إلى الكلية أثناء الإجازات والعطلات الرسمية | ٢ |
| ٠.٠١ | 17.04 | 24.64 | 56.52 | 18.84 | ١٧ | ٣٩ | ١٣ | أشعر باستنزاف طاقاتي في الكلية بلا | ٣ |

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كاي | النسبة المئوية | | | التكرارات | | | العبارات | م |
|------------------|---------------------|----------------|--------|--------|-----------|--------|--------|--|---|
| | | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | | |
| | | | | | | | | عائد ملائم مادي أو معنوي | |
| ٠.٠١ | 35.04 | 13.04 | 20.29 | 66.67 | ٩ | ١٤ | ٤٦ | أشعر بالضيق والإحباط عندما أعلم أن مؤسسات أخرى في المجتمع تنال الدعم المادي والمعنوي أكثر من الجامعة. | ٤ |
| ٠.٠١ | 33.74 | 1.45 | 42.03 | 56.52 | ١ | ٢٩ | ٣٩ | لدى ثقة بأن العمل في الكلية أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى . | ٥ |
| غير دالة | 2.43 | 42.03 | 27.54 | 30.43 | ٢٩ | ١٩ | ٢١ | إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبى الحالي فى جامعة أخرى حكومية أو خاصة أو مركز بحثي سأترك العمل بالكلية فوراً . | ٦ |
| غير دالة | 2.43 | 27.54 | 30.43 | 42.03 | ١٩ | ٢١ | ٢٩ | أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب | ٧ |

| م | العبارات | التكرارات | | | النسبة المئوية | | | قيمة مربع كاي | مستوى الدلالة |
|----|--|-----------|--------|--------|----------------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | | |
| | ومكافآت يرضى طموحاتي ويشبع احتياجاتي. | | | | | | | | |
| ٨ | تقدم لى الكلية مزايا لا تتوافرى كليات ومؤسسات أخرى . | ١٠ | ٣٧ | ٢٢ | ١٤.٤٩ | ٥٣.٦٢ | ٣١.٨٨ | ٠.٠١ | |
| ٩ | أبحث عن فرص عمل أخرى للكسب المادى بجانب عملي بالجامعة لأن راتبي لا يكفينى كأستاذ جامعة . | ١٧ | ١١ | ٤١ | ٢٤.٦٤ | ١٥.٩٤ | ٥٩.٤٢ | ٠.٠١ | |
| ١٠ | أشعر أن بقائى فى هذه الكلية نابع من حاجتى للعمل فيها وليس نابعاً من حبى وانتمائى لها أو ارتباطى بها . | ٩ | ٣٩ | ٢١ | ١٣.٠٤ | ٥٦.٥٢ | ٣٠.٤٣ | ٠.٠١ | |

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلى :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث "مرتفعة - متوسطة - منخفضة" عند مستوى (٠.٠١) في جميع العبارات ، ماعدا العبارة رقم (٢) فهي عند مستوى (٠.٠٥) ، والعبارة رقم (٦) ، (٧) غير دالة.

- أن استجابات أفراد العينة كانت منقسمة بين الاستجابات الثلاثة ، حيث حصلت الإيجابية "مرتفعة" على العبارات (١) ، (٤) ، (٥) ، (٧) ، والاستجابة "متوسطة" للعبارات (٢) ، (٣) ، (٨) ، (١٠) ، في حين كانت الاستجابة "منخفضة" للعبارتين (٦) ، (٩) .
 - أنه بالنسبة للإيجابية "مرتفعة" كانت أكثر العبارات هي "أشعر بالضيق والإحباط عندما أعلم أن مؤسسات أخرى في المجتمع تنال الدعم المادي والمعنوي أكثر من الجامعة" ، وهذا يفسر حالة الإحباط التي تنتاب الكثير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نتيجة أنهم لا ينالون نفس الدعم المادي والمعنوي الذي تناله مؤسسات وفئات عديدة أخرى في المجتمع ، وبالتأكيد ينعكس هذا سلباً على مدى ولائهم التنظيمي وارتباطهم بالمؤسسة الجامعية .
 - أنه بالنسبة للإيجابية "منخفضة" كانت أكثر العبارات هي "أبحث عن فرص عمل أخرى للكسب المادي بجانب عملي بالجامعة لأن راتبي لا يكفيني كأستاذ جامعة" ، وهذا يفسر انشغال عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمزاولة أعمال أخرى والبحث عن فرص عمل موازية للكسب المادي، مما يؤثر سلباً على مدى الارتباط والانتماء والولاء التنظيمي للجامعة .
- وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة من خلال حساب كا ٢ لكل بعد منها على النحو التالي :

جدول (١١) ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي

| الترتيب | كا ٢ | أبعاد الولاء التنظيمي |
|---------|------|-----------------------|
| الثانية | ٣٧.١ | الولاء العاطفي |
| الأولى | ٥٢.١ | الولاء المعياري |
| الثالثة | ١٩.٠ | الولاء المستمر |

يتضح من قراءة الجدول السابق أن الولاء المعياري قد احتل المرتبة الأولى ، وهذا يعكس مدى الإلتزام الأدبي والقيمي والسلوكي والأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

ومعاونيهم ، في حين احتل الولاء العاطفي المرتبة الثانية ، وهذا يعكس أن هناك ارتباط نفسى ووجدانى بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكلية ، في حين احتل الولاء المستمر المرتبة الأخيرة ، وهذا يعكس ما يشعر به أعضاء هيئة التدريس من ضيق وإحباط نتيجة أنهم لا ينالون الدعم المادى الملائم مقارنة بفئات عديدة أخرى في المجتمع ، وأن بقاءهم في الكلية نابع - في الأصل - من حاجتهم للعمل فيها ، وليس نابعاً - في المقام الأول - من حبهم وانتمائهم وولائهم لها .

٣ - النتائج الخاصة بالعلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي :

استخدمت الدراسة مصفوفة معاملات الارتباط لتحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون ، وهذا يوضحه الجدول التالي :

جدول (١٢) معاملات الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي (ن = ٦٩)

| الولاء التنظيمي | الولاء المستمر | الولاء المعيارى | الولاء العاطفى | الثقة التنظيمية |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| ٠.٥٣٢ | ٠.٣٣٧ | ٠.٤٢٥ | ٠.٦٦٣ | الثقة فى إدارة الكلية |
| ٠.٤٩٢ | ٠.٣٠٢ | ٠.٣٧٤ | ٠.٥٥٢ | الثقة فى رئيس القسم |
| ٠.٤٧٣ | ٠.٣٨١ | ٠.٣٨٦ | ٠.٣٨٩ | الثقة فى الزملاء |
| ٠.٦١١ | ٠.٤٢٩ | ٠.٤٩١ | ٠.٦٢٩ | الثقة التنظيمية |

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٤١

يتضح من خلال قراءة الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما ، حيث يتبين وجود علاقة

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

طردية موجبة بين الدرجة الكلية للثقة التنظيمية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي ، وقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هي (٠.٦١١) ، وهذا يعنى أنه كلما زادت الثقة التنظيمية زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية.

أهم نتائج الدراسة الميدانية :

- ١ - بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية ، احتلت الثقة في زملاء المرتبة الأولى ، ثم الثقة في إدارة الكلية المرتبة الثانية ، وأخيراً احتلت الثقة في رؤساء الأقسام المرتبة الثالثة والأخيرة.
- ٢ - بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي ، احتل الولاء المعيارى المرتبة الأولى ، ثم الولاء العاطفى المرتبة الثانية ، وأخيراً الولاء المستمر احتل المرتبة الثالثة والأخيرة.
- ٣ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع أبعاد كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع العبارات ، باستثناء بعض العبارات القليلة للغاية والتي كانت عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- ٤ - قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما.
- ٥ - توجد علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجماً ، والولاء التنظيمي بوصفه متغيراً مجماً ، فكلما زاد مستوى الثقة التنظيمية ، زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

الخطوة السادسة : التصور المقترح

أولاً : أهداف التصور المقترح :

يتمثل الهدف الأساسي للتصور المقترح في تقديم بعض الآليات الإجرائية والرؤى والتصورات الواقعية لتدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ، بما يتلاءم مع نتائج البحث وطبيعة المجتمع المصري وواقع كلية التربية.

كما يهدف هذا التصور المقترح إلى ما يلي :

- تعريف القائمين على إدارة كلية التربية وأعضاء هيئة التدريس بمؤشرات الثقة التنظيمية ونماذجها وأبعادها وآليات تدعيمها وكذلك الولاء التنظيمي ، بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء ودعم كل منهما.
- تحسين الأداء الحالي لقيادات كلية التربية ، وعلاج بعض مواطن الخلل والقصور الموجودة.
- نشر وتبني ثقافة تدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- زيادة مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

ثانياً : منطلقات التصور المقترح :

- يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرز الحاجة الماسة إلى بناء تصور مقترح يساهم في تدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية التربية وذلك كما يلي :
- إن كلاً من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من العوامل المحورية في تعزيز نجاح المنظمات وبقائها على المدى الطويل وتميزها في ظل زيادة التنافسية.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- إن كلاً من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من العوامل الرئيسية في عمليات التطوير والتغيير، فلا يمكن للتغيير أن يتحقق أو أن تتحقق أهدافه إلا في بيئة تنظيمية مرتفعة الثقة والولاء.
- تعد الثقة التنظيمية عنصراً مهماً ومدخلاً من المداخل الأساسية لتحقيق وتدعيم الولاء التنظيمي.
- يؤدي تدعيم الثقة التنظيمية إلى تأثيرات إيجابية عديدة منها : جودة العلاقات الإنسانية ، تحقيق الفاعلية التنظيمية ، زيادة الدافعية والعطاء ، تماسك المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يؤدي ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة إلى كثير من سلوكيات العمل الجيدة مثل : انخفاض معدل ترك العمل و الغياب والتأخر وعدم الإلتزام ، تحسين مستوى الأداء ، زيادة درجة الإبداع ، التفانى والإخلاص في أداء المهام..
- إن تحقيق معدل أعلى من الثقة والولاء التنظيمي هو مسئولية المؤسسات ونمط الممارسات التي بداخلها ، بمعنى هو مسئولية قيادة المؤسسة وإدارتها في المقام الأول ، قبل أن تكون مسئولية أعضاء هيئة التدريس.
- إن تحقيق معدل أعلى من الثقة والولاء التنظيمي يتطلب في تحقيقه وقتاً طويلاً ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للضرد وقبول بأهداف وقيم وتوجهات المؤسسة .
- إن نجاح الكلية في تبني هذا التصور المقترح ودراسته وتفعيل بنوده ، سيؤدي إلى إرساء دعائم كل من الثقة والولاء التنظيمي على أرض الواقع.

ثالثاً : وصف التصور المقترح :

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ، وفي ضوء الإطار النظري للبحث ، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من جوانب قوة وضعف ، وبناءً على المنطلقات السالف ذكرها ، يمكن وصف وبناء التصور المقترح كما يلي :

١ - مجالات تدعيم أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية والمقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل كل مجال منها على النحو التالي :

١ - تعزيز النموذج القيادي سواءً لرئيس القسم أو إدارة الكلية (العميد والوكلاء) :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلي :

- أن تتصف القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية بالقيم والمعايير الأخلاقية السليمة حيث : النزاهة ، العدالة ، الشفافية ، الصدق ، الأمانة ، والتوافق بين الأقوال والأفعال والتصريحات والممارسات.

- أن تكتسب القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية المهارات القيادية المتنوعة حيث : إدارة الاجتماعات بكفاءة ، إدارة الصراع واحتوائه ، إدارة فرق العمل بنجاح ، القدرة على التخطيط الإستراتيجي ، وغيرها .

- أن تكون إدارة الكلية والقسم نموذجاً في الشفافية والإنفتاح في توصيل المعلومات الصحيحة وعدم احتكارها أو حجبها ، والعمل على إتاحتها ونشرها وتبادلها بين أفراد الكلية.

- السعى الجدى من قبل إدارة الكلية لإعداد صف ثانى وثالث من القيادات داخل الكلية.

- أن تتبنى إدارة القسم أو الكلية فكرة إعداد الكوادر عملياً من خلال تولي كل عضو في المجلس رئاسة مجلس القسم أو مجلس الكلية في إحدى الجلسات بحيث يقوم بتنظيم الجلسة وإدارتها ، بما يدعم لديه القدرات الإبداعية ويؤهله فيما بعد لتولي المناصب القيادية.

- أن تشجع إدارة الكلية أو القسم العمل الجماعى وروح الفريق وفرق العمل والإدارة التشاركية.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- أن تتيح إدارة الكلية أو القسم الملائمة والمتنوعة أمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمشاركة الفاعلة في إدارة القسم والكلية وتطوير العمل وصنع القرار.
- اتباع إدارة الكلية أو القسم لسياسات وإجراءات واضحة وشفافة وعادلة ونزيهة في تسيير شئون العمل بالقسم والكلية ، وفي التعامل مع الأعضاء .
- وضع جائزة باسم "القيادي الناجح" كمكافأة وتكريم القائد القادر على تحسين الوضع التنافسي سواءً للقسم أو الكلية.
- ضرورة أن يؤمن القائد ويتبنى ثلاثة معتقدات :
 - أن تكون المؤسسة أكثر أهمية من أى فرد بمفرده بما فى ذلك القائد نفسه.
 - أن تتركز وظيفة القائد على مساعدة نجاح ونمو الآخرين.
 - أن يكون مستقبل المؤسسة ومصالحها فى المقام الأول عند صنع القرار.
- ضرورة تحول الأساليب والسلوكيات والتوجهات والمهارات التى يتبعها القائد الأكاديمي من :
 - التحول من الإدارة الروتينية إلى الإدارة بالتحسين المستمر.
 - التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية.
 - التحول من إدارة الأفراد كجزر منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفرق عمل.
 - التحول من القيادة وفق الأجل القصير إلى القيادة الإستراتيجية.
 - التحول من القيادة التسلطية الفوقية إلى القيادة الجماعية التشاركية.
- مراجعة أساليب ومعايير وضوابط اختيار قيادات الكلية بحيث يراعى فيها عدم الإقتصار فقط على قواعد ولوائح قانون تنظيم الجامعات ، وإنما يجب ان تكون هناك شروط أساسية أخرى لترشيح القيادات الأكاديمية منها :

- قائمة إنجازاتهم المتعلقة بالقيادة مثل : القدرة على العمل الجماعي وإدارة فرق العمل ، القدرة على التخطيط الإستراتيجي ، القدرة على إدارة الصراعات ، وغيرها .
 - تقديم ما يفيد بالخدمات الجوهرية التي قدمها للقسم أو الكلية أو الجامعة والأنشطة الطلابية والبحثية والمجتمعية التي يشارك فيها بفاعلية من خلال ملف إنجازته.
 - رؤيته ومقترحاته لتطوير الكلية أو القسم.
 - البرامج والدورات التدريبية التي حصل عليها في المجال الإداري والقيادي .
 - عرض بعض قضايا الكلية الأساسية وطريقة تعاطيه وتعامله معها .
- تحقيق العدالة التنظيمية بكافة صورها سواءً عدالة الإجراءات والسياسات أو عدالة توزيع المهام والمكافآت ، أو العدالة التفاعلية سواءً بين أقسام الكلية ككل أو بين كافة أعضاء هيئة التدريس.
- ٢ – تفعيل مبدأ الشفافية والمصارحة ووضوح السياسات والإدارة على المكشوف :
- ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلي :
- نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والمصارحة والوضوح في إدارة الكلية.
 - تطوير وتنوع نظم الإتصالات بالكلية لتكون أكثر فعالية في إتاحة وتوفير وتدقيق وانسياب المعلومات الدقيقة والصادقة في الوقت المناسب.
 - الإهتمام بتطبيق المساءلة والمحاسبية على الجميع وتعزيز الرقابة على الأداء.
 - إعلان الكلية عن سياستها وخططها وتوجهاتها وقراراتها لجميع المستفيدين بوضوح وشفافية.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- سهولة إطلاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على اللوائح والقرارات والوثائق والتعليمات التي تنظم العمل بالكلية وإتاحتها للجميع عبر الوسائل المختلفة.
- الإعلان والإفصاح عن حالات الخطأ أو الفساد بوضوح وشفافية ومحاسبة المسئول ، على أن تكون العقوبة بقدر وحجم الخطأ الذي تم ارتكابه.
- تبنى ودعم الكلية لقيم النزاهة ، العدالة ، الأمانة ، المحاسبية ، الكفاءة ، والصالح العام.
- ضرورة الإعلان عن القرارات أو مشروعات القرارات التي تنوى الكلية إصدارها لطرحتها للمناقشة والحوار على كافة أقسام ووحدات الكلية وذلك خلال فترة معقولة قبل إصدارها.
- عقد إدارة الكلية للقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يجعلهم على دراية بكافة التطورات والتغييرات فى الكلية والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
- توفير البيئة التنظيمية والإدارية الداعمة للشفافية التنظيمية بالكلية من خلال :
 - وضع نظام للمحاسبية والمساءلة يطبق على الجميع بنزاهة وعدالة.
 - تفعيل أداء الوحدات المسؤولة عن المعلومات والإحصاءات والتقارير بالكلية كأساس لدعم الشفافية ودعم القرارات الرشيدة.
 - تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ونظم الإدارة الإلكترونية فى إعلام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكافة المعلومات والوثائق والنشرات والتقارير والمعلومات اللازمة لهم.
 - تطبيق إدارة الكلية والأقسام لأسلوب الإدارة على المكشوف والذي يقوم على كشف المعلومات وتدفعها وإتاحتها للجميع والعمل الجماعى والمشاركة فى صنع القرار.

٣ - التمكين والإستقلالية :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلي :

- منح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وحرية وتميز.
- الإستماع الجيد لأعضاء هيئة التدريس والإصغاء لآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتقديرها .
- تبنى وتفعيل نمط الإدارة الذاتية داخل الكلية.
- ترسيخ ثقافة المشاركة وديمقراطية صنع القرار والعمل الجماعي التشاركي .
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للحصول على أدوات السلطة وهى : الموارد والمعلومات والدعم والتدريب والتعلم والنمو .
- تصميم برامج تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية بالكلية لتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم على تفعيل القيادة التشاركية وآليات التفويض والتمكين الفعال .
- تهيئة مناخ تنظيمى فعال يشجع على مشاركة الجميع فى صنع القرار ويعمل على إتاحة المعلومات ونشرها وتدفعها وتبادلها بين كافة الأطراف المعنية داخل الكلية.
- ضرورة اهتمام إدارة الكلية والأقسام بإعداد صف ثانى وثالث من القيادات الإدارية والأكاديمية الفعالة بالكلية.
- تمكين الأعضاء من خلال المشاركة ، التعاون ، التفويض ، الإدارة بالمكاشفة والمصارحة وتفعيل المساءلة والمحاسبية .

٤ - تعزيز فرص المشاركة فى صنع القرار واتخاذ وتطوير العمل بالكلية :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلي :

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- اتباع إدارة الكلية لنمط القيادة التشاركية الجماعية فى إدارة الكلية.
- اتباع إدارة الكلية لسياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات اتصال فعالة أمام أعضاء هيئة التدريس لتوصيل أفكارهم لإدارة الكلية ، ويتم ذلك من خلال :
 - الاجتماعات الدورية.
 - صناديق الإقتراحات والشكاوى.
 - تشجيع المبادرات الشخصية.
 - تقديم الحوافز والمكافآت للأفكار الإبداعية والريادية التى تسهم فى تطوير العمل بالكلية.
 - استطلاعات رأى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول مشكلاتهم ومقترحاتهم وأفكارهم.
- تشجيع وجهات النظر المختلفة عن طريق عقد لقاءات مفتوحة على كافة المستويات ، مما يشجع على تبادل الأفكار وتقديم المبادرات.
- العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى صنع القرارات بما يساعد على تخفيف حدة الصمت التنظيمي.
- دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى اللقاءات والندوات والمؤتمرات العلمية سواءً المحلية أم الدولية.
- الإعلان عن القرارات والقضايا التى تنوى إدارة الكلية إصدارها أو اتخاذ قرار بشأنها لترحها للمناقشة والحوار على كافة أقسام الكلية وذلك خلال فترة معقولة قبل إصدارها.
- الإستماع الجيد لآراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأفكارهم ومقترحاتهم ووضعها فى الإعتبار عند صنع القرار .

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية داخل الكلية تدعم وتشجع الحوار والتعاون والمشاركة.
- عمل حلقات نقاشية وورش عمل على مستوى الأقسام والكلية لدراسة ومناقشة قضايا الكلية وأحدث ما توصل إليه العلم والبحث العلمى فى أى من القضايا التى تهتم الكلية.
- ٥ - تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الإبداع والابتكار وإتاحة الفرص الكفيلة بذلك :
- ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلى :
- العمل على نشر وترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد والتميز داخل الأقسام والكلية.
- توفير وتهيئة المناخ التنظيمى المحفز للإبداع واستغلال ما لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات ورؤى إبداعية.
- منح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الصلاحيات المناسبة التى تمكنهم من أداء مهامهم بحرية وتميز.
- إشاعة مناخ عام وسياسة شاملة للفكر الإبداعى من خلال الملصقات والإعلانات والمسابقات.
- إعطاء الحوافز والجوائز التى تحفز الجميع على التفكير الإبداعى والأداء المتميز.
- تخصيص يوم فى كل فصل دراسى لتكريم أصحاب الابتكارات والأفكار والحلول الإبداعية والمخترعات التى تفيد القسم أو الكلية من خلال حفل على مستوى الكلية.
- العمل على توفير الإمكانيات والموارد والأدوات والتجهيزات اللازمة سواء داخل قاعات التدريس أو داخل مكاتب وقاعات أعضاء هيئة التدريس بما يشجعهم على الإبداع والأداء المتميز.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر وإبراز الأفكار والمقترحات الجديدة والأعمال الإبداعية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- مراعاة أسس اختيار وترشيح القيادات من ذوي القدرات الإبداعية ، وليس على أساس الخبرة والأقدمية فقط.
- إعداد وتصميم برامج تدريبية متخصصة بأساليب الإبداع الإداري والتنظيمي تعقد سواءً للقيادات أو الهيئات التدريسية والإدارية.
- تجنب التقيد الحرفي بالتعليمات واللوائح وضرورة تخليص العمل التنظيمي من الروتين والبيروقراطية بما يشجع ذلك على فرص الابتكار والإبداع.
- تكوين وإنشاء فريق لدعم الابتكار والإبداع على مستوى الكلية ، سواءً الإبداع في البحث العلمي ، أو الإبداع في الأداء التدريسي ، أو الإبداع في آليات وأساليب خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، أو الإبداع الإداري والتنظيمي.

٦ - تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلي :

- نشر الوعي داخل الكلية بأهمية العمل الجماعي التعاوني وروح الفريق سواءً عن طريق كتيبات أو منشورات أو محاضرات توضح آليات العمل الجماعي وكيفية تشكيل فرق العمل وطبيعتها .
- عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية والحلقات النقاشية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمناقشة كل ما يتعلق بنظام العمل في الكلية
- إنشاء منتدى للحوار يلتقى فيه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أسبوعياً أو شهرياً لتدعيم فرص التفاعل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك بينهم وبين إدارة الكلية.
- تشجيع البحوث المشتركة وبحوث الفريق والبحوث البيئية داخل الكلية.

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقاسم وتبادل وتشارك المعرفة والخبرات الوظيفية فيما بينهم.
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مهارات واستراتيجيات وآليات العمل الجماعي وفرق العمل من خلال عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية فى هذا الصدد.
 - أن يتم العمل بالكلية من خلال لجان جماعية وفرق عمل حقيقية وليس بشكل فردى.
 - اتباع إدارة القسم وكذلك الكلية لنمط القيادة التشاركية الجماعية فى صنع القرار واتخاذها وفى تطوير العمل بالقسم أو الكلية.
- ٧ - تفعيل نظم الإتصال وتدفق المعلومات داخل الكلية :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلى :

- التوظيف الفعال لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية فى تفعيل آليات التواصل بين إدارة الكلية والأقسام وأعضاء هيئة التدريس وكذلك فى تيسير تبادل وإتاحة ونشر وتدفق المعلومات الصحيحة داخل الكلية وفى صنع القرار واتخاذها.
- عقد إدارة الكلية والأقسام للقاءات والندوات وورش العمل والإجتماعات المفتوحة والتي تيسر وتعزز التفاعل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية ، وبينهم وبين بعضهم بعضاً.
- فتح القنوات المتنوعة أمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتوصيل أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم لإدارة الكلية.
- تعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات الصادقة والحديثة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- تفعيل دور مركز المعلومات التربوية والنفسية بالكلية.

د . محمد عبد عتريس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- إنشاء فرق عمل خاصة بدعم اتخاذ القرار بالكلية ، يكون لها دور فاعل فى الحصول على المعلومات والإحصاءات وتصنيفها وتركيبها وتحليلها بعد التحقق منها للاستفادة منها فى صنع القرار واتخاذها بالكلية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تبادل وتقاسم وتشارك المعرفة فيما بينهم وتدعيم بحوث الفريق والبحوث المشتركة.
- ضرورة تشجيع الحوار والتفاعل البناء داخل الأقسام أو الكلية ككل.
- توفير سبل الاتصال الفعال داخل الأقسام والوحدات بالكلية لوصول المعلومات بين كافة المستويات بسهولة.
- عرض جميع قرارات وأعمال مجلس الكلية ومجالس الأقسام على موقع الكلية والقسم.

٨ - وضع برنامج لتحفيز أعضاء هيئة التدريس معنوياً ومادياً :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلى :

- وضع برنامج عادل وموضوعى ويتسم بالشفافية للحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، مع ضرورة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء الفعلى ، بحيث لا تمنح إلا لمن يستحقها.
- ضرورة تكريم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتميزين فى أدائهم والذين يقدمون أفكاراً إبداعية وحلولاً ابتكارية لمشكلات وقضايا الكلية.
- أن يكون هناك تكريم سنوى يشمل :
 - الحاصلين على جوائز كبرى سواءً على مستوى الجامعة أو الدولة أو العالم من أبناء الكلية.
 - الذين تم ترقيتهم لدرجات وظيفية أعلى خلال العام.

- الحاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه خلال العام.
- الذين بلغوا سن الستين.
- تبنى جائزة سنوية على مستوى الكلية تقدم ل:
 - أفضل رئيس قسم ساهم فى إدارة القسم بنجاح وكفاءة وفاعلية.
 - أفضل عضو هيئة تدريس على مستوى كل قسم ، وكذلك على مستوى الكلية ككل .
 - أفضل معاون لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الكلية وكذلك على مستوى كل قسم .
 - أفضل بحث علمى على مستوى الكلية سواءً كان رسالة ماجستير أو دكتوراه أو بحث ترقية .
- تحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على إبداء الآراء وطرح المقترحات والأفكار الجديدة والمشاركة فى صنع القرار وتطوير العمل بالقسم أو الكلية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المشاركة فى إثراء وتفعيل الأنشطة الطلابية ، والمشاركة الفاعلة فى أنشطة اللجان والوحدات المختلفة بالكلية .

المناخ التنظيمى والثقافة التنظيمية :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلى :

- تهيئة مناخ تنظيمى جيد وصحى ومنفتح يشجع على العمل الجماعى والتعاونى وروح الفريق ، التجديد والإبداع ، المشاركة الفاعلة فى صنع القرار. إتاحة المعلومات للجميع .
- تهيئة ونشر ثقافة تنظيمية دعائمها : الشفافية ، العدالة ، النزاهة ، المحاسبية ، المكاشفة ، الإنفتاح ، الكفاءة ، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والخاصة.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- أن تسعى إدارة الكلية والقسم إلى إقامة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع منسوبي الكلية بشكل يعمل على العمل بروح الفريق الواحد وكسر حاجز الفروق العلمية والاجتماعية.
- مراعاة الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، والإهتمام بهم من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ومتابعة قضاياهم الشخصية والعلمية والبحثية.
- إرساء ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم وتوجهات و رؤية مشتركة يؤمن بها جميع منسوبي الكلية.
- أن يشجع المناخ التنظيمي ويدعم الإلتزام بالقيم الدينية وتنمية الممارسات الأخلاقية وتشجيع الرقابة الذاتية.
- عقد إدارة الكلية لورش عمل واجتماعات وملتقيات وندوات بهدف الإستماع إلى آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس وكذلك مشكلاتهم وقضاياهم .
- إعطاء فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية فى شغل المناصب القيادية والتنظيمية دون حكرها على قسم بعينه أو عضو هيئة تدريس بذاته ، على أن تراعى فى ذلك معايير الكفاءة والجدارة والإستحقاق ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.
- تدعيم مناخ إنسانى قائم على الإحترام والتقدير والتعاطف والتضامن بين أعضاء القسم بعضهم بعضاً ومعزز بمفهوم المواطنة التنظيمية.
- ١٠ - تدعيم فرص التنمية المهنية والتعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات :

ويمكن تفعيل هذا المجال من خلال ما يلى :

- نشر وتبنى ثقافة داعمة للتعلم المستمر والتعلم التنظيمي بين كافة منسوبي الكلية مما يجعل الكلية بمثابة مجتمع تعلم مهني يسمح بتبادل المعرفة وتقاسمها وتشاركها وتبادل الخبرات.
- نشر وتبنى ثقافة التنمية المهنية المستدامة سواءً لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو للقيادات، وأن تصبح التنمية المستدامة جزءاً من ثقافة الكلية.
- وضع برنامج لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الانخراط في أنشطة التنمية المهنية المستدامة وحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.
- إنشاء وحدة تدريب بالكلية تهدف إلى تصميم برامج التنمية المهنية في ضوء احتياجات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، بالتعاون مع مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- نشر ثقافة التميز والتنافسية بين جميع منسوبي الكلية من خلال تحفيزهم على التحسين المستمر للأداء والتنمية المستدامة للمهارات والمعارف والقدرات.
- إنشاء جماعات تعلم مهنية وأكاديمية على مستوى الاقسام أو الكلية ككل، بما يشجع علاقات الزمالة والتعاون والتكامل وتبادل المعرفة وتشاركها ويشجع على العمل الجماعي.
- ضرورة شمول وتنوع وتكامل استراتيجيات التعلم وأساليب التنمية المهنية لتشمل : دراسات الحالة، الممارسات التأملية، المباريات الإدارية، ملف إنجاز القادة الطموحين، فرق العمل، السيمينارات الدورية، ورش العمل والحلقات النقاشية، محاكاة وغيرها .
- الإهتمام بوضع برامج لتنمية القيادات الصاعدة والشابة توضح أهم مقومات وقدرات ومهارات القيادة الناجحة وأحدث أساليب إعداد القيادات في الدول المتقدمة وكيفية الاستفادة منها .

ب- المقترحات والآليات الإجرائية لتدعيم أبعاد الثقة التنظيمية وبما يؤدي إلى

تحسين أبعاد الولاء التنظيمي :

البعد الأول : الثقة في الإدارة العليا بالكلية (العميد والوكلاء) :

ويمكن تعزيز الثقة في الإدارة العليا بالكلية من خلال المقترحات الإجرائية الآتية :

- تعزيز وتدعيم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال

:

- تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتشاور بشأن تطوير العمل بالكلية وتحسين الأداء ، والاستماع لأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ووضعها في الاعتبار.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس وإتاحة الفرص المتنوعة أمامهم للمشاركة في تطوير الكلية وإدارتها وصنع القرار.
- مراعاة الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .
- ان تقدم إدارة الكلية الدعم التنظيمي اللازم لأعضاء هيئة التدريس سواءً الدعم المادي أو النفسى او المعنوى أو الإدارى أو المهنى.
- العمل على إتاحة المعلومات الصحيحة والضرورية للجميع بما يمكن أعضاء هيئة التدريس من المشاركة فى صنع القرار وإدارة الكلية وتطويرها .
- تفعيل سياسة الإدارة بالمكاشفة والمصارحة والشفافية ، بما يمكن من الوقوف على الحقائق والواقع الضلعى بشكل مستمر.
- تحقيق الموضوعية والعدالة بين كافة الأقسام الأكاديمية بالكلية.

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

- تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمشاركة فى الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية والمنح الدراسية المختلفة.
- تهيئة وتبنى ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية ، العدالة ، النزاهة ، الأمانة ، المشاركة ، الكفاءة ، المحاسبية ، تشارك المعرفة ، تكافؤ الفرص ، الإحترام المتبادل ، التعاون ، العمل الجماعى وروح الفريق .
- تحقيق العدالة التنظيمية بكافة صورها سواء عدالة الإجراءات والعمليات أو عدالة توزيع المهام والمكافآت ، أو عدالة التعامل الشخصى والمنظمى مع الأعضاء .
- أن تكون إدارة الكلية قدوة فى التحلى بالقيم والممارسات الأخلاقية الصحيحة وتطابق الأقوال مع الأفعال والتصريحات مع الممارسات .
- حسن اختيار القيادات الإشرافية والإدارية والأكاديمية بالكلية ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة.
- أن تؤمن إدارة الكلية وتبنى أربعة معتقدات وقيم أساسية :
 - أن تكون الكلية أكثر أهمية من أى شخص بمفرده بما فى ذلك عميد الكلية نفسه.
 - أن تتركز المهمة الأساسية لإدارة الكلية على تطوير الكلية وتحسين الأداء بها .
 - أن يكون مستقبل الكلية ومصالحاتها فى المقام الأول عند اتخاذ أى قرار أو وضع أية سياسة.
 - أن يكون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى بؤرة الإهتمام الرئيسية لدى إدارة الكلية.
- أن تسعى إدارة الكلية إلى إقامة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع منسوبي الكلية ، بشكل يعمل على العمل بروح الفريق الواحد .

البعد الثانى : الثقة فى رئيس القسم

- ويمكن تعزيز الثقة في رئيس القسم من خلال المقترحات الإجرائية التالية :
- أن يتيح رئيس القسم الفرص المتنوعة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إدارة القسم وصنع القرار واتخاذ ووضوح رؤية مستقبلية للقسم .
 - منح الأعضاء الصلاحيات الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وحرية وتميز.
 - اتباع رئيس القسم لنمط القيادة التشاركية الجماعية وتفويض السلطة.
 - تبنى ونشر ثقافة تنظيمية تقوم على الصدق ، الشفافية ، الأمانة ، العدالة ، النزاهة ، المحاسبية ، الكفاءة ، تدفق المعلومات وتدفعها للجميع ، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة..
 - قيادة القسم من خلال الرؤية والرسالة والأهداف وليس فقط من خلال النظم واللوائح غير المرنة ، بما يؤدي إلى حيوية القسم ، ومنح قراراته قدرًا ملائمًا من الفاعلية.
 - أن يتم اختيار رؤساء الأقسام على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق وفق معايير وضوابط علمية وقيادية وإدارية وإنسانية محددة ، وليس فقط على أساس الأقدمية في الدرجة العلمية.
 - عقد رئيس القسم لندوات وملتقيات ولقاءات متنوعة ومستمرة بهدف التعرف على ما يواجه أعضاء القسم من مشكلات ووضع الحلول لها .
 - أن يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على العمل الجماعي وروح الفريق ، وكذلك على تبادل المعرفة والخبرات وتشاركها فيما بينهم.
 - أن يتبنى رئيس القسم فكرة إعداد الكوادر عملياً من خلال تولى كل عضو في المجلس رئاسة مجلس القسم في إحدى الجلسات بحيث يقوم بتنظيم الجلسة

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٣) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٦

وإدارتها ، بما يدعم لديه القدرات القيادية الإبداعية ، ويؤهله فيما بعد لتولى المناصب القيادية بنجاح.

- أن يسعى رئيس القسم إلى إقامة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع منسوبي القسم ، بشكل يعمل على العمل بروح الفريق الواحد .

- وضع نظام للمحاسبية والمساءلة يطبق على الجميع داخل القسم بنزاهة وعدالة وشفافية.

البعد الثالث : الثقة فى الزملاء :

ويمكن تعزيز ثقة الزملاء فى بعضهم بعضاً من خلال المقترحات الإجرائية

التالية :

- أن تعمل إدارة الكلية وكذلك إدارة القسم على تدعيم وتشجيع الثقة والعلاقات الطيبة بين الزملاء وبعضهم البعض من خلال : اللقاءات المفتوحة وورش العمل والإجتماعات غير الرسمية ، البحوث المشتركة ، الندوات والمؤتمرات على مستوى القسم والكلية.

- تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء بما يشجع على زيادة الألفة والود والتقارب والتواصل بينهم.

- مبادرة الأعضاء القدامى بتوجيه وإرشاد المعيدين والمدرسين المساعدين.

- أن تشجع إدارة الكلية والقسم الأعضاء على العمل الجماعى وروح الفريق.

- أن تشجع إدارة الكلية والقسم الأعضاء على تبادل وتقاسم وتشارك المعرفة فيما بينهم وتدعيم البحوث المشتركة وبحوث الفريق.

- تشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم بعضاً سواء فى :

• بناء رؤية مستقبلية للقسم والكلية.

• صنع القرار واتخاذة على مستوى القسم والكلية.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- بحث ومناقشة مشكلات القسم والكلية ومحاولة حلها .
 - وضع خريطة بحثية سواءً على مستوى القسم أو الكلية .
 - تحقيق الأهداف المشتركة للقسم والكلية .
- تدعيم الروابط المهنية والإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم والكلية من خلال :
- إشاعة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم عن طريق إقامة أنشطة النوادي واللجان الإجتماعية واللقاءات والإحتفالات المتنوعة .
 - بناء مناخ تنظيمي يشجع على المحبة والتآلف والتسامح والدعم والتقارب بين الأعضاء .
 - توفير شبكات اتصال فعالة لضمان التواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس .
 - تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الإنخراط في جماعات التعلم الأكاديمية .

ج - توصيات ورؤى مستقبلية :

ولكى يتم تفعيل المقترحات الإجرائية السابقة وتطبيقها على أرض الواقع بشكل ملموس ، تقدم الدراسة بعض التوصيات الضرورية والأفكار والرؤى الجديدة والتي من أهمها :

- قيام إدارة الكلية بعمل استطلاعات رأى دورية لقياس مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على أن يتم الإستفادة فى إعداد هذا الإستطلاع من المقياس (الإستبيان) الذى أعدته الدراسة الحالية للثقة والولاء التنظيمي .

- ضرورة عقد ندوات ومؤتمرات بالكلية وأقسامها الأكاديمية حول قضية "الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية : الواقع والمأمول".
 - عمل ورش عمل وحلقات نقاشية ودورات تدريبية لعمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام حول أساليب ومهارات التعامل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة ، وكيفية قيادة الكلية والأقسام وفق الرؤى والمداخل القيادية والإدارية الحديثة من جهة ثانية ، وآليات تفعيل وتدعيم الثقة والولاء التنظيمي من جهة ثالثة.
 - إعداد خطة إعلامية وتوعوية لنشر ثقافة تدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية.
 - إنشاء لجنة متخصصة بالكلية تسمى "لجنة دعم الثقة والولاء التنظيمي" ، يناط بها مهمة رصد واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بالكلية ، ووضع آليات وبرامج لتدعيم الثقة والولاء التنظيمي ، وعرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية في هذا المجال وآليات الاستفادة منها.
 - يتم تشكيل هذه اللجنة من تسعة أعضاء هم :
 - عميد الكلية - أحد وكلاء الكلية
 - ممثل عن لجنة الجودة
 - مدير مركز المعلومات التربوية والنفسية
 - ممثل عن كل قسم أكاديمي من أقسام الكلية
- على أن يتولى رئاسة هذه اللجنة أو الفريق والإشراف عليها أحد أعضائها من غير العميد والوكلاء ، من خلال انتخابه والتصويت عليه من قبل جميع الأعضاء المشكلين للجنة.

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

وتهدف هذه اللجنة إلى دعم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية من خلال تنفيذ ومتابعة التوصيات والمقترحات الإجرائية التي خرج بها هذا البحث.

أما عن اختصاصات هذه اللجنة ، فيمكن تحديدها فيما يلي :

- وضع خطة عمل محددة الملامح والأهداف والآليات لتحقيق أهداف اللجنة.
- نشر وتبني ثقافة تدعيم الثقة والولاء التنظيمي من خلال إعداد خطة إعلامية وتوعوية شاملة ومتكاملة لنشر هذه الثقافة على مستوى الكلية.
- تبني توصيات هذه الدراسة ومقترحاتها الإجرائية والرؤى والأفكار التي خرجت بها وتحويلها إلى برنامج عمل إجرائي يتم تنفيذه على أرض الواقع.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقيادات الكلية بالمعرفة النظرية والمهارات العملية المرتبطة بكل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال : تنظيم لقاءات و ندوات و محاضرات عامة ومتخصصة وإعداد دورات تدريبية وورش عمل و نشرات توعية.
- عقد مؤتمر علمي تتبناه الكلية تحت مسمى "آليات واستراتيجيات تدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية" ، يدعى إليه خبراء التربية والإدارة العامة والإدارة التربوية والجامعية وغيرهم من أصحاب العلاقة.
- متابعة تنفيذ التوصيات والمقترحات المرتبطة بتنمية وتدعيم الثقة والولاء التنظيمي سواءً التي خرجت بها هذه الدراسة ، أو تلك التي تتبناها اللجنة ، وتذليل المعوقات التي قد تعترضها.
- الاستفادة من الخبرات الدولية الناجحة في هذا المجال .

د - برنامج تدريبي عن استراتيجيات وآليات تدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية التربية جامعة الزقازيق :

الهدف العام للبرنامج :

إكساب القيادات الجامعية بالكلية (العميد والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديرى الوحدات المختلفة) المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بكيفية بناء وتدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية :

الموضوعات المتعلقة بالبرنامج وتشمل :

- الثقة التنظيمية : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، المكونات والأبعاد ، العوامل المؤثرة ، آليات واستراتيجيات تدعيمها ، الممارسات المرتبطة بها .
- الولاء التنظيمي : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأبعاد والأنماط ، المراحل ، العوامل المؤثرة ، آليات واستراتيجيات تدعيمه ، السلوكيات والممارسات ، إدارة الولاء .
- واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بالجامعات المصرية ، مع التركيز على كلية التربية جامعة الزقازيق .
- خبرات بعض الدول فى هذا المجال وكيفية الاستفادة منها .

المستفيدون من هذا البرنامج :

- عميد الكلية
- وكلاء الكلية
- رؤساء الأقسام
- مديرو الوحدات واللجان المختلفة بالكلية
- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
- المدرسون والمحاضرون :

يستعان فى تنفيذ هذا البرنامج ببعض الخبراء فى مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة والإدارة الجامعية وأساتذة كلية التربية ولاسيما من ذوى التخصص الدقيق فى مجال الإدارة التربوية والجامعية .

مكان تنفيذ البرنامج :

يمكن تنفيذ البرنامج في مركز تنمية القدرات بالجامعة أو مركز تدريبي متخصص ومعد تقنياً وتكنولوجياً لذلك ، كما يمكن تنفيذه - في حالة تعذر ما سبق - بكلية التربية.

زمن البرنامج :

يمكن تنفيذ البرنامج خلال أسبوع ويحد أدنى أربعة أيام بواقع ثلاث ساعات يومياً : محاضرة لمدة ساعة ، وورشة عمل وحلقة نقاشية لمدة ساعتين هكذا .

- اليوم الأول : الثقة التنظيمية

- اليوم الثاني : الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقة

- اليوم الثالث : خبرات دولية

- اليوم الرابع : نماذج واقعية

إدارة البرنامج : تتولى إدارة الكلية بالتنسيق مع قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الإشراف العام على البرنامج وتنفيذه.

الوسائط المستخدمة : يقترح استخدام الوسائط التالية : شفافيات الأقراص المدمجة (CDs) ، أشرطة فيديو ، فيديو كونفرانس ، بوربوينت ، مطبوعات.

أساليب البرنامج : يقترح استخدام الأساليب التالية : محاضرات ، حوارات ومناقشات وعصف ذهني ، ورش عمل ، تعلم ذاتي ، محاكاة المواقف ، دراسات الحالة وغيرها .

المادة التدريبية : يقترح إعداد بعض أوراق العمل والتي تتضمن المفاهيم الأساسية والأبعاد والمحاور حول موضوعات البرنامج وتوضع في متناول المتدربين ، كما يقترح إعداد بعض التدريبات والنماذج لها يطلع عليها المتدربون قبل أن يزاوونها كنشاط في ورش العمل ، علي أن يقوم باعداد المادة التدريبية فريق عمل متكامل يضم خبراء ومدربون ومحاضرون من كلية التربية ولاسيما قسم التربية المقارنة والادارة

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)
العدد (٩٣) (الجزء الثاني) أكتوبر ٢٠١٦
التعليمية ، وكذلك ممثلون عن قسم الادارة العامة بكلية التجارة وخبراء في الادارة
الجامعية بوجه عام .

تقويم أداء المتدربين : يتم التقويم من خلال :

- مقابلات شفوية لكل متدرب .
- استمارة تقويم لكل متدرب .
- استبانة لأخذ رأى المتدرب فى البرنامج .

رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

يستلزم تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر توفير مجموعة من المتطلبات
الرئيسية وذلك كما يلي :

- اتباع إدارة الكلية والأقسام لنمط القيادة الجماعية التشاركية فى أداء العمل .
- تبنى إدارة الكلية والقسم لمبدأ الشفافية من خلال المصارحة والوضوح وإتاحة
المعلومات ونشرها وتبادلها بين كافة منسوبي الكلية .
- إرساء ونشر وتبنى ثقافة الثقة والولاء التنظيمى داخل الكلية من خلال نشر قيم
مشتركة ومعايير متفق عليها يؤمن ويلتزم بها جميع الأفراد ، مثل قيم النزاهة ،
الأمانة ، العدالة ، الصدق ، الشفافية ، التعاون ، المشاركة ، الدعم والمساندة ،
والإحترام المتبادل .
- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز والتنافسية والمشاركة فى
صنع القرار ورسم السياسات وتطوير العمل .
- الإعلان عن لجنة دعم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى المقترح تشكيلها فى
اجتماعات مجلس الكلية ومجالس الأقسام والوحدات المختلفة داخل الكلية ، ورفع
مقترح بشأنها إلى مجلس الجامعة .
- عقد لقاءات وندوات وورش عمل لدراسة التصور المقترح ولجنة دعم الثقة
التنظيمية والولاء التنظيمى المنبثقة عن التصور ، وكيفية وضع المقترحات

د . محمد عبد عديس

تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

والرؤى والأفكار المرتبطة به موضع التنفيذ مع توفير المتطلبات والضمانات الكفيلة بذلك.

- مرونة اللوائح والأنظمة والإجراءات المتبعة في الكلية لتسهيل ممارسات الإبداع والتميز.

- تشكيل فريق متخصص من أساتذة الكلية والجامعة والخبراء بهدف إصلاح منظومة كلية التربية.

- تواجد نظام مؤسسي مستقر داخل الكلية له أهدافه ومنهجه وآليات عمل واضحة للجميع مع تغير الأدوار وتناوبها وتداول السلطة بين القيادات الأكاديمية .

- تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية للجميع وبشكل واضح وشفاف ومعلن ، يستوى في ذلك القيادات والإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وجميع منسوبي الكلية .

قائمة المراجع

(^١) باسم سليمان صالح جاد الله : "التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية : دراسة ميدانية" ، مستقبل التربية العربية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٩٩ ، ديسمبر ٢٠١٥ م ، ص ١٣ .

(^٢) فاطمة عبد القادر بهنسى : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات" ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد ٥٣ ، مايو ٢٠٠٦ م ، ص ٣٩ ، ٤٠ .

(^٣) Zeynep Oktug : "The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles", British Journal of Arts and Social Sciences, British Journal Publishing, ISSN : 2046 – 9578 – Vol. 9, No. 1, 2012, p. 3.

(^٤) Onata en Etyle & Rasina otu Liaviciene : Building and Sustaining Trust in Virtual Teams with in Organizational Context, Vilnius University, Lithuani, 2014, p. 19.

(^٥) راجع :

- على حسونة الطائي وآخران : "تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية – دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٨ ، العدد ٦٧ ، ٢٠٠٩ ، ص ٧١ .

- Prema Chhetri : The Role of Cognitive and Effective Trust in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, A Conceptual Framework, ISSN : 1648-0627/1822-4202 eissn, (2) 15, 2014, pp. 171-173.

- Su-Yuch Chen and et al : "Organizational Justice, Trust and Identification and Their Effects on Organizational Commitment" , Research Article , BMC Health Services Research, Doiio, 11861512913-015-1016-8, 2015, p. 4.

(^٦) مجدى عبد الوهاب قاسم ، صفاء أحمد شحاتة : صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين ارادة التغيير وإدارته ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤ م ، ص ٣٠٢ .

(^٧) راجع :

- Joanna Olga Paliszkiwicz : Trust Management – Literature Reivew.
www.fm-kp.si/zalozba/SSN/1854-4231/6-215.331 in 27/9/2015.
- Michelle Mey and et al. : "The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on employee Citizenship", Problems and Perspectives in Managements, Vol. 12, Issue 3, 2014, pp. 103, 104.

(^٨) راجع :

- جميل أمينة : أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين سام ، شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلى محند أو الحاج ، البويرة ، الجزائر ، ٢٠١٥ م ، ص ص ٦٧ ، ٦٨ .

- Kyle Lumalfa : The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty
www.custmer service group.com/pdf/allegiasnc-ein crease Loyilty.pdf.
in 28/9/2015. pp. 4, 5.

(^٩) Pandey, MS; Chetna; Khare, MRS, Rajni : "Impact of Jop Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty", International Journal of Social Science & Intrdisciplinary Research, Vol. 1, Issue 8, 2012, p. 27.

(^{١٠}) لمزيد من الإستزارة ، راجع :

- مزوار منوبة : أثر الحوافز على الولاء التنظيمي – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٣ ، ص ص ٦٤ .

- شافية بن حفيظ : علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمى المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة ، شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة قاصدى مرياح ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٣ م ، ص ص ٧٩ ، ٨٠ .

(^{١١}) راجع :

- باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة : "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية فى محطة تكرير النفط بسكيكدة" ، مجلة الباحث ، العدد ١٣ ، الجزائر ، ٢٠١٣ م ، ص ١٠٩ .

- Sk Aityan, Tkp Guptu : "Challenges of Employee Loyalty in Carporats Americans", Economic and Business Journal; BI-J-55, 2012, pp. 5 – 6.
- Zeynep Oktug : op.cit., p. 3.
- (^{١٢}) هناء شحته السيد مندور : "متطلبات تحقيق التميز التنظيمى بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، سبتمبر ٢٠١٤م ، ص ٣١٧ ، ٣١٨.
- (^{١٣}) مؤسسة حرية الفكر والتعبير : مشروع وزارة التعليم العالى حول الربط بين زيادة دخل أعضاء هيئة التدريس وجودة الأداء ، القاهرة ، ٢٠٠٨م.
- Afteegypt.org/academic-freedom/2008/06/16/65-afteegypt.html.
فى ٥/١/٢٠١٦م.
- (^{١٤}) ج.م.ع ، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، المادة (١).
- (^{١٥}) عزة أحمد محمد الحسينى : "التفكير الإستراتيجى لدى قادة التعليم الجامعى لمصر ، على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية" ، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة ١٦ ، العدد ٤٧ ، فبراير ٢٠١٤م ، ص ٧٦.
- (^{١٦}) سعيد محمود مرسى : "مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة لزقازيق" ، دراسات تربوية ونفسية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد ٨٧ الجزء الثانى ، أبريل ٢٠١٥م ، ص ٣٨٨ – ٣٩٤.
- (^{١٧}) باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق ، ص ١٤.
- (^{١٨}) إنجى طلعت نصيف ميخائيل : تطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء التعلم التنظيمى وتطبيقاته فى بعض الدول ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، ٢٠١٥ ، ص ٢٢٤ – ٢٢٨.
- (^{١٩}) سعيد الصديقى : "الجامعات العربية وتحدى التصنيف العالمى : الطريق نحو التميز" ، رؤى استراتيجية ، ابريل ٢٠١٤م ، ص ٢٧.
- (^{٢٠}) أحمد حسن الصغير : "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التى تؤثر على أدائهم المهنى" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس ، العدد العاشر ، يناير ٢٠٠٨م ، ص ٢٨ – ٤٠.

- (^{٢١}) مجدى عبد الوهاب قاسم ، صفاء أحمد شحاته : مرجع سابق ، ص ٨٩ .
- (^{٢٢}) راجع :
- باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق ، ص ١٤ .
- مجدى عبد الوهاب قاسم ، صفاء أحمد شحاته : مرجع سابق ، ص ٧٩ .
- كامل زكى حميد : "الجامعة في خطر - التجاوزات والفساد" ، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية كلية التربية جامعة الزقازيق : أنظمة التعليم في الدول العربية - التجاوزات والأمل في الفترة من ٥ - ٦ مايو ، ٢٠٠٩م ، المجلد الثاني ، القاهرة ، ٢٠٠٩م ، ص ص ٤٠٠ ، ٤٠١ .
- (^{٢٣}) سيف الإسلام على مطر : "دور كليات التربية في صنع القرارات التربوية" ، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية التربية بدمياط ، دور كليات التربية في اصلاح التعليم ، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة بالإشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ١٢ - ١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ ، ص ٦٢٤ .
- (^{٢٤}) كامل زكى حميد : مرجع سابق ، ص ص ٤٠٥ ، ٤٠٦ .
- (^{٢٥}) المرجع السابق : ص ٤٥٠ .
- (^{٢٦}) على السيد الشخبي : آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٢م ، ص ٣٤ .
- (^{٢٧}) أشرف السعيد أحمد محمد : "رأس المال الإجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية" ، مستقبل التربية العربية ، العدد ٨٠ ، سبتمبر ٢٠١٢م ، ص ص ٢٥٥ ، ٢٥٦ .
- (^{٢٨}) حسن محمد حسان ، على عبد ربه حسين : "أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي" ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، العدد ٧٣ ، الجزء ١ ، مايو ٢٠١٠ ، ص ص ٢٣٩ - ٢٤٩ .
- (^{٢٩}) السيدة محمود إبراهيم سعد : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الإبتكارى لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الإسكندرية" ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد ٨١ ، أكتوبر ٢٠١٣ ، ص ص ٤٥١ - ٤٥٢ .

(٢١) ياسر فتحي الهنداوي : "تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية"، التربية، السنة ١٢، العدد ٢٥، أغسطس ٢٠٠٩، ص ٢٩٩.

(٢٢) شكرى محمد شكرى عبد اللطيف : الأداء الوظيفى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفى لأعضاء هيئة تدريسيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الرقاقيق، ٢٠١٣، ص ٥.

(٢٣) جمال على الدهشان : "مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة المنوفية"، ورقة عمل مقدمة الى الندوة العلمية الثانية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا، ٢٣ ديسمبر ٢٠١٣م، ص ٦.

(٢٤) فتحى درويش عشيبية : "أدوار الإدارة الجامعية في مصر على ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٥، ٢٠٠٥م، ص ٢٣٤.

(٢٥) محمد أحمد عوض البربرى : "تطوير المساندة الأكاديمية والمهنية للأعضاء الجدد بالأقسام الجامعية : منظور مقارنة"، مستقبل التربية العربية، العدد ٨٢، يناير ٢٠١٣م، ص ١٠٥.

(٢٦) سعيد الصديقى : مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢٧) ج.م.ع، وزارة التعليم العالى : قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤م بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، الجريدة الرسمية، العدد ٢٥ مكرر (أ)، ٢٤ يونيو ٢٠١٤م، المواد ٢٥، ٤٣.

(٢٨) عدنان بدرى إبراهيم : "تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالى في الوطن العربى"، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى في الوطن العربى، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، أبو ظبى، الإمارات، ٢٠١١، ص ١٩٥.

(٢٩) أحمد حسن الصغير : مرجع سابق، ص ٣٤، ٣٥.

(٣٠) ج.م.ع، معهد التخطيط القومى بالتعاون مع البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة : مصر - تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٠، ص ٧٠.

(٣١) شكرى محمد شكرى عبد اللطيف : مرجع سابق، ص ٥.

(⁴¹) عزة أحمد محمد الحسيني ، إيمان زغلول راغب أحمد : "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية" ، التربية ، السنة الثامنة ، العدد اسابع عشر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ديسمبر ٢٠٠٥م .

(⁴²) رجب حسنين محمد رفاعي : "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبتكاري- دراسة ميدانية على المديرين والعاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ١٦ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٩م .

(⁴³) إيمان أحمد عزب : الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠١٠م .

(⁴⁴) السيدة محمود إبراهيم سعد : مرجع سابق .

(⁴⁵) محمد جودة محمد فارس : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، يونيو ٢٠١٤م .

(⁴⁶) Zeynep Oktug : The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles, op.cit.

(⁴⁷) Joanna Paliszkievic & Alex Koohang : "Organizational Trust as a Foundation for Knowledge Sharing and its Influence on Organizational Performance", Journal of Applied Knowledge Management, International Institute for Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue 2, 2013.

(⁴⁸) Michelle Mey et al : "The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship", Problems and Perspectives in Management, Vol. 12, Issue 3, 2014.

(⁴⁹) Onata en Etyle & Razina otu Liaviciencie : Building and Sustaining Trust in Virtual Teams within Organizational Context, Vilnius University, Lithuania, 2014.

(⁵⁰) Su-Yuch Chen and et al. Op .Cit .

(^{٥١}) درويش عبد الرحمن يوسف : "العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٦ ، العدد ٢ ، مايو ١٩٩٨ .

(^{٥٢}) موسى محمد دسوقي الحويطي : "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على مدن القناة" ، المجلة العلمية لجامعة الأزهر ، العدد ٧٤ ، ٢٠٠٤م .

(^{٥٣}) حسام أحمد محمد إسماعيل أبو سيف : "الإلتزام الشخصي وعلاقته بالولاء التنظيمي والمهني" ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، كلية التربية جامعة المنيا ، مجلد ١٩ ، العدد ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٥ .

(^{٥٤}) جمال عبد الحميد على عبد السميع : "اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة ٣٢ ، المجلد ٢ ، العدد ١ ، يناير ٢٠١٢م .

(⁵⁵) Sk Aityan & "Tkp Gupta; Challenges of Employee Loyalty in Corporate Americas", Economic and Business Journal, BI-J-55, 2012.

(⁵⁶) Mai Ngoc Khuang & Bui diem Tien : Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Throw Job Satisfaction – A Study of Bankign Sector in Hochi Minch City, ISSN : 12347-3215, Vol. 1, No. 4, 2013.

(⁵⁷) Anam Iqbal and et al. : "Employee Loyalty and Organizational Commitment in Bakistan", Published by European Centre for Research Training and Development UK, Vol. 3, No. 1, January, 2015.

(⁵⁸) Kelley wood & Marquita Chanel Smith : Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment; a Qualitative Analysis; in Organizational Development and Human Resource Management, Master of Science Administration, Faculty of the School of Business and Graduate, Spring 2015.

(^{٥٩}) محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، دار الرسالة ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ٧٠٨ .

(⁶⁰) Oxford : Worked Power Dictionary, For Learner of English, Oxford, University Press, New York, 2003, p. 799.

(⁶¹) Soner Polat : "The Impact of Teacher's Organizational Trust, Perception on Organizational Cynicism Perception", Journal Science Research – Journals, ISSN, xxxx-xxxx Vol. 1, No. 1, November, 2013, p. 106.

(⁶²) Onata en Etyle & Razina otu Liaviciencia : Op.Cit., p. 19.

(⁶³) عبد المحسن محمد عبد الله الصقير : ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠١٤م ، ص ١٠ .

(⁶⁴) Prema Chhetri : The Role of Cognitive and Affective Trust in The Relationship Between Organizational Justice an Organizational Citizenship Behavior, A Conceptual Framwork, ISSN 1648-0627 A 822-4202 eissn, Vol. (2), No. 15, 2014, p. 171.

(⁶⁵) Zeynep Oktug : Op.Cit., p. 3.

(^{٦١}) أشرف السعيد أحمد محمد : مرجع سابق ، ص ٢٤٦ .

(^{٦٢}) عبد المحسن محمد عبد الله الصقير : مرجع سابق ، ص ٣٤ .

(^{٦٣}) جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد : "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ٨٣ ، ٢٠١٠م ، ص ١٧٦ .

(^{٦٤}) راجع :

- Su-Yuch Chen and et al. : Op.Cit., p. 4.

- Kort, Katarzyna & Lewicka, Dagmara : "The Importance of Trust in Manager Employee Relationships", International Journal of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, 2012, p. 224.

(^{٦٥}) نضال صالح الحوامدة : "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمة الأردنية – دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ١٦ ، ٢٠٠٩ ، ص ٦٧ .

(^{٦٦}) مجدى عبد الوهاب قاسم ، صفاء أحمد شحاتة : مرجع ابق ص ص ٣٢٦ ، ٣٢٧ .

(^{٦٧}) على حسونة الطائي وآخران : مرجع سابق ، ص ٧١ .

(٧٣) حسن محمد حسان ، على عبد ربه حسين : مرجع سابق ، ص ٢١٨ - ٢٢٠ .

(٧٤) زياد يوسف المعشر ، مجدولين عصرى الطراونة : أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك بالأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٨ ، العدد ٤ ، ٢٠١٢م ، ص ٦٤٠ .

(٧٥) راجع :

- على حسونة الطائي وآخران : مرجع سابق ، ص ٦٩ .

- Prema Chhetri : Op.Cit., p. 171.

(٧٦) Mourad Mansour : "Organization, Justice, Support and Trust : Evidence From Saudia Companies", Journal of Economic, Business and Management, Vol. 2, No. 1, February, 2014, pp. 23- 24.

(٧٧) أمانى يوسف طالب البكار : مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، أطروحة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٢ ، ص ٢٨ .

(٧٨) Mourad Mansour : Op.Cit., p. 23.

(٧٩) Porumbescu, Greg and et al.: "Building Trust : Communication and Subordinate Trust in Public Organizations, Transylvanian", Review of Administrative Science, no. 38, 2013, p. 38.

(٨٠) أمانى طالب البكار : مرجع سابق ، ص ٢٧ ، ٢٨ .

(٨١) نضال صالح الحوامدة : مرجع سابق ، ص ٢٤٢ .

(٨٢) عبد المحسن محمد عبد الله الصغير : مرجع سابق ، ص ٣٥ .

(٨٣) Shahid, A. & Azhar, SM : "Gaining Employee Commitment : Linking to Organizational Effectiveness", Journal of Management Research, Vol. 5, No. 2, 2013 , p. 256.

(٨٤) SK, Aityan & TKP, Gupta : Op.Cit., pp. 5 - 6.

(٨٥) Moye, M.J.; Henkin, A.B. & Egley, R.J. : "Teacher Principal Relationships : Exploring Linkage Between Empowerment and Interpersonal Trust", Journal of Educational Administration, Vol. 43, No. 3, 2011, pp. 35 - 36.

- (^{٨٦}) أماني يوسف طالب البكار : مرجع سابق ، ص ٢٧ .
- (^{٨٧}) نجيب عبد المجيد نجم ، خولة صدر الدين كريم : "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك" ، مجلة آداب ، العدد ١٩ ، ٢٠١٤ ، ص ٣٤٤ .
- (^{٨٨}) المرجع السابق ، ص ٧ .
- (^{٨٩}) راجع :
- السيدة محمود إبراهيم سعد : مرجع سابق ، ص ص ٤١٤ - ٤١٧ .
- (^{٩٠}) أماني طالب البكار : مرجع سابق ، ص ٢٧ .
- (^{٩١}) على حسونة الطائي وآخران : مرجع سابق ، ص ص ٦٩ ، ٧٠ .
- (^{٩٢}) Joanna Olja Paliszkiwicz : op.cit., p. 12.
- (^{٩٣}) عزة أحمد محمد الحسيني ، إيمان زغلول راغب أحمد : مرجع سابق ، ص ٤٨ .
- (^{٩٤}) راجع :
- زياد يوسف المعشر ، مجدولين الطراونة : مرجع سابق ، ص ٦٣٠ .
- أماني يوسف طالب البكار : مرجع سابق ، ص ص ٣٠ - ٣٢ .
- (^{٩٥}) محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، طه ، القاهرة ، ١٩٢٦ ، ص ص ١٦ ، ١٧ .
- (^{٩٦}) خلف سليمان الرواشدة : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، ط١ ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ م ، ص ٨٦ .
- (^{٩٧}) Anam Iqbal and et al. : Op.Cit, p. 2.
- (^{٩٨}) Pandey, MS, Chetna, Khare MRS, Rajne : "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 1, Issue 8, 2012, p. 234.
- (^{٩٩}) Al-Ma'ani, Ahmad Ismail : "Factors Affecting the Organizational Loyalty of Workers in the Jordanian Commercial Banks", Journal of contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 12, 2013, p. 234.

- (^{١٠٠}) مدحت محمد أبو النصر : تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٣٨ .
- (^{١٠١}) جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ٤٧ .
- (^{١٠٢}) عبد المحسن عبد الله على الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١١م ، ص ٤٣ ، ٤٤ .
- (^{١٠٣}) للإستزادة ، انظر :
- بدر محمد الجريسي : مرجع سابق ، ص ٨٤ - ٩٠ .
 - جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ٤٦ ، ص ٦٧ ، ٦٨ .
- (^{١٠٤}) منال البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٥م ، ص ٨٠ ، ٨١ .
- (^{١٠٥}) راجع :
- جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ٦٤ ، ٦٥ .
 - جرايدي أسماء ، شطاح شهيناز : أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٣م ، ص ٢٠ ، ٢١ .
 - زيد منير عبوي : التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٠٨ ، ٢٠٩ .
- (^{١٠٦}) راجع :
- شافية بن حفيظ : مرجع سابق ، ص ٧٩ ، ٨٠ .
 - مزوار منوية : مرجع سابق ، ص ٦٤ .
- Kelley wood & Marquita, Chanel Smith : Op.Cit., pp. 15 – 16.
- (^{١٠٧}) راجع :

-
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٢٢ .
- مزوار منوبة : مرجع سابق ، ص ٦٤ .
- Kelley wood & Marquita, Chanel Smith : Op.Cit., pp. 15 – 16.
- (^{١١٨}) للإستزادة ، راجع :
- محمد صلاح الدين أبو العلا : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٤٥ ، ٤٦ .
- شافية بن حفيظ : مرجع سابق ، ص ص ٧٩ ، ٨٠ .
- Kelley wood & Marquita, Chanel Smith : Op.Cit., pp. 15 – 16.
- (^{١١٩}) جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ص ٥٠ – ٥٢ .
- (^{١٢٠}) راجع :
- سميرة دبة ، سميرة غولة : مرجع سابق ، ص ص ٢٥ – ٢٧ .
- (^{١١١}) SK, Aityan, Tkp Gupta : Op.Cit., pp. 3 – 4.
- (^{١١٢}) Kyle, Lu Malfa : Op.Cit., pp. 5 – 8.
- (^{١١٣}) راجع :
- موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص ١٩٢ .
- زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص ص ٢١١ – ٢١٦ .
- سميرة دبة ، سميرة غولة : مرجع سابق ، ص ص ٣٧ – ٤٣ .
- (^{١١٤}) Elegido, JM : "Does it Make Sence to be a loyal Employee", Journal of Business, Ethics, Vol. 116, No. 3, 2013, pp. 498 – 501.
- (^{١١٥}) مزوار منوبة : : مرجع سابق ، ص ص ٥٨ ، ٥٩ .

(^{١١٦}) ذكرى بنت صالح الهزلول : الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، ٢٠١٤م ، ص ص ١٩ ، ٢٠ .

(^{١١٧}) جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ص ٥٥ ، ٥٦ .

(^{١١٨}) زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص ص ٢٠٨ ، ٢٠٩ .

(^{١١٩}) سعد على العنزي ، مؤيد يوسف نعمة : "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، العدد ٥ ، ٢٠٠٤م ، ص ٥٦ .

(^{١٢٠}) راجع :

- Sk, Aityan & Tkp, Gupta : Op.Cit., pp. 5 – 6.
- Zeynep, Oktug : Op.Cit., p. 3.

(^{١٢١}) راجع :

- أميرة خضير كاظم : مرجع سابق ، ص ٢٣٢ .

(^{١٢٢}) راجع :

- باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرنية : مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

- Kelly, wood & Marquita, Chanel, Smith : Op.Cit., pp. 15 – 22.

(^{١٢٣}) نهلة عبد القادر هاشم : "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية" ، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة ١١ ، العدد ٢٣ ، سبتمبر ٢٠٠٨ ، ص ص ٣٣٢ ، ٣٣٣ .

(^{١٢٤}) زياد يوسف المعشر ، مجدولين عصري الطراونة : مرجع سابق ، ص ٦٣٠ .

(^{١٢٥}) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٤م ، ص ص ١٠٥ ، ١٠٦ .

(¹²⁶) Eegido, JM : Op.Cit., pp. 498 – 501.

(^{١٣٧}) أميرة رمضان عبد الهادي ، أم السعد أبو العينين حتاتة : تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة) ، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة ١٥ ، العدد ٣٥ ، فبراير ٢٠١٢ ، ص ص ٢٤٨ ، ٢٤٩ .

(^{١٣٨}) المرجع السابق : ص ص ٢٤٦ ، ٢٤٧ .

(^{١٣٩}) ج.م.ع ، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات : مرجع سابق ، مادة (١) .

(^{١٤٠}) عزة أحمد محمد الحسيني : التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .

(^{١٤١}) سعيد محمود مرسى : مرجع سابق ، ص ص ٣٨٨ – ٣٩٤ .

(^{١٤٢}) باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق ، ص ١٤ .

(^{١٤٣}) شعبان أحمد هلال : "واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها" ، مستقبل التربية العربية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد ٨٨ ، يناير ٢٠١٤ ، ص ص ٢٧٦ ، ٢٧٧ .

(^{١٤٤}) منى عبد المنعم محمد أحمد : ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة دكتوراة غير مشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، ٢٠١٤ م ، ص ص ٢٦٣ – ٢٦٦ .

(^{١٤٥}) انجي طلعت نصيف : مرجع سابق ، ص ص ٣٢٤ – ٣٢٨ .

(^{١٤٦}) راجع :

– إيمان وصفى كامل : مجتمعات التعلم وتطبيقاتها في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٥ م ، ص ص ٢١٧ ، ٢١٨ .

– فتحى درويش عشيبية ، سامى فتحى عمارة : "دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر" ، دراسات في التعليم الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس ، العدد ١٩ ، ديسمبر ٢٠٠٨ م ، ص ص ٢٥٨ ، ٢٥٩ .

(١٣٧) نسرين صالح محمد صلاح الدين : "تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مستقبل التربية العربية، المجلد ١٩، العدد ٨١، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٨١، ٨٢.

(١٣٨) سهام يس أحمد، جمعة سعيد تهامى : "دراسة تقويمية لواقع ترتيب الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية للجامعات"، مستقبل التربية العربية، العدد ٨١، أكتوبر ٢٠١٣، ص ٢٤٦، ٢٤٧.

(١٣٩) أشرف السعيد أحمد محمد : مرجع سابق، ص ٢٥٥، ٢٥٦.

(١٤٠) حسن محمد حسان، على عبد ربه حسين : مرجع سابق، ص ٢٣٩ - ٢٤٩.

(١٤١) محمد عبد الرازق إبراهيم ويح، أحمد نصحي أنيس : "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٨٢.

(١٤٢) أحمد حسن الصغير : مرجع سابق، ص ٢٨ - ٤٠.

(١٤٣) كامل زكى حميد : مرجع سابق، ص ٤٠٠ - ٤٠٦.

(١٤٤) فاطمة عبد المنعم محمد معوض : "تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٤٥، نوفمبر ٢٠١٣، ص ٢٣٠.

(١٤٥) جمال على الدهشان : مرجع سابق، ص ٦.

(١٤٦) محمد أحمد حسين ناصف، محمد عيد عتريس : "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم، دراسة ميدانية بجامعة الزقازيق"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٧٧، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٤٥٠.

(١٤٧) أشرف السعيد أحمد محمد : مرجع سابق، ص ٢٤٦.

(١٤٨) أسامة عبد السلام على : "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١٤، العدد ٣٣، أغسطس، ٢٠١١، ص ٢٩٢.

