



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة على عينة من أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشة محمد علي	بوالفلل رحاب	1
	بولعسل مایسة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	أ.د. حريز هشام
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. دشة محمد علي
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سعدي جعفر

السنة الجامعية: 2025 / 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة على عينة من أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. دشة محمد علي	بوالفلل رحاب	1
	بولعسل مایسة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	أ.د. حريز هشام
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. دشة محمد علي
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سعدي جعفر

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين

شكر وعرفان

الحمد لله العلي القدير الذي بنعمته تتم الصالحات الذي وفقنا وأمدنا الصحة والجهد لإتمام هذا العمل المتواضع راجين منه القبول والسداد.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة "دشه محمد علي" على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، وعلى دعمه المتواصل طيلة فترة انجاز هذه الرسالة، مما كان له بالغ الأثر في انجاز هذا البحث على أحسن وجه.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ستسهم في تطويره وتحسينه.

ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كافة أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويننا العلمي طيلة سنوات الدراسة فكانوا نعم المرشدين والموجهين.

وأتقدم بعظيم الامتنان إلى عائلتنا الكريمة، التي كانت سندنا الأول لما قدمته من مساعدة ومساندة طيلة فترة انجاز هذه المذكرة.

كما نشكر أصدقاء وزملاء الدراسة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي ومعرفتهم الطيبة. وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

والحمد لله رب العالمين

رحاب ~ مایسة

2026





إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى:

إلى نفسي أولاً، التي صبرت واجتهدت ولم تستسلم رغم كل الصعوبات، والتي سهرت وتعبت للوصول إلى هنا.

إلى من علمني أن الطموح طريق لا نهاية له وأن النجاح ثمرة صبر وجهد متواصل، أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين حفظهما الله من كل شر، تقديراً لما قدماه لي من دعم لا محدود وتضحيات لا تحصى.

إلى أخي وأخواتي الذين كانوا نعم السند، ووقفوا إلى جانبي ورافقوني من بداية تعبي واجتهادي إلى هذا اليوم دمت لي سنداً لا يميل ورعاًكم الله في حفظه.

إلى حبيبة خالتها وأول حفيدة لنا الشمعة التي تضيء منزلنا وقطعة من قلوبنا، حلوتي "مسك الجنة" أطل الله في عمرها وجعلها فرحتنا التي لا تزول.

إلى أجمع صديقات الجامعة وأطيب خلق الله، اللواتي حظيت بهن خلال مسيرتي الدراسية ومن كن أنيساتي في أيامي دمتن أحسن الصديقات.

وفي الأخير هذا الانجاز ليس مجرد النهاية بل بداية لحلم أكبر.

مع خالص الشكر والتقدير

"رحاب"





إهداء

من قال: أنا لها.. نالها

وأنا لها، وإن أبت، رغباً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريباً ولم يكن الطريق ممهداً بالتسهيلات، لكنني فعلتها .. ونلتها.

إلى من شرفني بحمل اسمه والدي العزيز رحمه الله، إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره في قلبي أبداً، من بدل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي.

إلى نور عيني، وضوء دربي ومهجة حياتي التي ساندتني ووقفت بجاني، وقدمت لي الدعم لأواصل طريقي، واحتضني قلبها قبل يدها وسهّلت لي الشدائد بدعائها أُمي.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى مُلهمي نجاحاً، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفاتها وقرة عيني وإخوتي وأخواتي.

إلى أساتذتي الكرام ممن لم يتوانى يوماً عن مدّ يد العون، وكنتم لنا منارات علم وضّياع مجد.

وإلى كل من كان عوناً وسندا في الطريق ومن شاركني الشدائد والأزمات، ومن أفاض عليّ بنصحه الصادق ومشاعره المخلصة.

أهديكم هذا الإنجاز، وثمره نجاحي التي طالما تنميتها، فها أنا اليوم أتم أولى ثمراتها بفضل من الله عز وجل، بالحمد لله على ما وهبني، وأسأله أن يعينني وأن يجعلني مباركة أينما كنت.

" مایسة "



الملخصات

ملخص الدراسة باللغة العربية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد بجامعة ميله، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 76 أستاذ بكلية الاقتصاد ميله بما يمثل 69.09% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V25؛

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بكلية الاقتصاد ميله محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بالنسبة لمتغيري الدراسة (الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي)، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميله محل الدراسة، إذ تساهم الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسبة 54.4% في التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي وهي نسبة مساهمة مقبولة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد ميله محل الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: ثقة تنظيمية، ثقة بالإدارة العليا، ثقة بالمشرفين، ثقة بالزملاء، تميز وظيفي، كلية الاقتصاد ميله.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract:

This study aims to measure the extent to which organizational trust, with its various dimensions (trust in senior management, trust in supervisors, trust in colleagues), contributes to achieving job excellence at the Faculty of Economics, University of Mila. to answer the problem raised and the sub-questions and test the study hypotheses, reliance was placed on the descriptive approach in the theoretical aspect and the case study method in the applied aspect using a questionnaire that was distributed to a simple random sample of 76 professors at the Faculty of Economics in Mila, representing **69.09%** of the total population of the study, the collected data were analyzed using **SPSS V25** software.

The study concluded that the level of application of the study variables at the Faculty of Economics in Mila was high with respect to the two study variables (organizational trust and job excellence), The results of the study also showed that there is an effect of organizational trust with its different dimensions on job excellence at the Faculty of Economics in Mila, as organizational trust with its different dimensions contributes **54.4%** to the changes that occur in job excellence, which is an acceptable contribution rate, while the rest of the percentage is due to other factors, The results of the study also showed that there were statistically significant differences at the significance level **(0.05)** in the answers of the sample members regarding the variable of organizational trust on job excellence in the College of Economics in Mila, the subject of the study, due to the academic rank variable, while there were no differences in the answers of the studied sample members at the significance level **(0.05)** due to the rest of the personal variables.

Key-words: Organizational Trust ; Trust In Upper Management ; Trust In Supervisor ; Trust In Colleagues ; Job Excellence ; Faculty Of Economics Mila.

قائمة الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
–	❖ شكر وعرفان
–	❖ الإهداء
II	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية
III	❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
IV	❖ الفهرس العام
VI	❖ فهرس الجداول
VII	❖ فهرس الأشكال
VIII	❖ قائمة الملاحق
ب	❖ المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري حول الثقة التنظيمية
03	❖ المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
09	❖ المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية
16	❖ المطلب الثالث: متطلبات وأساليب بناء الثقة التنظيمية
20	❖ المطلب الرابع: معوقات الثقة التنظيمية ونتائج غيابها
23	المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التميز الوظيفي
23	❖ المطلب الأول: مفهوم التميز الوظيفي
28	❖ المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التميز الوظيفي
32	❖ المطلب الثالث: مبادئ وأسس التميز الوظيفي
35	❖ المطلب الرابع: متطلبات ومهارات التميز الوظيفي وعوامل تحقيقه

38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	❖ المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية
43	❖ المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير التميز الوظيفي
48	❖ المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي
53	❖ المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
58	❖ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	❖ المطلب الثاني: أداة الدراسة
63	❖ المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
68	❖ المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
70	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
70	❖ المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
76	❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الثقة التنظيمية
80	❖ المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير التميز الوظيفي
87	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
87	❖ المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
95	❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
100	❖ المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

104	 خلاصة الفصل الثاني
106	 الخاتمة
111	 قائمة المراجع
128	 قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	نشأة وتطوير مفهوم الثقة التنظيمية	6
(2 - 1)	مراحل تطور التميز الوظيفي	24
(2 - 1)	التعداد الإجمالي للأساتذة في كلية الاقتصاد - ميلة سنة 2026	59
(2 - 2)	عينة الدراسة	61
(3 - 2)	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
(4 - 2)	نتائج معاملات (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	65
(5 - 2)	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	70
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	71
(7 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	72
(8 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	73
(9 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	74
(10 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	75
(11 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا	77
(12 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين	78
(13 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالزملاء	79
(14 - 2)	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد ميلة	80
(15 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء والانجاز	81
(16 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المبادرة والإبداع	82
(17 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاون والالتزام الوظيفي	83
(18 - 2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكفاءة الوظيفية	84

85	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم المستمر	(2 - 19)
86	ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة	(2 - 20)
88	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي	(2 - 21)
90	تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع	(2 - 22)
94	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي	(2 - 23)
92	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي	(2 - 24)
94	نموذج الانحدار الخطي لأثر بعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي	(2 - 25)
96	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس	(2 - 26)
97	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر	(2 - 27)
98	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الأقدمية	(2 - 28)
99	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الصفة الوظيفية	(2 - 29)
10	اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الرتبة العلمية	(2 - 30)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 1)	أبعاد الثقة التنظيمية	09
(2 - 1)	أنواع الثقة التنظيمية	13
(3 - 1)	أبعاد التميز الوظيفي	29
(1 - 2)	المدرج التكراري لاعتدالية توزيع البيانات في إجاباتهم على متغيري الدراسة	66
(2 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	71
(3 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	72
(4 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية	73
(5 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية	74
(6 - 2)	التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية	75

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي لجامعة ميله	123
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	124
(03)	إستبانة الدراسة	125
(04)	مخرجات برنامج Spss V.25	129
(05)	اتفاقية التربص	143

المقدمة

تمهيد

يعتبر العنصر البشري هو الحجر الأساس لتحقيق نجاح المنظمة وأهدافها، حيث تعتبر جميع المنظمات أن الفعالية والإنتاجية التي يمكن تحقيقها تعتمد على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وفي ضوء تطورات العصر الاقتصادي والتكنولوجي والتنظيمي السريعة التي يعيشها العالم في العصر الحالي، أصبح من الضروري أن توفر المنظمات بيئة عمل ايجابية تساعد على تقديم أفضل أداء وظيفي لها، على اعتبار أن الأداء الوظيفي هو أحد أبرز العوامل التي تضمن الاستمرار والقدرة التنافسية وتلبية أهداف المنظمة الإستراتيجية،

وتعد الثقة التنظيمية من المفاهيم والعوامل التنظيمية التي حازت على اهتمام كبير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي، فهي تعتبر عنصرا ضروريا لبناء علاقات فعالة بين المديرين والعاملين، حيث أنها تساعد على تحقيق تعاون مشترك وإحساس بروح الفريق والعمل الجماعي والتكافل في الأداء، فالثقة داخل المنظمة تعمل على زيادة رضا العمال ومعنوياتهم، وهو ما إلى زيادة فعالية أدائهم الوظيفي وتحمل مسؤولياتهم وأدوارهم، وتظهر أهمية الثقة التنظيمية من خلال كونها عاملا محددا للسلوك الفردي داخل بيئة العمل، لأنها توفر الأمن الوظيفي والانتماء للمنظمة، بالإضافة لدفعهم للالتزام بأسس وأهداف المنظمة التي تعين على الوصول إلى درجة عالية من الأداء والتميز الوظيفي، هذا الأخير لا يعتمد فقط على أداء المهام الموكلة للموظفين، بل يتطلب الإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق عمل، والقدرة على التعامل مع التغيير، وتقديم أداء يفوق التوقعات والأداء المسطر؛

يتمثل هدف هذه الدراسة في الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي، وذلك عبر دراسة العلاقة التي تربط بينهما، وتقييم حجم التأثير الذي يمكن أن يحدثه مستوى الثقة التنظيمية على الأداء والكفاءة الوظيفية للعاملين، وكذلك تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات ومعايير عمل تنظيمي تعتمد على العدالة والشفافية والاتصال الناجح، مما يمكن أن يساهم في التميز، في حين أن بناء ثقة في المنظمة يعد أمرا ضروريا لضمان استقرار المنظمات وتطورها في هذا العصر الذي يتميز بشدة المنافسة، والكثير من التحديات الأخرى التي تجعل المنظمات في سعي دائم لتبني أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية حتى تستجيب لهذه التحديات والتغيرات الدائمة.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟
- ما مدى مساهمة الثقة بالإدارة العليا في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟
- ما مدى مساهمة الثقة بالمشرفين في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟
- ما مدى مساهمة الثقة بالزملاء في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة الوظيفية).

ثالثا: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها تم طرح فرضيتين رئيسيتين تندرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله.

وضمن هذه الفرضية تندرج ثلاثة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية)

وضمن هذه الفرضية تندرج ستة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بفضل إثارته للثقة التنظيمية في المنظمة وتذليل السبل نحو التميز الوظيفي، نظراً لأنها من المواضيع الأساسية التي تتعلق بمجال إدارة الأعمال، حيث تشمل الدراسة موضوع الثقة التنظيمية داخل المنظمة باعتبارها أحد العناصر الأساسية من حيث الدور الذي يمكن أن تلعبه في تشكيل بيئة عمل ثابتة تعتمد على العمل التعاوني والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد في المنظمات على اختلاف أنواعها بما فيها المؤسسات التعليمية والجامعات، وأيضاً تظهر الدراسة الفكرة التي يتضمنها مفهوم التميز في العمل باعتباره مفهوماً حديثاً يتطلب من أي منظمة بذل الجهود لتحقيقه من أجل الوصول إلى التطور الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم، كما تقوم هذه الدراسة بتوسيع المعرفة المتعلقة بموضوع الثقة داخل المنظمة والتميز في العمل عن طريق تقديم جميع الجوانب والمفاهيم والأبعاد المتعلقة بهما، وأيضاً دراسة علاقة ثقة الأفراد وتميزهم في العمل داخل المنظمة.

أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع المهمة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى الاهتمام بها، خاصة في ظل التحديات التي تواجه الجامعات الجزائرية فيما

يتعلق بتحسين جودة الأداء والرفع من كفاءة المورد البشري، الأمر الذي يستوجب توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون بين الإدارة والأساتذة، بما يساعد على تنمية روح الانتماء وتحفيز الأساتذة على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق التميز في العمل، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة ميلة.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تبيان دور الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وفي كلية الاقتصاد بجامعة ميلة على وجه الخصوص، وهذا بعد الإحاطة النظرية بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، ومن ثم تشخيص واقع تطبيق متغيري الدراسة (الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي) على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة من وجه نظر أساتذة الكلية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالاتي:

- الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال تحليل الدراسات السابقة؛
- تشخيص واقع الثقة التنظيمية على مستوى كلية الاقتصاد ميلة من منظور أساتذة الكلية؛
- تشخيص واقع التميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد ميلة من منظور أساتذة الكلية؛
- قياس مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة؛
- تحديد متغيرات الثقة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع ومكان الدراسة

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبتين لدراسة هذا الموضوع وهي كالاتي:

❖ الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس فالثقة التنظيمية والتميز الوظيفي من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛
- الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع الثقة التنظيمية سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المنظمات بشكل عام؛

- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم التميز الوظيفي سواء كانت في المجال الصناعي أو الخدمي فهي ضرورة وليس خيارا، لأنه سيكفل للمنظمة النجاح والتميز؛
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، إذ ورغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة لكن لا يوجد دراسات التي تناولت الإشكالية بشكلها الحالي.

❖ الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للطالبتين لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق بمتغير الثقة التنظيمية الذي يعتبر موضوعا ذو أهمية بالغة خصوصا في الجامعات الجزائرية؛
- تسليط الضوء على واقع تطبيق متغيري الدراسة في قطاع التعليم العالي في الجزائر؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية خصوصا في ظل عدم وجود دراسات محلية بالدراسات ربطت بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي في قطاع التعليم العالي.

❖ أسباب اختيار مكان الدراسة

الأسباب التي دفعت الطالبتين لاختيار جامعة ميلة لإجراء الدراسة التطبيقية، أولا لكون جامعة ميلة أحد مؤسسات قطاع التعليم العالي وبالتالي صلاحيتها لإجراء الدراسة التطبيقية، ثانيا لكون الطالبتين تدرسان في ذات الجامعة وبالتالي سهولة إجراء الدراسة بشكل سهل وسلس والحصول على المعلومات اللازمة والكافية لهاته الدراسة، مع إمكانية أن تمتد الدراسة لكل كليات الجامعة مستقبلا في حالة مواصلة الدراسة في طور ما بعد التدرج.

سابعا: منهج وأداة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المنضوية تحتها واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري للدراسة، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمجلات والأطروحات والرسائل.. وغيرها من المصادر، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الأسلوب الإحصائي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 76 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ 69.09% من المجتمع الكلي للدراسة.

ثامنا: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين المتغير المستقل الثقة التنظيمية والذي ينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية وهي: الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، والمتغير التابع التميز الوظيفي، وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالاتي:

❖ **المتغير المستقل (الثقة التنظيمية):** تعرف الثقة التنظيمية على أنها حالة من الاطمئنان المتبادل بين العاملين والإدارة في المنظمة، بحيث تُبنى على الإيمان بنزاهة القيادات والعدالة في اتخاذ القرارات وشفافية التعاملات مما يُشجع على التعاون وأداء المهام بكفاءة والمساهمة الإيجابية في بلوغ أهداف المنظمة. أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي ثلاثة أبعاد، وهي كما يلي:

▪ **الثقة بالإدارة العليا:** تُعتبر الثقة في الإدارة العليا عنصراً أساسياً لإنشاء بيئة تنظيمية فعّالة، حيث تعكس مستوى نزاهة القيادة وعدالتها وشفافيتها في عمليات اتخاذ القرار، كما أن الثقة في القيادة تعزز التزام العاملين ورفع مستوى آرائهم، مما يعزز استدامة المنظمة وتميزها؛

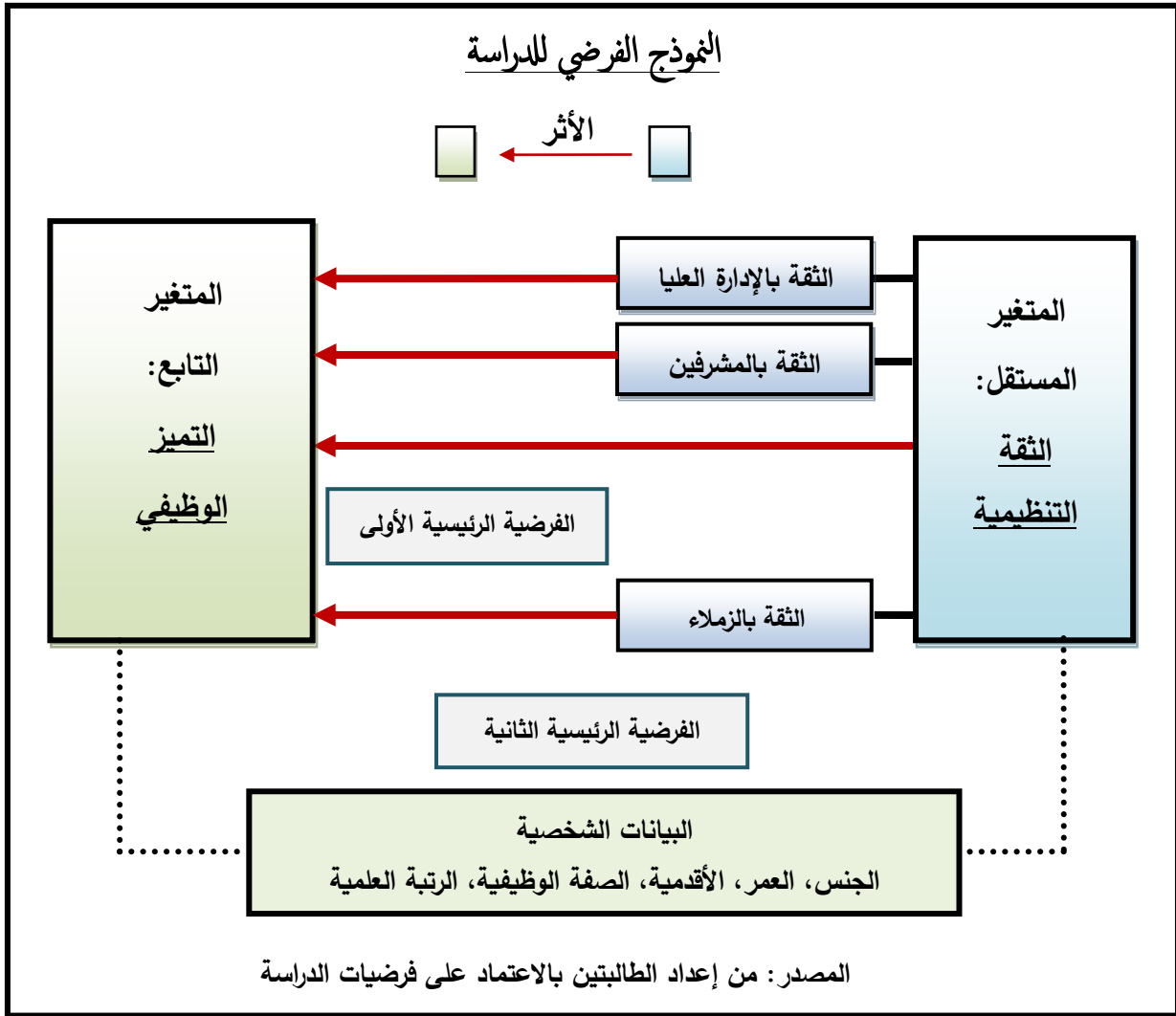
• **الثقة بالمشرفين:** تعبر الثقة في المشرفين عن تصورات المرؤوسين عن المشرف المرتبطة بالقدرة الفنية له، والنزاهة، والعدالة، والعلاقة التعاونية بين المرؤوسين والمدير، ويمكن تعزيز ثقة المرؤوسين في المشرف من خلال تشجيعه المستمر لهم وتلبية مطالبهم؛

▪ **الثقة بالزملاء:** تعرف الثقة بالزملاء على أنها رغبة الشخص في عدم الدفاع ضد تصرفات الزملاء الذين لا يستطيعون ولا يتحكمون بتصرفاتهم وسلوكهم، وتوصف ثقة العاملين بأقرانهم بأنها مجموعة من المعتقدات بأن زملائهم مؤهلون وعادلون وجديرون بالثقة وسيظهرون سلوكاً أخلاقياً.

❖ **المتغير التابع (التميز الوظيفي):** يعبر التميز الوظيفي عن قدرة الفرد على تقديم أداء يفوق التوقعات من خلال إتقان العمل وتحقيق نتائج ذات جودة عالية، كما يرتبط بإظهار مهارات وقدرات متميزة مع السعي المستمر للتطوير وتحسين الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:



عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية وهي كما يلي:

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى كلية الاقتصاد بجامعة ميلة، وتعتبر جامعة ميلة جامعة جزائرية تقع في ولاية ميلة في وسط الشرق الجزائري، وتضم جامعة ميلة ستة كليات في مختلف الميادين من بينها كلية الاقتصاد الذي تمت الدراسة على مستواها.

❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2026، أما توزيع استمارات الاستبيان فقد تم خلال شهر أفريل 2026، خلال الفترة الممتدة من شهر 15 أفريل إلى غاية 21 أفريل 2026.

الحدود البشرية: شملت الدراسة كل الأساتذة والأستاذات على مستوى كلية الاقتصاد – ميلة محل الدراسة، أما بالنسبة للعينة المدروسة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي وقد شملت 76 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ 69.09% من المجتمع الكلي للدراسة.

❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، على التمييز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميله ومن ثم تحديد أكثر هذه المتغيرات إسهاما في تحقيق التميز الوظيفي، وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة من منظور أفراد العينة المدروسة.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلفة الجوانب النظرية للموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، اختار فرضيات الدراسة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** تم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الثقة التنظيمية من خلال الإشارة إلى مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها وأنواعها، ثم التطرق إلى متطلبات وأساليب بناء الثقة التنظيمية وفي الأخير تناول معوقات الثقة التنظيمية والنتائج المترتبة عن غيابها، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في التميز الوظيفي من خلال تناول مفهوم التميز الوظيفي بداية، ثم التطرق لأبعاد ومستويات التميز الوظيفي ثم مبادئه وأأسسه، وفي الأخير تم تناول متطلبات ومهارات التميز الوظيفي والعوامل المساعدة على تحقيقه، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

❖ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، اختيار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير تم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

اثني عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبتين أثناء إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعراقيل في الجانب النظري بسبب قلة الدراسات السابقة التي قامت بدراسة المتغير التابع أي المواضيع التي قامت بدراسة التميز الوظيفي، وأيضا عدم وجود الدراسات السابقة التي قامت بدراسة كلا من المتغيرين في نفس الإشكالية سواء المحلية أو الأجنبية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد كان هناك تفاعل من الأساتذة من خلال الإجابة على الاستبيان سواه بشكل إلكتروني أو بشكله الورقي ما ساعد على جمع عينة جيدة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي

تمهيد

تعد العلاقات الإنسانية عاملاً رئيسياً في جميع العمليات الإدارية، بل هي في الحقيق الأساس الأول لهذه العمليات جميعها، وذلك بالإيمان بأن القيادة الحكيمة هي التي تعتمد على احترام الفرد والعمل على رفع روحه المعنوية، ومنحه جميع حقوقه الإنسانية وإشباع رغباته وما يتوقعه من عمله من حاجات مادية ونفسية، وفي هذا السياق تعتبر الثقة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تساهم في إيجاد بيئة العمل المثالية لأنها تساعد على التعاون والوضوح بين العاملين والقيادة وتشجيع الأمن الوظيفي وهذا يساهم في زيادة الدافعية والولاء، وبالتالي يكون هناك أثر إيجابي على الأداء الفردي والجماعي وبهذا المعنى يتضح أن التميز الوظيفي هو عبارة عن حالة طبيعية ناتجة عن الثقة، حيث أن الأفراد يعملون بأفضل قدراتهم الإبداعية لإنشاء غايات المنظمة لتنتج علاقة متبادلة تحقق النجاح والتطور المستمر.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري حول الثقة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التميز الوظيفي؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الدراسة.

المبحث الأول: مدخل نظري للثقة التنظيمية

لقد لاق موضوع الثقة التنظيمية اهتماما واسعا من قبل الباحثين، حيث يعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي وجب على المنظمات العمل على تطبيقها من أجل رفع مستوى أدائها لتحقيق أهدافها المرسومة، والتي يمكن للمنظمة الارتكاز عليها وتعزيزها لدى موظفيها وقيادتها حتى تساهم في خلق بيئة العمل المناسبة، كما أنها تشكل عنصرا أساسيا في الفاعلية التنظيمية، فلا توجد منظمة تستطيع العمل بكفاءة دون غياب الثقة داخلها، وسيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أبعادها وأنواعها، ومن ثم سيتم تناول متطلبات وأساليب بناء الثقة التنظيمية وختاما سيتم التطرق إلى معوقات بناء الثقة التنظيمية والنتائج المترتبة عن غيابها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الصلة بالسلوك الإنساني في كل المنظمات على حد سواء، لأن تشمل جميع الموظفين دون استثناء، كما أن للثقة علاقة وطيدة بحاجات العاملين، فتقتهم بالمنظمة التي يعملون بها تتوقف بالدرجة الأولى على مدى إشباع حاجاتهم ورغباتهم النفسية والسلوكية، وفي هذا المطلب سيتم تناول تعريف الثقة التنظيمية وتطورها وخصائصها وأهميتها.

أولا: نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية

تعود نشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة لكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن العشرين، كأحد الفروع المهمة في علم النفس، حيث أوضح (Erikson) بأن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة،¹ ونجد الدراسة التجريبية للثقة كانت في أواخر الخمسينات إذ قام (Morton Deutsch, 1958) (بسبب التوجه نحو إيجاد حلول تحسبا لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة السباق نحو التسليح الناتجة عن تلك التوترات) بدراسة الثقة من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مخبرية بإشراك أشخاص غرباء عن بعضهم البعض، فشرح الثقة بعبارة سلوكية من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون.

بينما برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي والدور الجوهري للثقة في المحافظة

¹ - محمد جابر محمود وآخرون، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، العدد (37)، الجزء (2)، 2018، ص193.

على العمليات الاجتماعية، فالإنسان يكون بحاجة للثقة مز الولادة حتى الممات، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوباً ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الأصدقاء.¹

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تطور علي مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، وذلك نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار الإبداعية، وقدرتها علي تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، كما أن لها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه؛

وشهد مفهوم الثقة تطوراً ملحوظاً بتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي أعاقت تطور الثقة داخل المنظمة، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف.²

بينما تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينات، وذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، فالأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة.³

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، حيث أكدت نظرية (Z) اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.⁴

¹ - محجوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021-2022، ص: 4.

² - السيد ماهر محمود خلف، دور الثقة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2015، ص: 51.

³ - محجوبة بن زهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

⁴ - تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد (2)، العدد (5)، 2020، ص: 4.

الجدول رقم (1 - 1): نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية.

المرحلة	تطور مفهوم الثقة التنظيمية
الخمسينات	بدأ الاهتمام الفعلي بموضوع الثقة التنظيمية بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس
الستينات	برز مفاهيم الثقة التنظيمية في علم الاجتماع
السبعينات	تبلور مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية بسبب تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل
التسعينات	زيادة الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية من خلال المداخل الحديثة للفكر الإداري والتي كان من أبرزها النظرية اليابانية Z

المصدر: نوال عبداوي وفاطمة الزهراء بوغاري، الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: المستوى والتحديات دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة ALSEV SPA - البليدة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (8)، العدد (2)، 2025، ص: 106.

ثانياً: تعريف الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، ففي الوقت الذي أجمعوا على أهمية الثقة المتبادلة في التنظيم، إلا أن هناك اختلاف في نظرتهم إليها، إذ يشير مفهوم الثقة التنظيمية إلى "توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، بأنه يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها، بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائه والتزاماتها المترتبة عليها اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء".¹

أما (Lewicki) فعرفها على أنها "توقعات إيجابية موثوقة بخصوص تصرفات الآخرين، فكلما كانت توقعات الفرد إيجابية (سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها) كانت ثقته أكثر بالآخرين والعكس صحيح، فالتوقعات السلبية تفقد الثقة"،² كما عرفها (Kristonis) على أنها "درجة إيمان وتقبل الشخص للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف"، حيث ركز (Kristonis) في تعريفه عن مدى إيمان الفرد بسلامة ونزاهة الإجراءات التي تضعها المنظمة وتطبيقها

¹ - الخالدي وإبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 189 - 190.

² - يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات، المجلة العلمية لقطاع كلية الأهر، العدد 12، 2014، ص: 293.

بشكل عادل وبأنها لن تضره،¹ وعرفها (okpogpa) بأنها "العنصر الأساسي في المحافظة على التواصل بين الأفراد وفعالية المنظمة".²

أما (mishra) فقد عرف الثقة التنظيمية على أنها "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة، مصحوب باستعداد عالي لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتناول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف"،³ كما تعرف الثقة التنظيمية على أنها "استعداد أي طرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر بناء على توقع أن يقوم الآخر بتنفيذ إجراء معين على أكمل وجه، وبغض النظر عن القدرة على مراقبة هذا الطرف الآخر أو التحكم فيه"، واستنادا إلى هذا التعريف فإن الثقة التنظيمية تمثل إيمانا بأن الطرف الآخر سيتصرف بشكل عادل وبطريقة أخلاقية، وأيضا عرفت الثقة التنظيمية بأنها "التوقعات الايجابية لدى الموظفين حول نوايا وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة بناءا على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتجارب".⁴

كما تعرف الثقة بأنها "حالة نفسية تتمثل في قرار قبول الضعف بناء على توقعات ايجابية بشأن نوايا أو سلوك الآخر"، ووفقا لـ (Cook and Wall, 1980) فإن "الثقة هي دلالة على الإيمان والثقة بقدرات الناس ونواياهم، وذلك عندما يكون هناك اتفاق عام على أن الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة عنصر أساسي لاستقرارها على المدى الطويل ورفاهية أعضائها"،⁵ ويعرفها (Ming-Chuan, Qiang & Al, 2018) بأنها "استعداد الموظفين لتأسيس علاقات طويلة مع المنظمة عن طريق التماشي مع سياساتها التنظيمية، واستعدادهم لتعريض أنفسهم للخطر من أجل تحقيق أهدافها"،⁶ وحسب (Strater, 2005) فإن الثقة التنظيمية تشير إلى "درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف".⁷

¹ - مؤيد الساعدي وآخرون، علاقة الثقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المؤسسة، العدد الأول، 2012، ص: 06.

² - Straiter. K. L, the effects of supervisor's trust of subordinates and their organizations on job satisfaction and organizational commitment, international journal of leardership studies, Vol 13), No (1), 2005, P P: 86 – 101..

³ - موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (1)، 2005، ص: 104.

⁴ - علي الحاكم واحمد شيت، تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات بجمهورية العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (8)، 2022، ص: 548.

⁵ - Nwenekorum, Franklin Kinikanwo, Organizational Trust And Employee Performance Of Nigerian Agip Oil Company Limited, Advance Journal Of Business & Entrepreneurship Development, Vol (6), No (06), 2022, P: 17.

⁶ - نوال عبادوي وفاطمة الزهراء بوغازي، الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: المستوى والتحديات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة Alsev SPA البلدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (8)، العدد (2)، 2025، ص: 1061.

⁷ - Okpogpa Desmond, Organizational Structure, Collegial Trust And College Faculty Teaching Efficacy, Unpublished Of Dissertation. The University Of Oklahoma, USA, 2011, P: 43.

ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها حالة من الاطمئنان المتبادل بين العاملين والإدارة في المنظمة، بحيث تُبنى على الإيمان بنزاهة القيادات والعدالة في اتخاذ القرارات وشفافية التعاملات، مما يُشجع على التعاون وأداء المهام بكفاءة والمساهمة الإيجابية في بلوغ أهداف المنظمة.

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية

تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي سيتم إيجازها فيما يلي:¹

❖ **الديناميكية:** الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم، فقد تنشأ ببطء وتنتهي في لحظة عن طريق الخطأ، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة، والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الإنساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل، فقد تبدأ علاقة الثقة بتوقع سلوك إيجابي من أحد الأطراف، ثم تتغير مع تطور علاقات العمل فتنتهي بتوقع سلبي من جانب الطرف ذاته أو سلوك يدعم السلوك الإيجابي الأول؛

❖ **التراكمية:** تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت لتتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوك أحد الطرفين؛

❖ **المخاطرة:** تعد هذه الخاصية للثقة أكثر ارتباطاً بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابياً أو سلبياً، ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم، فقد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوأ من المتوقعة، وقد تكون وخيمة العواقب وقد تكون إيجابية؛

❖ **الاتصال:** وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

¹ - محمد جابر محمود وآخرون، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (37)، العدد (2)، 2018، ص ص: 197 - 198.

رابعاً: أهمية الثقة التنظيمية

تلعب الثقة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات، فهي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المنظمات، والثقة ليست من قبيل الصدفة أو سراب تحدث فقط، إنما يتم تأسيسها من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، فعندما يجتمع الأعضاء الناشطون ويتفاعلون فيما بينهم بهدف تحقيق التوقعات المتبادلة، فإن نتيجة هذا التفاعل تجلب الثقة التنظيمية، حيث تعتبر الثقة مؤشراً قوياً للسلوك الفردي و ترتبط بالرضا الوظيفي والأداء التنافسي على مختلف المستويات التنظيمية والاستقرار عند مواجهة عدم اليقين، وبالإضافة إلى ذلك ترتبط الثقة التنظيمية بعوامل أخرى مهمة لعمل المنظمات الفعال في بيئة الأعمال التنافسية وتحفز العاملين على العمل الجاد لإنجاز المهام والتعاون مع الأعضاء الآخرين في المنظمة وتبادل الأفكار بشكل متجدد في أماكن العمل.¹

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات وبين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، وتكمن في النقاط التالية:²

- تعتبر الثقة التنظيمية عنصراً مهماً وضرورياً لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة؛
- تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة؛
- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري؛
- تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابة الفعالة في حل المشكلات؛
- تسهل الثقة تأمين الاتصال والحوار والتعاون بين الأفراد؛
- تمثل الثقة أساس تشكيل علاقة التبادل الاجتماعي لدى العاملين.

وحدد فيزوري (Fizroy) الكثير من جوانب أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:³

- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة يتسم بالتماسك والجودة العالية؛
- تزيد الثقة التنظيمية من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة؛
- تشجع الثقة على الحوارات النقاشات المفتوحة بين الزملاء في العمل، وتقلل من حدة الصراعات؛
- تقلص كثيراً من معدلات غياب العاملين أو تأخرهم عن العمل؛

¹ - سرير الحرثسي حياة وربحي حكيمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات **NCA**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (12)، العدد (3)، 2020، ص: 268.

² - نبيلة بوودن، مريم زعيط، الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (4)، العدد (4)، 2021، ص: 211 - 212.

³ - مها محمد عيد سالم غانم، تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدراس الابتدائية، مجلة كلية التربية، المجلد (71)، العدد (3)، الجزء (4)، 2018، ص 705.

■ تحفز العاملين على الوصول إلى مستويات الإبداع والابتكار.

كما تشكل الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة، وبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكناً ومستحيل التحقيق، وتتمثل أيضاً في:¹

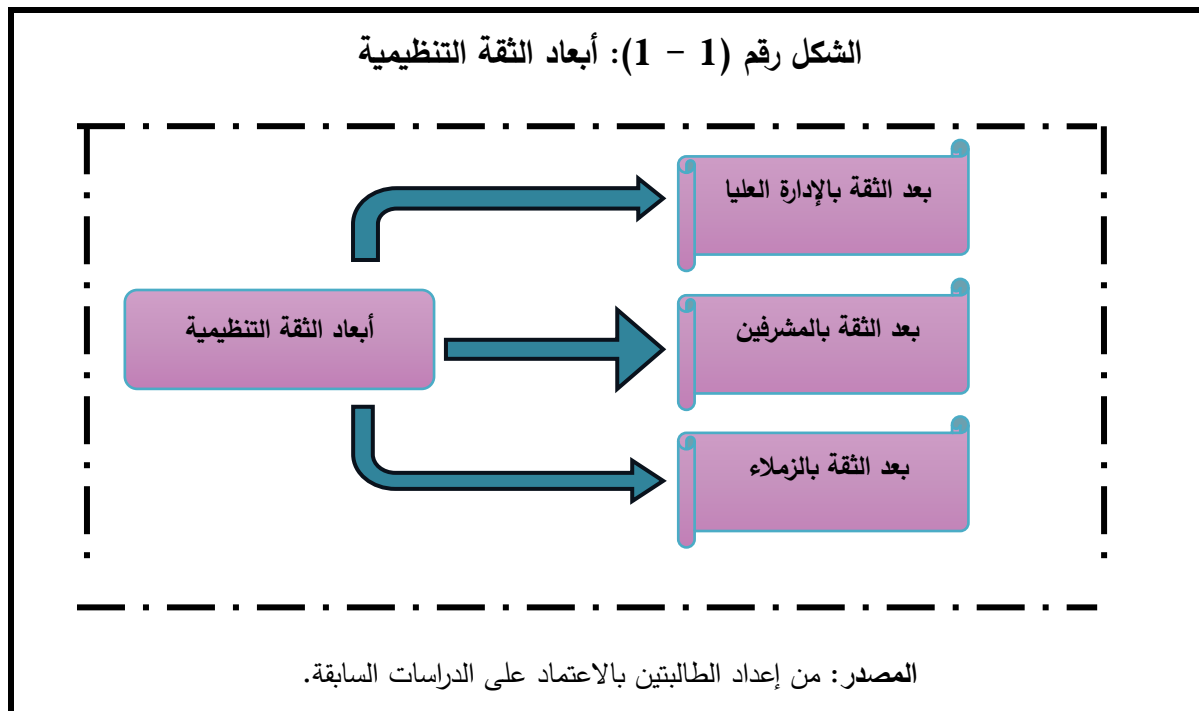
- تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؛
- تؤثر على حالة التعاون و الجماعية في الأداء؛
- تؤدي إلى زيادة الفعالية المؤسسية؛
- تساهم في حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل أفضل.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية

يوجد تباين كبير في تحديد أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية فهناك من يتناول الأنواع على أنها أبعاد للثقة التنظيمية والعكس، لذلك سيتم في هذا المطلب تناول أبعاد الثقة التنظيمية ومن ثم سيتم التطرق لأنواعها.

أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد أجمع معظم العلماء على تصنيف أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد، وهي الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل ندرسهم فيما يلي:



¹ - احمد خالد راشد الشحومي وآخرون، الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد (36)، العدد (116)، الجزء (1)، 2021، ص ص 106 - 107.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى شرح أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة:

1. الثقة بالإدارة العليا (Trust in Organizational Management)

تُعتبر الثقة في الإدارة العليا عنصراً أساسياً لإنشاء بيئة تنظيمية فعّالة، حيث تعكس مستوى نزاهة القيادة وعدالتها وشفافيتها في عمليات اتخاذ القرار، كما أن الثقة في القيادة تعزز التزام العاملين ورفع مستوى آرائهم، مما يعزز استدامة المنظمة وتميزها، فالثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع وأمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم لن يتم المساس بها، إذ أنه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو من يعمل على استغلالهم، وبالتالي فإن الثقة بالإدارة العليا تنبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والمعاملات السائدة بداخلها تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما، واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة.¹

تقدم الإدارة العليا الدعم المادي والمعنوي للموظفين من خلال تلبية حاجياتهم وتطلعاتهم ، و مواءمة الأقوال مع الأفعال وتوضيح التوقعات، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة، ومعاملة جميع الإدارات والفروع بشكل عادي، قلة الثقة تجعل الموظفين بلا قيمة تماماً مثل الافتقار إلى الثقة ستجعل الأفراد يهتمون بالمصالح الشخصية أكثر من المصالح التنظيمية ومن ثم سينخفض ولائهم والتزامهم التنظيمي.² وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى:³

❖ **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى: عدالة توزيعية تعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين، عدالة إجرائية تعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

❖ **الدعم التنظيمي:** وهو تثمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

¹ - كاظم أميرة خضير، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (31)، 2014، ص 232.

² - فارس محمد جودت، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014، ص: 17.

³ - علي حسون فندى الطائي وآخرون، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمي دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 2012، ص: 69.

ويعرف أيضا بأنها توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم، وتتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القادة وأفعالهم مثل العدالة، جودة العلاقات، المكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها ...، وهذا البعد من الثقة يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس الميزة التنافسية.¹

كما تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد. وتحرص على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كما أن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين، يعد عنصرا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتتبع مؤشراتنا في حرص الإدارة على مصالح العاملين، وعدالة الإدارة، وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم.²

2. الثقة بالمشرفين (Trust in Supervisors)

الثقة في المشرفين تعبر عن تصورات المرؤوسين عن المشرف المرتبطة بالقدرة الفنية له، والنزاهة، والعدالة، والعلاقة التعاونية بين المرؤوسين والمدير، ويمكن تعزيز ثقة المرؤوسين في المشرف من خلال تشجيعه المستمر لهم وتلبية مطالبهم.³

وتُعد الثقة بالمشرفين هي تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم ف العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم، والعدالة في التعامل معهم. حيث إن الثقة التنظيمية تُعد سمة رئيسية مرتبطة بالإشراف نظرا لأن الأمانة والاستقامة هما سمتان ضروريتان للمشرف، وعندما يثق المرؤوسون بالمشرف يتولد لديهم الرغبة ف أن يطيعوا وأوامره لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم محفوظة، ومن غير المحتمل أن يطيع المرؤوسين من يرونه غير أمين أو غير مستقيم، أو المستغل لهم.⁴

¹ - نوال عبداوي وفاطمة الزهراء بوغاري، مرجع سبق ذكره، ص: 1064.

² - دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (57)، العدد (5)، 2020، ص: 4.

³ - أحمد السيد عيسى، دور القيادة الملهمه في التفوق التنظيمي عند توسط الثقة التنظيمية . دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد (3)، العدد (4)، 2023، ص: 136.

⁴ - أميرة عبد الغفار إبراهيم، أثر الثقة التنظيمية على الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، 2022، ص: 6.

وتمثل أيضا إحساس الموظف تجاه المشرف بناء على أفعاله وكلماته ووعوده وسلوكه في العمل، فالثقة بالمشرف المباشر ترتبط بشكل ايجابي بالخصائص التالية: المقدرة والإيثار والاستقامة بحيث يميل الموظفون إلى الثقة بالمشرفين إذا امتلكوا الأمور التالية:¹

- المهارات الكافية والكفاءة ونوع الشخصية التي تشجع على الثقة من قبل الموظفين (المقدرة)؛
- الرغبة في العمل لمصلحة الموظفين وعدم استغلالهم (الإيثار)؛
- إذا كانت أفعالهم تتطابق مع كلماتهم في تنفيذ السياسات التنظيمية (الاستقامة).

وبسبب التفاعلات في بيئة العمل فإن المشرف المباشر سيكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين والعاملين من خلال أسلوب القيادة الداعم والمتمثل في التركيز على احتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة في المنظمة، وزيادة الثقة بالمشرف المباشر سوف يخفف من الشعور بالقلق والخوف والحيرة التي يشعر بها الموظفون في العمل تجاه التغييرات التنظيمية التي تحدث في الإدارة العليا.

3. الثقة بزملاء العمل (Trust in Co - Workers)

تعرف الثقة بزملاء على أنها رغبة الشخص في عدم الدفاع ضد تصرفات الزملاء، الذين لا يستطيعون ولا يتحكمون بتصرفاتهم وسلوكهم، وتوصف ثقة العاملين بأقرانهم بأنها مجموعة من المعتقدات بأن زملائهم مؤهلون وعادلون وجديرون بالثقة وسيظهرون سلوكا أخلاقيا.²

وتلعب المصارحة والمكاشفة دورا هاما في بناء العلاقات بين أفراد المؤسسة، وتعرف على أنها تفاعل بين شخصين على الأقل يبديان الرغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصياتهم للآخرين، فهي عملية تمنح لهم إمكانية الحصول على أسرار خاصة، حيث يمكن دراسته من خلال الاتصال اللفظي الذي يحمل العبارات أنا أشعر أو أنا أعتقد، وغالبا ما تركز الأبحاث على الكشف عن شيء حساس مثل الخوف والاعتقادات التي يشعر بها الشخص.³

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي:⁴

- القدرة والتكامل؛

¹ - أيام إبراهيم العبد، الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاعتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (7)، العدد (2)، 2023، ص: 8-9.

² - حياة سرير الحرسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاعتراق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة البليدة، 2019، ص: 144.

³ - مؤيد الساعدي، مستحدثات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 116.

⁴ - عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص: 35.

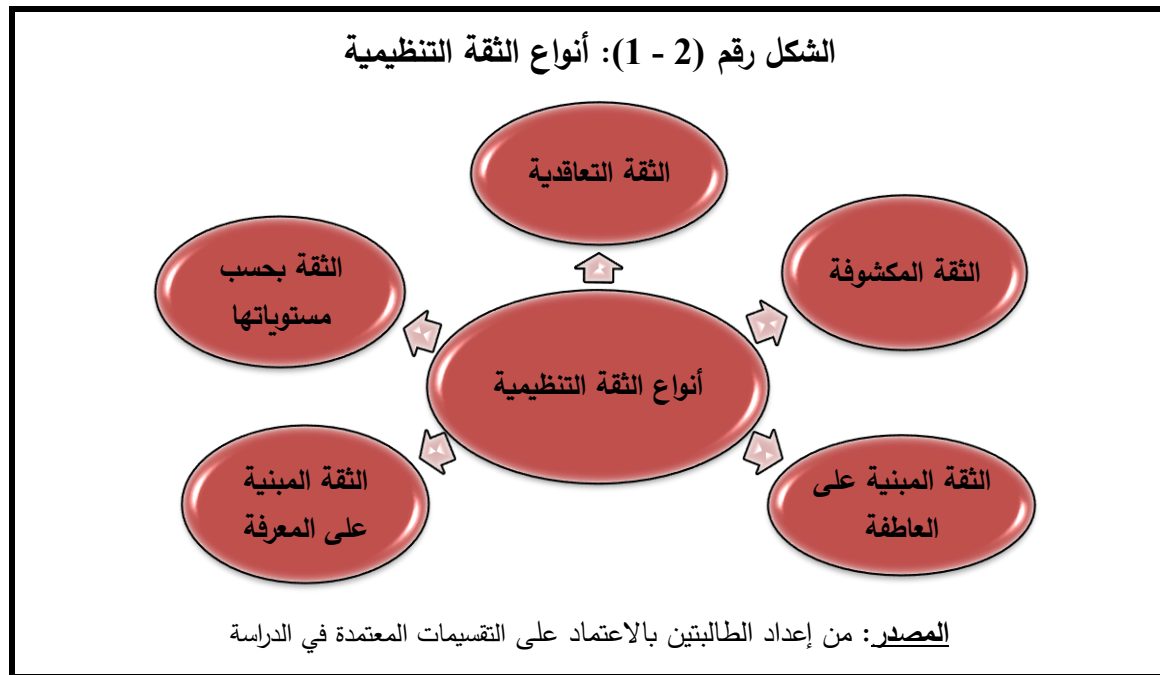
- الارتياح المتبادل؛

- والاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

وتعرف أيضا على أنها "ثقة الأفراد فيما بينهم داخل العمل، وذلك اعتمادا على العلاقات التعاونية المتبادلة والناجمة عن عدم التردد في تقديم العون للزملاء الآخرين عند طلب المساعدة، حيث يمتلك كل منهم من المهارات ما يجعله قادرا على الوفاء بالمتطلبات الوظيفية لمن يتغيب منهم إذا طلب منه ذلك، ويساعد على دعم هذه الثقة وجود أنظمة اتصال مفتوحة ومكثفة فيما بين الزملاء، وإدراك كل منهم أن الآخرين يحبون له ما يحبونه لأنفسهم.¹

ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية عدة أنواع يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي كما يلي:



1. الثقة التعاقدية

تعود تسمية هذا المفهوم للعالم روتر (Rotter) ويعني به التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة للعمل المناط إليه شفها أو تحريرا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليها،² وتعرف الثقة التعاقدية بأنها "اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما اتفق عليه للطرف الآخر وكلما

¹ - عبد الناصر طه إبراهيم محمد، دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني . دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسبوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (1)، 2023، ص 859.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الرابعة، 2003، ص 273.

كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.¹

وحسب (1988, Gambetta) يحدد العقد صراحة الإجراء الواجب اتخاذها، التي اتخذها الأطراف المشاركة في الصفقة وهذا بدوره يندرج ضمن إطار قانوني التي تلزم الأفراد بتنفيذ مسؤوليات محددة على عكس الثقة العضوية التي يمكن أن تكون شاملة تقريبا، الثقة محددة أكثر بكثير يتصرف جميع المشاركين وفقت للشروط المتفق عليها إذ لم يلتزم أحد الطرفين بشروط الثقة (الاتفاق) يمكن اتخاذ الإجراءات القانونية لطلب تعويضات.²

2. الثقة المكشوفة (Trust Disclosure)

تعرف هذه الثقة بقيام الطرف الأول بكشف المعلومات والأسرار للطرف الآخر، مع اعتقاده بأن هذه المكاشفة لن تلحق به الأذى، ولن تشكل عليه خطراً، فعلى المستوى الوظيفي، فإن كشف معلومات تتعلق بالوظيفة، ومن ثم القيام بالمهام على وجه حسن من قبل الطرف الآخر يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف، أما على المستوى الشخصي (الصدقة) كأن يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق منها مكاسب على حسابه، من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف.³

ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:⁴

- ❖ **الصدقة:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل وحلها.
- ❖ **المهام:** من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

¹ - معاينة عادل وأندراوس رامي، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (10)، العدد (4)، 2009، ص: 91.

² - Monica M. Mallet, Exploring The Value Of Trust Between Teams Of Special Education Teachers And Paraprofessionals, Doctor Of Education In Organizational Leadership, Pepperdine University, Published By Proquest Llc, January, 2017, P: 26.

³ - الشيايب أحمد محمد وأبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 263.

⁴ - عائدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مدبري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص: 18 - 19.

3. الثقة المبنية على العاطفة

وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة و عمق الرابطة العاطفية و الشعورية بين الأعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة وإرادة العضو الآخر تأكيدا على التوحد و التطابق في النوايا و السلوك ,علما بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها,فلن يكون هناك حاجة لتوجيه الطرف الآخر بسبب الولاء التام,¹ وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد, وتكون عادة بين الأفراد يدينون بعقيدة واحدة, أو يعتنقون مبدأ واحد, أو يتبعون قيادة فكرية واحدة, أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة.²

4. الثقة المبنية على المعرفة

تتأى هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم, وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلا على أهلية الفرد للحصول على الثقة ,وتوافر كلا الشرطين قاعدة لإيجاد القرارات المتعلقة بالثقة.³

وتعرف على أنها الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم , وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عند اختيار الموثوق به في جوانب وظروف محددة وعند الاستناد إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي ,وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.⁴

5. الثقة بحسب مستوياتها

ينقسم هذا النوع من الثقة إلى ثلاثة مستويات هي:⁵

- ❖ **الثقة على مستوى الفرد:** إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس ومروؤوسيه, الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ,والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار.
- ❖ **الثقة على مستوى الجماعة:** وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

¹ - تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² - هناء إبراهيم سليمان وآخرون، تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية - جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (124)، الجزء (3)، 2020، ص: 328.

³ - نوال عداوي وفاطمة الزهراء بوغاري، مرجع سبق ذكره، ص: 1063.

⁴ - هناء إبراهيم سليمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

⁵ - مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف العتيبي، مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية، المجلد، (35)، العدد (11)، 2019، ص: 429.

❖ **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزيز خلق الثقة بين الأفراد وتنميتها.¹

المطلب الثالث: متطلبات وأساليب بناء الثقة التنظيمية

عملية بناء الثقة هي عملية تدريجية ، وإحدى الغايات الأساسية في أي منظمة هي تنمية ثقة الموظفين سواء قدراتهم الذاتية أو في رأيهم في المنظمة، فينبغي أن يكون لديهم الثقة حتى يتم تحقيق الكفاءة والأداء الجيد للوظائف، ويعتبر بناء الثقة حجر الأساس في بناء علاقات العمل طويلة الأجل، وهي تشكل أحد الأسباب الجوهرية لرغبة الإنسان في التعامل مع غيره.²

أولاً: متطلبات وأساليب بناء الثقة التنظيمية

يعد بناء الثقة التنظيمية والحفاظ عليها عملية تتطلب جهداً متواصلاً ومستمرًا خاصة في قطاع التعليم بشكل عام لاتصال رسالته بالمجتمع ككل، وفي ظل التحديات والمتغيرات المعاصرة ومتطلبات التنمية المستدامة يصبح اكتساب المنظمة التعليمية للثقة التنظيمية ضرورة حتمية لتفعيل خططها وتحقيق أهدافها ودعم كافة جهودها، وهو ما يجب أن يحكمه عدة عوامل تمثل متطلبات يستلزم وجودها لاكتساب الثقة التنظيمية ودعمها، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:³

1. الحوكمة: تشير الحوكمة إلى السياسات واللوائح والممارسات والمسؤوليات والعلاقات التي تمكن المنظمة من إدارة ومراقبة العمل بطريقة تتسم بالشفافية والنزاهة والمشاركة، وكلما كانت الحوكمة رشيدة وجدية اعتبرت عامل نجاح حاسم في تحقيق النتائج المستهدفة، وبالتالي الحوكمة توجه وتزود إدارة المنظمة بالإجراءات والسياسات التي تحدد أسلوب إدارة العمليات بكفاءة وفاعلية، ولهذا توفر الحوكمة الثقة بأن المشاريع والبرامج تتم إدارتها بشكل جيد وكفاء يحقق الأهداف بنجاح، حيث تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودته، وتحقق الشفافية والمساءلة، وتحد من الفساد الإداري والمالي، وتلبي حاجات المستفيدين؛

2. الاتصال المفتوح والحققي: إن التواصل الفعال والمستمر مع العاملين وكافة المستفيدين هو أمر حيوي لنجاح عمل المنظمة، وهذا التواصل لا بد أن يكون مدعوماً بالشفافية والصدق والإتاحة والوفرة في المعلومات، فالمنظمات التي تطور عمليات اتصال فعالة تتمتع ببيئات عمل إيجابية، وتكون أكثر فعالية في

¹ - مصاطفى أسماء، الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنبعة دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة غرداية، 2019-2020، ص: 31.

² - صالح عبد الرحيم عمر بوحليمة وعائشة عبد الكريم أحمد دواس، الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أجدابيا، مجلة البيان العلمية، العدد (3)، 2019، ص: 122.

³ - سماح محمد الدسوقي، آليات مقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر، مجلة كلية التربية ببها، العدد (138)، الجزء (2)، 2024، ص ص: 747-750.

تحقيق أهدافها، فيسهم التواصل في مستويات أعلى من الثقة والمشاركة والالتزام والمساءلة والإبداع والرضا الوظيفي وجودة أعلى للخدمات والعمليات، والمزيد من قبول التغيير، وانخفاض التغيب عن العمل، والاستخدام الفعال للموارد، وكل هذا يعزز ويقوي الثقة بإدارة المنظمة؛

3. المساءلة: تعمل المساءلة على الحفاظ على جودة الأداء العام للمنظمة وكافة أقسامها ومستوياتها، والتحسين المستمر والكشف عن نقاط الضعف والقصور في الأداء، ومعوقات تحقيق الأهداف، وتعدد آليات المساءلة في المنظمات منها: متابعة وتقييم الأداء، وآلية التفتيش، وتقارير الأداء، وآلية الاعتماد، وتحقيق المساءلة وجديتها شرطا ضروريا لاستحقاق الثقة؛

4. مكافحة الفساد: يعد الفساد من أبرز التهديدات التي تواجه الثقة بأي منظمة، فالثقة هي علاقة ارتباطية مشروطة تتضمن اعتقاد الأفراد بأن المنظمة تخدم مصالحهم، والفساد يشوه هذا الاعتقاد بما يعنيه من إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة، وبالتالي عندما يشوف الفساد إدارة المنظمة تضعف بدرجة كبيرة ثقة الموظفين فيها، وتنعكس سلبا على تقدير قيمة أي جهد لها، مما يجعل مكافحة مظاهر الفساد ذات أولوية، ومع تعدد أساليبها يجب الاهتمام بالإستراتيجيات الوقائية وتفعيل الأدوات القانونية، وإجراء حملات التثقيف حول أصول الفساد، والقيام بالإصلاحات الرمية إلى زيادة الشفافية والانفتاح والحوكمة الرشيدة، مع إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بما يكتشف من فساد وما يتخذ من إجراءات، مما يحدث تأثيرا إيجابيا مرغوبا على الثقة وتعزيزها، فيجب الوعي بأن الثقة تتفاعل إيجابا مع الجهود الرامية لمكافحة الفساد؛

5. العدالة الاجتماعية والمساواة: يجب أن تتعامل إدارة المنظمة مع الموظفين والعاملين بأسلوب يعكس الاحترام والمساواة والعدالة والتقدير للجميع، ويحل عليها معالجة صور التفاوت وعدم المساواة في نيل الحقوق، وتعني المساواة إتاحة الفرص لجميع الموظفين في المنظمة بشكل متساوي دون التحيز لأي فئة دون الأخرى، وتعني العدالة التوزيع العادل للموارد وتكافؤ الفرص دون تحيز، وتيسر العدالة الاجتماعية العمل بأسلوب أكثر تماسكا، وتتضمن تحسين إدارة العمل الشاملة والفعالة، وإتاحة فرص التدريب والترقية والتعلم لجميع الأفراد، وهذا كله من دواعي الثقة في إدارة المنظمة مما يتطلب العمل على تحقيقها وتصحيح كافة الأوضاع التي تخل بالعدالة والمساواة؛

6. التمكين والرضا الوظيفي للموظف: إن ثقة الموظف بإدارة المنظمة ترتبط بشكل كبير بالتمكين والرضا الوظيفي، والتمكين يعني تحسين قدرة الموظف على أداء عمله بكفاءة، وهو ما يتضمن منح الصلاحيات والحرية في العمل، وذلك في جو من الاحترام والتقدير والرعاية، مما ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، وسيزيد من ثقة الموظفين بإدارة المنظمة، وسيؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي للموظف

والذي يتكون من عدة أبعاد منها الدخل والترقية وطبيعة العمل والاتصالات، ومع الاهتمام بتحسين هذه الأبعاد سيتحقق الرضا الوظيفي وستكتسب إدارة المنظمة ثقة الموظف؛

7. التعاون والمشاركة الفعالة: من المهم تعزيز التعاون والشراكة لبن الموظفين وإدارة المنظمة، وإقامة شراكات مع مختلف المنظمات والجهات الحكومية، والتخلي عن التفكير السلطوي، وتشجيع التفكير الإبداعي والنقدي، وإقامة حوارات بصيغ رسمية وغير رسمية تجمع بين إدارة المنظمة والموظفين والأطراف ذات العلاقة، لتسليط الضوء على الابتكار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية ومشاركة جميع المعنيين في المنظمة، فيشاركون ويتعاونون مع في تحقيق الأهداف ووضع الإستراتيجيات، وبقدر فعالية وجدية تحقيق المشاركة والتعاون تزداد الثقة في إدارة المنظمة، فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وتبعث الاطمئنان والثقة في قرارات الإدارة العليا طالما شاركوا في اتخاذها، لذلك عندما تكون ثقة الموظفين في إدارة المنظمة ضعيفة تزداد الحاجة لتفعيل المشاركة لأنها ستزيدهم اطمئنانا، وستشكل ضغطا على متخذي القرار للنظر لمصالحهم والتصرف بما يضمن حقوقهم، فلا ضمان لحقوق الموظفين في حالة غياب الثقة غير المشاركة بديلا لضمانها حيث مراقبة سلوك متخذي القرار، كما توفر الثقة بمتخذي القرار يقلل شكوك العاملين ومخاوفهم، كما يقلل ميلهم للمشاركة.

مما سبق يتضح أن تعزيز الثقة بين الموظفين وإدارة المنظمة يتطلب بيئة تعاونية تشاركية في صنع القرارات، وتبني سياسات وإجراءات شفافة وعادلة، والتعامل بمساواة واحترام مع جميع أفراد المنظمة، وتوفير قنوات تواصل فعالة مع تعزيز التدريب والتطوير المستمر للموظفين والقيادات في المنظمة، مما يعزز الشعور بالانتماء ويعزز أداء المنظمة وهي كلها عوامل متشابكة تتطلب جهودا مستمرة لتعزيزها.

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة توجد متطلبات من شأنها المساعدة في بناء الثقة التنظيمية وهي:¹

- ❖ **التشجيع والتقدير:** يجب أن يهتم قادة المنظمة دائما بتشجيع الأفراد أثناء العمل ومنحهم عبارات الثناء والتقدير على المجهود الذي يقدمه كل واحد منهم؛
- ❖ **التعامل مع الأفراد بشكل شخصي:** وذلك حتى يشعر الأفراد أنهم مقربون من القائد، وأنه يهتم لأمرهم حقا، وذلك يلغي الحواجز ويعزز من ثقة كل شخص في نفسه وفي منظمته؛
- ❖ **عدم اللوم عند الأخطاء:** عندما يخطئ أي شخص في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالخوف من الحساب والعقاب، لكن القائد الذكي هو الذي يتجنب أن يلوم الأفراد على الأخطاء؛

¹ - سارة بن عطا الله، دور الثقة التنظيمية كمتغير وسطي في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية - دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023-2024، ص: 51.

❖ **تبادل الخبرات:** حديث القائد مع أفراد منظمته وتبادل خبراته وتجاربه معهم، يلعب دورا هاما في بناء الثقة في الفريق حيث أن الأفراد سيشعرون بأن قائدهم كان مثلهم، وبالتالي يمكنهم أن يصلوا إلى نفس مكانته إن عملوا بجدي؛

❖ **التفويض:** بمعنى أن يمنح القائد للأفراد الفرصة للعمل في بعض المهام التي يجب عليه أن يؤديها هو، هذا الأمر سيشعرهم بأنه يثق بهم، وسيتيح لهم فرصة كبيرة للتطوير.

كما توجد عوامل تؤثر على الثقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:¹

❖ **عامل الشك:** وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد؛

❖ **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية؛

❖ **عامل أخذ المخاطرة المالية:** يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية؛

❖ **عامل الأنانية:** هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.

ثانيا: أساليب بناء الثقة التنظيمية

هناك العديد من الأساليب التي تساعد المنظمات على بناء الثقة داخلها، وفيما توضيح لأهم الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها المدير من أجل بناء الثقة التنظيمية في المنظمة، وهي كالآتي:²

❖ **إظهار الاحترام والتقدير لا التعالي والنفور:** إن كسب ثقة المرؤوسين وتأييدهم لقرارات مديرهم وتعليماته يجب أن يتم في إطار الاحترام والتقدير للمرؤوس لا التعالي عليه بحكم موقع السلطة والإدارة، فإذا كلف المدير أحد مرؤوسيه بعمل معين فربما من الأفضل مخاطبته بطريقة لبقة ومحترمة مثل إنني أتوقع منك تحقيق النتائج التالية من هذا العمل، وليس بقوله يجب عليك إنجاز هذا العمل بالنتائج التالية، لأن هذا الأسلوب يحمل في طياته الاقتراح لا الأمر؛

❖ **الحرص على الإنصات للآخرين:** على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقنون في المدير الذي يفهمهم؛

❖ **تحديد أهداف واضحة للمرؤوس ومتابعة الاتصالات معه:** لا يجب على المدير أن لا يحدد لمرؤوسيه أهدافا سهلة أو أهدافا صعبة لا يمكن تحقيقها من قبل المرؤوسين، ولكن عليه أن يحدد لمرؤوسيه أهدافا تولد فيهم روح الحماس والمبادرة والثقة بالنفس.

¹ - أيمن أمال، أثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018 - 2019، ص: 14.

² - محمد جابر محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 46 - 48.

كما توجد أساليب أخرى من شأنها المساعدة على بناء الثقة في المنظمة تتمثل فيما يلي:¹

❖ **الحفاظ على الوعود والوفاء بها:** الحرص على الوفاء بالعهود سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعدا يجدر به الالتزام به وعدم التراجع عن أي وعد تم منحه للمرؤوسين، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك وإن كان الوعد يختص بأمر هام فالشرح والتفسير قد لا يكون كافيا لذلك على المدير أن يعد العاملين مرة أخرى ويلتزم بالوفاء بذلك مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير؛

❖ **ممارسة الاتصال المفتوح:** يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقة فعالة بين الأفراد وفقا لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها دون سبق واضح يمنع نشر هذه المعلومات؛

❖ **المحاسبة الذاتية:** تعتمد جميع العلاقات بين الأفراد بصورة كبيرة على تحمل المسؤولية والمحاسبة الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ من الفوضى إذا حدث أي تقصير في المحاسبة، وفي المقابل يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين وكذلك أصحاب المناصب العليا في المنظمة على أفعالهم؛

❖ **الحرص على العدالة:** لابد من مراعاة الموضوعية والعدالة قبل صنع القرارات واتخاذها فعلى المدير أن يكون موضوعيا وغير متحيزا في تقييمه لأداء الموظفين، وكذلك يجب أن يكون حريصا على العدالة في توزيع المكافآت على العاملين، كذلك يجب أن يكون هناك عدالة في الترقيات وفرص التدريب والتعلم بدون أن يكون هناك أي تمييز أو تفضيل لأي فئة دون الأخرى.

المطلب الرابع: معوقات الثقة التنظيمية ونتائج غيابها

قد يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة قدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها وهذا ما سينعكس سلبا على المنظمة خصوصا وأن غياب الثقة في المنظمة ستكون له آثار سلبية، وسيتم في هذا المطلب التطرق لمعوقات الثقة التنظيمية وآثار غيابها.

¹ - عزة أحمد الحسيني وإيمان زغول راغب، الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، المجلد (8)، العدد (17)، 2005، ص ص: 46 - 48.

أولاً: معوقات بناء الثقة التنظيمية

يمكن تلخيص أهم المعوقات التي قد تواجه بناء الثقة التنظيمية في النقاط التالية كما يلي:¹

1. **هشاشة الثقة:** تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة، فمن المعروف سهولة هدم وتحطيم الثقة مقارنة ببنائها، فالثقة يبنيتها تفاعل عوامل عديدة بينما قد يحطمها عامل بسيط، مع الأخذ في الاعتبار أن:
 - الممارسات والأحداث السلبية التي تهدم الثقة يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية التي تبني وتدعم الثقة.
 - الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.
2. **إستخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، حيث تعتقد المنظمات أن هذه التقنيات تعزز ثقة العاملين بها إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:
 - عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل؛
 - عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم، التزاماً فإنهم سيكونون أقل بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهو ما يضعف الثقة في تلك المنظمة.
3. **الإخلال بالعقد النفسي:** يقصد بالعقد النفسي "توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.
4. **الشك وعدم الثقة:** من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها هي الشك وعدم الثقة، ويعرف الشك بأنه أحد مكونات عدم الثقة بينما عدم الثقة هي الغياب التام للثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، وهناك بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي ترفع من درجة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة داخل المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم.²

¹ - يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، جامعة محمد خيبر، 2019، ص: 61.

² - علي فهد الفهر الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بجامعة السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (2)، 2017، ص: 601 - 602.

5. الإفراط بالثقة في الآخرين: من الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات وأمانة واستعادة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة.¹

تعتبر الثقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة لذلك تحتاج إلى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد، عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، ومحدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، الثقة تتطلب الحزم، حاجة الثقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثقة للاتصال.²

ثانياً: نتائج غياب الثقة التنظيمية

يرى البعض أن غياب الثقة التنظيمية في المنظمات يؤدي إلى ضعف الأداء وتفكك فرق العمل وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المنظمة، مع وجود رغبة لدى الموظفين في ترك العمل وقلة الانتماء، وقد يحدث أن يمنح المدير ثقته إلى من ليس أهلاً لها فتقاجاً بأن هذا الأخير قد خذله، أو عمل خلافاً لما هو مطلوب منه، لذلك بهذا المفهوم يكون منح الثقة شبه مخاطرة الوحيد الذي يتحمل مسؤوليتها هو من يمنحها، كما أن غياب الثقة التنظيمية سيؤدي إلى نتائج سلبية من بينها ما يلي:³

❖ **انعدام الالتزام من قبل الموظفين:** يرى البعض أن من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل أي منظمة هو بناء الثقة المتبادلة، فالثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات، وهذا ما يجب أن يلزم إدارة المنظمة وكل فرد في المنظمة وذلك لأن كل الأفعال والتصرفات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان، وهذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة؛

❖ **انعدام قنوات الاتصال المفتوحة:** إذ لم يثق المرؤوسين ببعضهم والمنظمة لم تنق بمروسيها من حيث تبادل المعلومات، فإن هذه المعلومات سوف تكون محصورة في أشخاص معدودين لكي يتخذوا القرار، وإن كان تبادل المعلومات يشكل جزء رئيس من عملية الاتصال؛

¹ - معاينة عادل وأندراوس رامي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² - المعشر زياد يوسف والطراونة مجدولين عصري، أثر موضوعية نظام تقسيم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (5)، 2012، ص: 630.

³ - محمد جابر محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 196-197.

❖ **انخفاض رضا العاملين:** هناك ارتباط قوي بين الثقة التنظيمية ورضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية، فعندما تفقد الثقة بين المرؤوسين ومكان عمله يقل التزامه بالعمل فتتخفص إنتاجيته، بينما المرؤوس الذي تزيد الثقة بينه وبين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديه ويتمسك بعمله وتزداد إنتاجيته وأدائه.

وعليه فإن الشعارات التي يرفعها بعض المديرين ويتلفظون بها أو يكتبونها على لوحات في جدران مكاتبهم تظل مجرد كلمات جوفاء وغير حقيقية ما لم تترجم إلى واقع حقيقي يشعر المرؤوسين بأن المدير ليس بصاحب شعارات فقط وإنما يطبقها في سلوكياته وفي تعامله معهم مما يساعد على بناء الثقة بينهم وبين مديرهم لأنه أصبح صادقا في أقواله وأفعاله.

المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التميز الوظيفي

يعتبر التميز الوظيفي عامل من عوامل إدارة الموارد بعقلانية وحكمة، وسمة من سمات العامل الذي يتجاوز حدود المعايير الاعتيادية في الأداء الوظيفي ويتخطاها بشكل أوسع، وقد عرف خبراء التنمية البشرية التميز على أنه تفرد في الأداء، ومهارة التعامل مع المحيط في بيئة العمل، يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي، وهو قرار ورغبة في التفرد تنطلق من الشخص ذاته، ومنه سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم التميز الوظيفي بالإضافة إلى الأهمية والأبعاد وعناصر أخرى كمتطلبات النجاح، مستويات تطبيق إدارة التميز الوظيفي، وفي الأخير عوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

المطلب الأول: مفهوم التميز الوظيفي

لأجل فهم وتثبيت مفهوم التميز التنظيمي تم دراسة عدة عناصر تتعلق بهذا الموضوع والمتمثلة في التطور التاريخي بالإضافة إلى مفهوم التميز التنظيمي، الخصائص وفي الأخير تم التطرق إلى الأهمية.

أولاً: التطور التاريخي للتميز الوظيفي

عند البحث في تاريخ الفكر الإداري المعاصر ومداخله المختلفة يظهر مقدار الجهود التي بذلت لتحديد مفاهيم التميز الوظيفي ومعاييرها، فقد تناولته كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري المعاصر حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة، فالإدارة العلمية حددت مفهوم التميز الوظيفي بالكفاءة، والعلاقات الإنسانية أضافت البعد البشري، في حين اعتمدت مدرسة النظم النظرة الشمولية للمنظمة إلى آخر الثمانينيات من القرن الماضي حيث بدأ مفهوم التميز الوظيفي بالظهور والتطور فكان النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992، إلى أن خرج التميز الوظيفي من عباءة الجودة الشاملة

في العام 1999، حيث تم الاستغناء عن كلمة الجودة وتم استبدالها بكلمة التميز، فأطلقت المبادرات والجوائز لممارسات التميز حتى رصد 94 جائزة للتميز في العام 2011 على مستوى العالم حسب الأبحاث المنشورة.¹

الجدول رقم (2 - 1): مراحل تطور التميز الوظيفي

السنة	الباحث	النتائج
1982	Waterman & Peter	نظرية البحث عن التميز التي حددت سمات المنظمات المتميزة
1987	Peters & Austin	التميز يأتي من خلال التركيز على الأفراد العاملين وتحفيزهم تشجيع مبادرات التعلم ودعم الابتكار بشكل مستمر
1988	Peters	التميز يتم من خلال التركيز على أداء المهام وتطوير طرق وأساليب تنفيذ الأنشطة الوظيفية
1990	Peter Senge	التميز يتحقق من خلال تشكيل الرؤية المشتركة للعاملين نحو العمل، تطوير المهارات الشخصية
1992	Aubert & Gaulejac	التميز يأتي من خلال التركيز على سلوك الوحدات التنظيمية
1998	مؤسسة الجودة البريطانية	نظرية أفضل الممارسات التي حددت مجموعة من المعايير التي تميز المنظمات ذات النتائج المتميزة من المنظمات ذات النتائج المتواضعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025، ص ص: 463 - 465.

ثانياً: تعريف التميز الوظيفي

اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة فقد ربطت التميز التنظيمي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز.

¹ - موسى وأحمد السيد محمد موسى، دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد (1)، 2024، ص: 431.

وقد عرف (Burckhardt) التميز بأنه "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"¹، وهناك من يرى بأن التميز هو "مستوى عال من الجودة والعمل المتقن والأداء الفعال المبني على علم ودراسة إدارية تركز على الأداء والنتائج وخدمة العملاء والقيادة الفعالة وإشراك الموارد البشرية وكذلك التطوير المستمر والابتكار وبناء الشراكات الناجحة"².

ويشير التميز التنظيمي إلى بعدين رئيسيين ومحوريين متكاملين في الإجابة الحديثة لا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع وهما:³

■ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

■ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

كما يرتبط مفهوم التميز بعدة جوانب:⁴

■ **أولاً:** أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية؛

■ **ثانياً:** يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يحقق فقط ظروف محددة؛

■ **ثالثاً:** أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي؛

■ **رابعاً:** أن التميز شيء ما يناسب منتجاً أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها خاصة عندما يتم تحديد هذا الغرض أو المنتج.

■ **خامساً:** أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي.

¹ - صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي وتميز الأعمال في منظمات الأعمال العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 2004، ص: 23.

² - منى جواد سلمان، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز "إمارة رأس الخيمة" دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (3)، 2023، ص: 210.

³ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 11 - 12.

⁴ - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص: 10.

وتتضمن خصائص التميز ما يلي:¹

- **قبول الأعمال الصعبة:** حيث يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛
 - **توفر القيادة الكفؤة:** حيث أن القيادة تعمل كقدوة للعاملين في المنظمة، ولها دور بارز ومهم في تحفيز التميز والتشجيع عليه في أوساط العاملين؛
 - **تحمل المصاعب:** بالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛
 - **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
 - **برامج التدريب:** حيث أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛
 - **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- أما التميز الوظيفي فيعرف على أنه "الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء ينفرد ويتفوق في عمله وأدائه وإنجازاته لواجباته الوظيفية والمهنية المحددة"،² كما يعرف التميز الوظيفي بأنه "تمط الموظف في أدائه للواجبات المهنية والمهام بإتقان وبأعلى معايير الجودة في الأداء، ويرتبط التميز الوظيفي بقدرات وسمات الموظف ومهاراته في أداء العمل بأفضل طريقة وبأقل تكلفة وجهد، ويرى الباحثون أن الموظف المتميز أصبح في العصر الحديث محور اهتمام المؤسسات وإدارات الموارد البشرية حيث يمثل العنصر الأول لنجاح المؤسسة"،³ ويُعرف الموظف المتميز بأنه "الموظف المنفرد في أدائه ومهارته في التعامل مع بيئة العمل بمقدار يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة التوصيف الوظيفي".⁴
- ويعرف التميز الوظيفي بأنه "حالة من التميز الشخصي والتميز الاجتماعي، والتميز في الأداء والكفاءة العامة للأفراد، التي بدورها تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء ترضي كلا من أصحاب

¹ - إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ص ص: 19 - 20.

² - الشرفاء شريف محمد، أسرار التميز الوظيفي، منارة التميز، العدد (5)، 2019، ص: 25.

³ - الظفيري ومحمد عايد، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة

العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد (3)، العدد (30)، 2025، ص: 262

⁴ - محمود عطا محمد علي مسيل ومنى شعبان عثمان محمد، التميز الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ودوره في تفعيل

المشاركة المجتمعية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (19)، العدد (3)، 2025، ص: 349.

المصلحة والعملاء"،¹ وفي ذات السياق يعرف التميز الوظيفي بأنه "حالة من التميز الشخصي والتميز الذهني والتميز الاجتماعي والتميز في الأداء والكفاءة العامة للأفراد التي بدورها تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء ترضي كلا من أصحاب المصلحة والعملاء"،² كما يشير مفهوم التميز الوظيفي أيضا إلى "الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء في الكمية أو الجودة، أو تدنية فترة الوظيفة أو توفير التكاليف، أو في السلوك المتبع أثناء تأدية المهام من خلال الجهود والمهارات بما يحقق نتيجة إيجابية للنشاط".³

وقد نظر إليه آخرون من منظور الجودة فعرفوه بأنه "الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها وتتحقق عن طريقه أهداف المنظمة كما ونوعا في ظل منظومة يتوافر فيها الحد الأدنى من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها"،⁴ ويرى الظفيري أن التميز الوظيفي هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدون وأصحاب المصلحة".⁵

وعليه يمكن القول بأن التميز الوظيفي ليس مجرد أداء المهام المكلف بها فقط بل هو قدرة الفرد على تقديم أداء يفوق التوقعات من خلال إتقان العمل وتحقيق نتائج ذات جودة عالية، كما يرتبط بإظهار مهارات وقدرات متميزة مع السعي المستمر للتطوير وتحسين الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: خصائص التميز الوظيفي

يتسم التميز الوظيفي بعدة سمات وخصائص تتمثل فيما يلي:⁶

- أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة؛
- تختلف الجهود التي تبذل لتحقيق التميز الوظيفي في كل مرحلة عن الأخرى؛
- يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي ايجابي وهو بمثابة مخرجات التزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية ويمثل الانتهاك المتعمد لتلك المعايير بمثابة انفلتات السلوك الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 349.

² - محمد الفضيل، نمذجة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى التميز الوظيفي لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام: دراسة تحليلية باستخدام الانحدار الخطي، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (16)، 2015، ص: 706.

³ - بلواضح أحمد سيف الدين وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (8)، العدد (2)، 2021، ص: 506.

⁴ - زكرياء محمد هيبه وصالح صالح معمار، إدارة التميز: الأسس المداخل والنماذج، بدون دار نشر، بدون بلد، بدون سنة، ص: 9.

⁵ - Salman Mona Jawad & Battour Mohamed, Career Excellence between Leadership Roles and Achievement Motivation for Employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates, International Journal of Business & Technology, Vole (3), No (1), 2020, P: 53.

⁶ - موسى وأحمد السيد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص 431.

- يصنف العاملون من حيث التميز إلى عدة أنواع منهم المتميزون وغير متميزين ومدعو التميز وهكذا؛
- المسؤولية المشتركة للتميز الوظيفي بين المنظمة والفرد، بمعنى آخر فإن مسؤولية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل دورة الحياة الوظيفية تقع على عاتق كل من إدارة المنظمة والفرد.

رابعاً: أهمية التميز الوظيفي

تظهر أهمية التميز الوظيفي داخل المنظمات من خلال ما يلي:¹

- تزويد المنظمات بأساليب وأدوات حديثة تمكنها من اكتشاف المشكلات فور حدوثها؛
 - مساعدة المنظمات على النهوض وتحسين مستوى أدائها من خلال رفع و تطوير قدرات موظفيها في مختلف المستويات الإدارية؛
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات من خلال توفير أساليب حديثة لجمع المعلومات؛
 - تنمية مهارات صناع القرار داخل المنظمات؛
 - تمكين المنظمة من بناء تنظيم فعال قائم على المبادأة وروح الفريق والإبداع.
- وأيضا تكمن أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة بل يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي ايجابي يمثل مخرجات التزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية، وهنا نشير إلى أن مسؤولية تحقيق التميز الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من المنظمة والفرد للوصول إلى تحقيق الريادة وتحقيق المنافسة.²

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التميز الوظيفي

يوجد تباين واضح بين العلماء والباحثين في تحديد أبعاد التميز الوظيفي وهذا راجع لاختلاف المدارس والنظريات المفسرة لمفهوم التميز، وسيتم في هذا المطلب التطرق لأبعاد التميز الوظيفي ومستوياته.

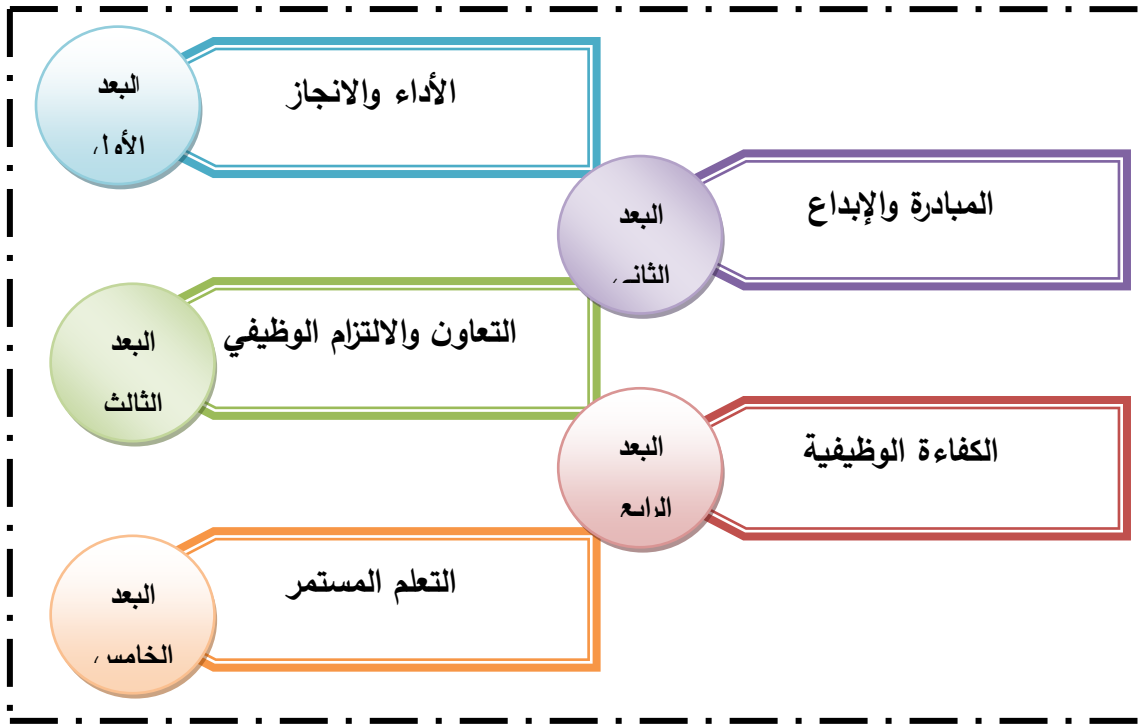
أولاً: أبعاد التميز الوظيفي

بناء على مختلف مفاهيم التميز التنظيمي ومختلف تصنيفات العلماء، سيتم الاعتماد على التصنيف التالي في هذه الدراسة والموضح في الشكل الآتي:

¹ - عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025، ص: 683.

² - موسى وأحمد السيد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 413.

الشكل رقم: (3 - 1): أبعاد التميز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة

وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة:

1. بعد الأداء والإنجاز

يعرف بأنه "تلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا"، كما يعبر عن "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمته حسب قدرته واستطاعته"، أيضا هو "عبارة عن النتائج المتوقعة الحصول عليها من نشاطات الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة والذي يتم على أساسه تقييم أداء المؤسسة"¹، ويعرف أيضا بأنه "قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل"².

ويركز على هذا البعد على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بما يزيد عن المتوقع ويتفوق على متطلبات العمل الاعتيادي للموظف، وكذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتًا وجهداً وعملاً دؤوباً،³ ويعبر عن فعالية

¹ - سارة صياغ وآخرون، تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (12)، العدد (1)، 2023، ص: 306.

² - هنية جاد عبد الغالي ومروة جبرو عبد الرحمان، الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، المجلة التربوية، المجلد (65)، العدد (65)، 2019، ص: 677.

³ - منى جواد سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

الأداء والنتائج، ويركز على أداء الفرد وانجازاته المهنية ومدى تفوقه في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياسه عمليا من خلال القدرة على انجاز المهام بكفاءة وجودة، وتحقيق نتائج تتجاوز المتطلبات الأساسية، إضافة التأثير الإيجابي في بيئة العمل، والقدرة على تجاوز التحديات، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع.¹

2. بعد المبادرة والإبداع

يعكس هذا المعيار روح الريادة والتفرد والقدرة على التجديد والابتكار بما يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها،² ويركز على قدرة الموظف على تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات أو انجازات.³

3. بعد التعاون والالتزام الوظيفي

يركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعما بسجل وظيفي خال من المخالفات بأنواعها،⁴ كما يركز على مدى إيجابية ودرجة تعامل وتعاون الموظف مع المتعاملين الداخليين والخارجيين، ودرجة التزام الموظف سلوكيا ووظيفيا من خلال التقيد بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها.⁵

4. بعد الكفاءة الوظيفية

وهو "مجموعة القدرات وما يسفر عنها من المهارات والمعارف والاتجاهات التي يمتلكها ويمارسها الفرد، وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته"،⁶ ويعني هذا البعد القدرة على استعمال مختلف المعارف

¹ - منيرة محمد زايد الشمري، إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (125)، 2025، ص: 78.

² - نفس المرجع السابق، ص: 78.

³ - محمود عطا محمد علي مسيل ومنى شعبان عثمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 350.

⁴ - عبد الناصر مجدي حسن محمد طايح وآخرون، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025، ص: 471.

⁵ - بلواضح احمد سيف الدين وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (8)، العدد (2)، 2021، ص: 506.

⁶ - كريمة حيواني، الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (32)، 2018، ص: 241.

والمهارات والقدرات الفكرية من أفعال وأقوال، وتوظيفها في الممارسات اليومية بشكل يضمن تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها من خلال الأداء المهني الذي يظهره الفرد،¹ ويركز هذا المعيار على الكفاءة العلمية والعملية للأفراد، وقدرتهم على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وتنمية القدرات الذاتية، والتعاون الفعال والعمل بروح الفريق.²

5. بعد التعلم المستمر

يشير هذا البعد إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويشير ذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه،³ وتبرز أهمية التعلم المستمر في استمرارية التطوير والتحسين الدائم للمعلوماتي والمعرفي، والتعلم المستمر لا يقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين المميزة أيضا فيتم الاطلاع عليها والاستفادة منها.⁴

ثانيا: مستويات التميز الوظيفي

تعتبر العديد من المنظمات أن نجاحها يعتمد أساسا على قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها، والتي تعتبر من أهم العوامل في بناء القدرات التنافسية والمصدر الأول للوصول إلى التميز الوظيفي، وعليه فإن الوصول إلى مرحلة التميز على مستوى المنظمة ككل يجب أن يسبقه تحقيق التميز على مستوى الأفراد العاملين فيها، ويمكن التمييز بين مستويين للتميز الوظيفي هما:⁵

1. التميز على المستوى الفردي

التميز على المستوى الفردي يعني قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الكفاءة يحقق من خلالها النتائج الموجودة التي يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من الخصائص والسمات والمهارات الفردية التي تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- سمات ذهنية: تتضمن مستويات عالية من الذكاء والعقلانية والقدرة على الابتكار؛
- سمات شخصية: تتضمن وجود الطموح والرغبة في التميز عن الآخرين؛

¹ - إبراهيم حناد، الكفاءة المهنية وعلاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر: دراسة ميدانية لدى عينة من صحفيي القنوات الخاصة، مجلة

الحوار الثقافي، المجلد (5)، العدد (1)، 2016، ص: 259.

² - منيرة محمد زايد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

³ - منى جواد سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

⁴ - معاذ الله عبود، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد (40)، الجزء (1)، 2020، ص: 199.

⁵ - عبد الناصر مجدي حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 684 - 687.

■ سمات اجتماعية: تتضمن مهارات القيادة والقدرة على التواصل الفعال.

2. التميز على مستوى المنظمة

يشير التميز على مستوى المنظمة إلى الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وترفع مستوى الأداء، ويتطلب توفر التميز في الأداء وجود إدارة تعمل على خلق ظروف عمل تتصف بالتحفيز والتطوير، وتعمل على مواجهة مشاكل العمل وتقوم بحلها من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ كالآتي:

- إضافة قيمة للمتعاملين من خلال فهم وتوقع تلبية احتياجاتهم؛
- تطوير القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر وتطبيق إدارة التغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية؛
- الارتقاء بمستوى الأداء عن طريق التعلم المستمر ودعم الابتكار والإبداع المقدم من قبل كافة المعنيين وأصحاب المصلحة؛
- القيادة بالرؤية والطموح من خلال وجود قادة يخططون للمستقبل ويمارسون مهامهم بالاستناد إلى نماذج عمل رائدة تعبر عن قيم المنظمة وأخلاقيها؛
- الإدارة بالتكيف من خلال القدرة على التصرف والتعامل مع الفرص والتحديات بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التميز الوظيفي

يوجد العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التميز الوظيفي والتي تساعد المنظمات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها حيث يحدد البعض أسس التميز في: الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء، تحديد إستراتيجية محددة لخدمة العملاء، وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة، تدريب ودعم الأفراد العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء، تقدير ومكافأة الانجاز، تحليل المعلومات، نقل المعرفة عبر وحدات المنظمة، تبسيط الإجراءات، تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ الثقافة التنظيمية، المساءلة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، قياس الأداء.¹

أولاً: مبادئ التميز الوظيفي

لقد اتفق مجموعة من الباحثين حول المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز الوظيفي وتسهم بفعالية في نجاح المنظمات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:²

¹ - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² - ريم عبيد مسعود المطيري، متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (121)، 2022، ص ص: 695 - 696.

❖ **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، ولذلك فعملية التميز يجب أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، لأن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف المنظمات العادية؛

❖ **الشمولية:** حيث أن تحقيق التميز في جزئية معينة على مستوى المؤسسة بنسبة 100% ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية من خلال محاولة تحقيق 1% أفضل في أداء كل جزئية، ولا شك أن النظرة الشمولية في التميز مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محددة؛

❖ **التركيز على التوقعات المستقبلية:** حيث أن التميز الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن وإنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد؛

❖ **توافر مقومات التميز:** حيث يؤيد العالم "دافيز" في مقولته بأن التميز التنظيمي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، إن من يريد التميز الحقيقي لابد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، قيم عمل راسخة، قيادة قوية مستقرة، تعيين أفضل العاصر البشرية، تحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، توطيد العلاقات مع المستفيدين، الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، نظام فعال للمعلومات الإدارية، إجراءات عمل سهلة ومتوازنة، القناعة بأهمية الابتكار، القناعة بأهمية الموارد البشرية وقدراتهم الكاملة؛

❖ **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث أن التميز لكي يكون مجديا وملحوظا يجب أن يكون متركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق، وألا تبعثر جهودها في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز لفترة طويلة وبصورة مجدية؛

❖ **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين؛

❖ **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها وإستراتيجياتها على هذا الأساس فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين وأن نبعد كل البعد عن التكلم عن الماضي ونركز على الحاضر ونتطلع إلى تحقيق أمجاد في المستقبل؛

❖ **المناخ الملائم للعمل:** لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز التنظيمي، وبالتالي فسعي القيادات العليا في أي منظمة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الأساسية للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنتسبين في إدارة أعمالهم، والقُدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنتسبين بالمنظمة.

وهناك من يضيف مبادئ أخرى ومنها: التركيز على العملاء، القيادة والثبات على الأهداف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تنمية العاملين وإشراكهم، الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، تطوير الشراكة مفهوما وممارسة، التعلم المستمر، المسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

ثانيا: أسس التميز الوظيفي

لقد حدد (Peters & Waterman) ثمانية أسس للتميز الوظيفي هي: التحيز للتنفيذ، الاقتراب من العميل، تنمية الاستقلالية وروح العمل الجماعي، تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد، الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة، الانحصر في محالات الخبرة، التنظيم البسيط والعديد الصغير للعاملين، المزج بين المركزية واللامركزية، كما حددها آخرون بالقدرة الفكرية، وضوح الهدف، بناء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وسهولة التواصل، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التركيز على خلق هوية متميزة في المنظمة من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي.

وبالنسبة لأسس التميز الوظيفي فتتضمن ما يلي:¹

- فعالية عمل القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز القيادي، أي الربح تقابله الخسارة والعكس بالعكس، وهي متعددة الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، ومن الجانبين، وأن التميز ناتج عن القيادة القوية؛
- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع الأفكار والمشاريع الجديدة والقيام بالتجارب؛
- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها؛
- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته؛
- وضوح هوية المنظمة ورسالتها يصاحبه احترام للزبائن والعاملين؛
- اعتماد التميز على المشاركة المباشرة من جانب العاملين؛
- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية؛

¹ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24 - 25.

- يستند التميز على وجود برامج وطرق عمل واضحة وعلى هيكل تنظيمي مرن وواضح؛
- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول؛
- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة؛
- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع؛
- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا؛
- الاختيار السليم والكفاء للموارد البشرية.

وعليه تتمثل أسس التميز الوظيفي فيما يلي: القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، البيئة التنظيمية المتميزة، وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى جميع العاملين في المؤسسة، التركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، تأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه، التنافسية والتفوق والإبداع والابتكار، التقويم المؤسسي والذاتي المستمر، تطوير الشراكات والبحث عنها، المسؤولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المنظمة، الاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات التميز الوظيفي وعوامل تحقيقه

في هذا المطلب سيتم تناول مجموعة من العناصر والمتمثلة في متطلبات التميز الوظيفي ومهارات التميز الوظيفي بالإضافة إلى عوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

أولا: متطلبات التميز الوظيفي

يسهم التميز الوظيفي برفع مستوى الكفاءة والفعالية في العمل وبحسب متخصصين فان هناك ثمانية خطوات رئيسية لتحقيقه، وهناك علاقة بين شخصية الموظف وأدائه المتميز، وتلعب الروح الايجابية دورا بارزا في تحقيق هذا التميز وتظهر هذه المتطلبات في النقاط التالية:¹

- استيعاب رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها وأهدافها الإستراتيجية؛
- فهم الوصف الوظيفي والدور المطلوب منه وعلاقته بتحقيق رؤية مؤسسته؛
- وضع الموظف خطة يحدد الأهداف التي يعتزم تحقيقها وكيفية تطوير مهاراته المهنية؛
- تنفيذ خطة تحقيق الأهداف من خلال المواظبة على العمل؛
- توثيق الموظف جميع انجازاته وأرشفتها لأغراض التعلم والتطوير الذاتي؛
- التغلب على الصعوبات والمعوقات والقدرة على إدارة الوقت والتغيير؛

¹ - موسى وأحمد السيد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 432.

- تعزيز علاقات الزمالة والتعاون مع زملائه ورؤسائه واكتساب المعرفة والمهارات؛
- المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية خارج إطار التفكير التقليدي.

ثانيا: مهارات التميز الوظيفي

بالنسبة لمهارات التميز الوظيفي فإنها تشتمل على العديد من الممارسات التنظيمية والسلوكية داخل التنظيم في بيئة داعمة للتميز والسعي نحو التفوق وهذه المهارات منها ما هو مسؤولية التنظيم ومنها ما هو مسؤولية الفرد نفسه للسعي نحو التفوق والتميز وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:¹

- ❖ **مهارات التميز في تحليل البيئة المحيطة:** وتشمل على مهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر ومهارات فهم آليات القوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر؛
- ❖ **مهارات التميز في التطوير التنظيمي والمؤسسي:** وتشمل على مهارات التحليل التنظيمي والمؤسسي ومهارات إعادة البناء التنظيمي المؤسسي؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية:** وتشمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها ومهارات تحفيز الموارد البشرية وتكويرها ومهارات تقييم أداء الأفراد والمنظمة؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة عمليات الإنتاج والخدمات:** وتشمل على مهارات تخطيط العمليات والمنتجات والخدمات وتصميمها ومهارات تنفيذ العمليات الإنتاجية ومهارات البحث والتطوير والتحسين المستمر؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الموارد المالية:** وتشمل مهارات تخطيط الموارد المالية ومهارات استثمار الموارد المالية وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة المالية وزيادة الموارد؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة التكنولوجيا الإدارية:** وتشمل مهارات استثمار التقنيات الحديثة وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة التكنولوجية بين التقنيات المتوفرة والمطلوبة ومهارات استثمار التكنولوجيا المتجددة وإدارتها وتطويرها باستمرار؛
- ❖ **مهارات التميز في تنظيم الوقت وإدارته:** وتشمل مهارات تخطيط الوقت ومهارات تنظيم الوقت ومهارات إدارة الوقت وترتيب الأولويات؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الاجتماعات:** وتشمل على مهارات تخطيط الاجتماعات ومهارات تنظيم الاجتماعات ومهارات إدارة الاجتماعات؛

¹ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61 - 63.

- ❖ **مهارات التميز في ممارسة القيادة:** وتشمل مهارات النظرة الشمولية ومهارات التركيز ومهارات الحكم السليم ومهارات منح هوية المنظمة ومهارات تفويض السلطات والصلاحيات ومهارات إدارة المعلومات ومهارات تحقيق التميز ومهارات حل المشكلات ومهارات القدرات العقلية ومهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها؛
- ❖ **مهارات التميز في الإبداع والتطوير:** تشمل مهارات التعامل مع التغيرات ومهارات التنمية المتسارعة للموارد البشرية ومهارات توفير الظروف الملائمة والبيئة للإبداع والابتكار والتطوير وتعزيز الروابط مع مراكز البحث العلمي والجامعات ومكاتب الدراسات والاستشارات؛
- ❖ **مهارات التميز في الشخصية القيادية:** وتشمل على مهارات الصفات الجسدية ومهارات ضبط النفس ومهارات التمتع بالجاذبية نحو الآخرين ومهارات ترك الانطباع الجيد ومهارات امتلاك المبادأة ومهارات امتلاك شخصية متكاملة ومهارات امتصاص غضب الآخرين والسيطرة عليهم؛
- ❖ **مهارات التميز في السلوك الإنساني:** وتشمل مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات المرونة في التعامل مع الآخرين ومهارات تحفيز الآخرين ومهارات التواصل ونقل المعلومات ومهارات الإصغاء والإنصات ومهارات الإقناع والمناورة والتكيف، ومهارات تقبل النقد من الآخرين ومهارات التفاوض الناجح؛
- ❖ **مهارات التميز في الأداء الفني - التخصصي:** وتشمل مهارات المعرفة المفصلة للمهام والأعمال ومهارات التنفيذ الدقيق للمهام والأعمال ومهارات تحمل المسؤوليات ومهارات المواظبة على العمل ومهارات ممارسة الإدارة التشاركية؛
- ❖ **مهارات التميز في ممارسة الشفافية:** وتشمل مهارات تسهيل الشافية الإدارية ومهارات ممارسة إدارة الشفافية؛
- ❖ **مهارات التميز في إتخاذ القرار:** وتشمل مهارات بناء نظام المعلومات ومهارات اتخاذ القرارات.

ثالثاً: عوامل تحقيق التميز الوظيفي

توجد عدة عوامل قد تؤثر في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمعلومات العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوع العمل:** وتتمثل في مدى إدراك الفرد لما يؤديه من عمل، وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعلم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ - محمود عطا محمد علي مسيل ومنى شعبان عثمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 349.

➤ **حجم العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يمكن أن ينجزه الفرد في ظروف عادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

➤ **المواظبة والثقة:** وتشمل الجدية والإخلاص في العمل، وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من العوامل الأساسية في البحث العلمي، نظرا لما لها من أهمية في تمكين الباحث من الإطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت موضوع بحثه أو بعض جوانبه، يعد هذا المبحث من الأسس التي يستند عليها لنجاح هذا البحث لما يقدمه من معطيات علمية تسهم في بلورة أفكار الباحث وتنظيمها لتمكينه من إنجاز الدراسة بطريقة سليمة ودقيقة، وسيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة التي درست إشكالية البحث أو متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل لهذه الدراسة المتمثل في الثقة التنظيمية، وهي كما يلي:

أولا: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (منى إبراهيم مصطفى حاجب، 2025):¹ (دور الثقة التنظيمية في تحسين الحيوية والتفاني بالعمل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) في تحسين الحيوية والتفاني في العمل في البنوك التجارية المصرية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة طبقية تناسبية (حيث كل بنك يمثل طبقة) مكونة من 407 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية بمحافظة القاهرة (بنك مصر، البنك الأهلي المصري، بنك القاهرة)، وتم التحليل باستخدام برنامج (Spss) وبرنامج (Amos)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع (الحيوية والتفاني في العمل).

¹ - منى إبراهيم مصطفى حاجب، دور الثقة التنظيمية بتحسين الحيوية والتفاني بالعمل: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (5)، العدد (2)، 2025، ص ص: 260 - 284.

❖ دراسة (جلال عبده أحمد الزبير وآخرون، 2023):¹ (مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (المعلومات، السياسات والإجراءات، فرص الابتكار وتحقيق الذات، القيم التنظيمية، والأسلوب القيادية السائد)، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والذي تم توزيعه على عينة طبقية مكونة من 74 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين محل الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة على مستوى جامعة أبين، مع وجود تباين بين أبعاده، إذ جاء بعد القيم التنظيمية بدرجة مرتفعة، بينما جاء بقية الأبعاد بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة واللقب العلمي.

❖ دراسة (فاطمة بنت إبراهيم السفري، 2022):² (درجة ممارسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمدينة القنفذة).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الثقة التنظيمية في مكاتب وأقسام التعليم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمدينة القنفذة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الإرتباطي العلائقي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 123 مشرفة تربوية بمدينة القنفذة، وتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج (Spss)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة الثقة التنظيمية في مكاتب وأقسام التعليم في مدينة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات كان بدرجة عالية جداً، ودرجة الرضا الوظيفي كان أيضاً بدرجة عالية جداً، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين درجة الثقة التنظيمية في مكاتب وأقسام التعليم بمدينة القنفذة ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات.

¹ - جلال عبده أحمد الزبير وآخرون، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (10)، العدد (82)، 2023، ص ص: 183-208.

² - فاطمة بنت إبراهيم السفري، درجة ممارسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمدينة القنفذة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد (43)، 2022، ص ص: 5-53.

❖ دراسة (محمد عيد عتريس ورواء محمد عثمان، 2021):¹ (الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت دراسة تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المدير المباشر، الثقة في الزملاء) على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت، ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 379 مفردة من معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الولاء التنظيمي بالمدارس محل الدراسة، حيث كل ما ارتفعت درجة الثقة التنظيمية ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

❖ دراسة (دينا حلمي عباس، 2020):² (تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل) على اندماج العاملين بأبعاده (الاندماج الوظيفي، الاندماج التنظيمي) على مستوى شركات صناعة الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام في مصر، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 369 مفردة من العاملين في شركات صناعة الأدوية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة جيدة لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة، مع وجود تفاوت في الأهمية النسبية لأبعادها حيث أن بعد الثقة في الإدارة العليا في المرتبة الأولى بعده بعد الثقة في المشرف المباشر ثم يليه بعد الثقة في زملاء العمل. كما ظهر في النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية واندماج العاملين. مع وجود تأثير معنوي لكل من الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر على كل من الاندماج التنظيمي والوظيفي، في حين لم يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الثقة في زملاء العمل.

¹ - أحمد خالد راشد الشحومي وآخرون، الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة دراسات تربوية ونفسية بالزقازيق، المجلد (36)، العدد (112)، 2021، ص: 89 - 139.

² - دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (57)، العدد (5)، 2020، ص: 41 - 72.

❖ دراسة (مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف العتيبي، 2019):¹ (مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة السر بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والدورات التدريبية والتعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 306 معلم ومعلمة في مدارس منطقة السر بالسعودية، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة السر بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالسياسات الإدارية متحقق بدرجة كبيرة.

❖ دراسة (علي فهد فهد الفعل الشريف، 2017):² (الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالمشرفين، والثقة بالزملاء) من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 300 عضو هيئة تدريس في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة الطائف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في المجلد مع وجود تفاوت بين أبعادها، حيث احتل بعد الثقة بالمشرفين المرتبة الأولى، يليه بعد الثقة بالإدارة العليا، ثم بعد الثقة بالزملاء، كما أظهرت النتائج أهمية تعزيز ممارسات القيادة الجامعية الداعمة للمصداقية والتعاون في اتخاذ القرار كونها تساهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية ضمن الإطار الجامعي.

¹ - مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف العتيبي، مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس، المجلة العلمية، المجلد (35)، العدد (11)، 2019، ص: 424 - 456.

² - علي فهد فهد الفهر الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (11)، العدد (2)، 2017، ص: 624 - 587.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Sandra Kolodziejczyk & Malgorzata Okreglicka, 2025):¹ (The Impact Of Organazational Trust On Job Satisfaction)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن تحدثه الثقة التنظيمية المتبادلة بين المستويات الإدارية على الرضا الوظيفي المدرك على عينة من الموظفين في دولة بولندا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد الأسلوب الكمي من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 153 مفردة من الموظفين في دولة بولندا، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومؤشرات الارتباط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي جاءا بدرجة عالية من وجهة نظر المستجيبين محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كانت جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية حيث كلما ارتفع مستوى الثقة ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، ومن بين المتغيرات المكونة للثقة التنظيمية التي تم فحصها كان لتقييم الموظفين العادلة والثقة في قرارات القادة التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي على الموظفين في بولندا محل الدراسة.

❖ دراسة (Sherin Anwar Abdel Rahman & Al, 2025):² (The Relation Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment And Perceived Organizational Support In Educational Organizations)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الإدارة، الثقة في الزملاء، الثقة في المنظمة) على جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، مع توسيط متغيري اتخاذ القرار بأبعاده (المشاركة في القرارات التشغيلية، المشاركة في القرارات الإدارية) والاندماج الوظيفي ببعديه (الحيوية، التفاني، الانغماس في العمل)، وتم التطبيق على هيئة المياه والصرف الصحي بأديس أبابا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التفسيري باستخدام المدخل المختلط، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 75 قائد و 400 موظف و 400 زبون بالإضافة إلى المقابلات مع عينة قصدية من القادة وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على جودة الخدمة وعلى اندماج الموظفين، في حين لم يكن هناك أثر مباشر على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية الثقة التنظيمية في تطوير جودة الخدمة في القطاع العام.

¹- Sandra Kolodziejczyk & Malgorzata Okreglicka, The Impact Of Organazational Trust On Job Satisfaction, Scientific Papers Of Silesian University Of Technology – Organization & Management Series, No (238), 2025.

²- Celep, Cevat & Yilmazturk, Ozge Eler, The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vole (46), 2012, P P: 5763 – 5776.

❖ دراسة (Simret Gebretsadik Araya, 2024)¹: The effect of Organizational trust on service Quality in the public sector: with mediating roles of (making and employees engagement participatory decision -

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في فريق العمل، الثقة في بيئة العمل، والثقة في الإدارة) على الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد (الالتزام بالمدرسة، الالتزام بالتدريس، الالتزام بالمهنة، الالتزام بفريق العمل)، وكذلك على الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإرباطي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذين تم توزيعه على عينة نظامية مكونة من 315 معلماً بالمدارس الابتدائية بمدينة كوجالي بتركيا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأوضحت النتائج أن الثقة التنظيمية تعتبر متغيراً مؤثراً في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الالتزام في المجالات المتعلقة بالمهنة وفريق العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مناخ الثقة في المؤسسات التعليمية والتأكيد على الدعم التنظيمي نتيجة لدوره الإيجابي في الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي وتطوير الأداء.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير التميز الوظيفي

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت المتغير التابع لهذه الدراسة المتمثل في التميز الوظيفي، وهي كما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (محمد عايد الظفيري، 2025)²: (متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في: (البعد الإداري، البعد المعلوماتي، البعد المادي، البعد الاتصالي، بعد التنسيق) في تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده المتمثلة في: (الكفاءة الوظيفية، جودة الأداء الوظيفي، تنمية القدرات والمهارات، الفعالية في العمل، استثمار الموارد

¹ - Simret Gebretsadik Araya, **The Effect of Organizational Trust on Service Quality in the Public Sector: With Mediating Roles of Participatory Decision-Making and Employees' Engagement**, African Journal of Leadership and Development, Vole (9), No (1), 2024, P P: 1 – 20.

² - محمد عايد الظفيري، **متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت**، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد (03)، العدد (30)، 2025، ص ص: 256 - 522.

التنظيمية) على مستوى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 221 مفردة من العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة الالكترونية يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي، رغم وجود بعض المعوقات الإدارية والتقنية.

❖ دراسة (عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، 2025):¹ (تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي، حيث تم تقسيم الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط هي: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، أما التميز الوظيفي فتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، بالتطبيق على قطاع المحليات شرق القاهرة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 360 مفردة من العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة بمصر، وقد تم إخضاع البيانات المجمع للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده المختلفة (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة.

❖ دراسة (أمجد حامد عمارة وآخرون، 2025):² (دور التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة في تحسين التميز الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة على تحسين التميز الوظيفي بأبعادها المتمثلة في (الأداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي، التعلم المستمر)، بالتطبيق على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات في محافظة الجيزة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم

¹ - عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025، ص ص: 656 - 723.

² - أمجد حامد عمارة وآخرون، دور التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة في تحسين التميز الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (3)، الجزء (2)، 2025، ص ص: 748 - 777.

الاعتماد على الأسلوب الكمي من خلال الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 242 مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في محافظة الجيزة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، حيث تشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية على التميز الوظيفي، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية على الأداء والإنجاز في الشركة المصرية للاتصالات، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة على التعلم المستمر في الشركة المصرية للاتصالات.

❖ دراسة (عبد الناصر مجدي حسن محمد طايح وآخرون، 2025):¹ (دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التصميمات الهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، في تحقيق التميز الوظيفي الذي تم تقسيمه إلى ستة أبعاد أساسية هي (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمر) بالتطبيق على عينة من العاملين بوزارة التنمية المحلية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 380 مفردة من العاملين بوزارة التنمية المحلية وقد تم التحليل باستخدام الأسلوب الإحصائي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمر) في وزارة التنمية المحلية.

¹ - عبد الناصر مجدي حسن محمد طايح وآخرون، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025، ص ص: 446 - 505.

❖ دراسة (منيرة محمد زايد الشمري، 2025):¹ (إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، في تعزيز التميز الوظيفي بأبعاده الأربعة المتمثلة في (الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، الكفاءة، التعلم المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال أداة الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 347 مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي جدة وحائل، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى التميز الوظيفي بدرجة مرتفعة، كما ظهر في النتائج وجود إسهام للعدالة التنظيمية تسهم من خلال بعديها (الإجرائي والتعاملي) في تعزيز التميز الوظيفي بنسبة تصل إلى (25%)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة حائل، وعدم وجود فروق في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص، مع وجود فروق في التميز الوظيفي لصالح التخصصات العلمية.

❖ دراسة (منى جواد سلمان، 2023):² (أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز بإمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله على جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز، من خلال أبعاد التميز الوظيفي (الأداء والإنجاز، المبادرة الابتكار، التعلم المستمر)، كما تناولت الدراسة أثر أبعاد القيادة الحكومية كمتغير معدل للعلاقة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي والوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم إعداده بالاعتماد على معايير التمييز الحكومي في دولة الإمارات والمتوافقة مع معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة (EFQM) وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 83 موظفا متميزا حاصل على جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة خلال الفترة من (2017 - 2020)، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مرتفع لممارسات الموظف في تحقيق التميز الوظيفي لفئة فائقي التميز، بما يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف جائزة التميز الحكومي.

¹ - منيرة محمد زايد الشمري، إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (125)، 2025، ص ص: 72- 95 .

² - منى جواد سلمان، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز "إمارة رأس الخيمة" دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (3)، 2023، ص ص: 207 - 222.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Rounaq Kadhém Hussin & Maryam Khanjaroudah, 2023): ¹ The role of organizational integrity in achieving organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample worker)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور النزاهة التنظيمية بأبعادها (التفائل، التعاطف، الثقة، التسامح) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الإداري، تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، التميز الاستراتيجي) في المستشفيات الخاصة بمنطقة الفرات الأوسط بالعراق، ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 243 عاملاً في المستشفيات الخاصة بمنطقة الفرات الأوسط في العراق، وتم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامجي (SPSS V27) و (AMOS V26)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين النزاهة التنظيمية والتميز التنظيمي، إذ بينت هذه الدراسة أن تعزيز النزاهة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في الارتقاء بمستويات التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة حرص إدارات المستشفيات الخاصة بتعزيز أبعاد النزاهة التنظيمية نظراً لأثرها الإيجابي في بلوغ التميز التنظيمي.

❖ دراسة (Mona Jawad Salman & Mohamed Battour, 2022): ² Career Excellence between Leadership Roles and Achievement Motivation Employees in The Ministry of Education in The United Arab Emirates)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الأدوار القيادية ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي الوصفي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم تصميمه استناداً إلى نموذج القيادة الحكومية في دولة الإمارات، ومعايير التميز الوظيفي المعتمدة في القطاع الحكومي، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ودافعية الإنجاز وفقاً لمواري وماكلياند، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 283 مفردة من الموظفين المتميزين في الوزارة الحائزين على ثلاث جوائز هي: جائزة خليفة للتربية (2007)، وجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للتميز الأكاديمي (1998)، وجائزة الشارقة للتميز (1995)، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً متوسطاً أقرب إلى التأثير العالي للقيادة في تعزيز التميز

¹- Rounaq Kadhémhussin & Maryam Khanjaroudah, The Rôle of Organisationnel Integrity In Achieving Organisationnel Excellence: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Workers, Res Militaris, vol (13), No (01), 2023, PP: 1914 - 1926.

²-Mona Jawad Salman & Mohamed Battour, Career Excellence Between Leadership Roles and Achievement Motivation for Employees in The Ministry of Education in The United Arab Emirates, international journal of business ethics and governance, Vol (3), No (1), 2020, PP: 46 - 96.

الوظيفي، وتأثيرا كبيرا لممارسات الموظفين المتميزين، بالإضافة إلى ذلك كان لمعايير المنافسة تأثير متوسط و يرجع ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من الواقعية والملائمة لظروف العمل الحكومي في وزارة التربية والتعليم.

❖ دراسة (Georg Batoutas & Al, 2020):¹ **(Business Excellence and Employees' Job Satisfaction in Public Tourism Sector: Evidence from The Greek Ministry of Tourisms)**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى تطبيق مفهوم التميز التنظيمي هذا في وزارة السياحة اليونانية محل الدراسة، وتحديد مستوى رضا الموظفين، ودراسة العلاقة بين رضا الموظفين والتميز المؤسسي في الوزارة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 126 مديرا و موظفا من ذوي الخبرة في وزارة السياحة اليونانية، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS V22)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التميز المؤسسي كان متوسطا، بينما كان مستوى رضا الموظفين أعلى في المؤسسات العامة، كوزارة السياحة اليونانية، وهو ما يساعد المديرين على فهم أهمية دوره في سلسلة سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة في قطاع السياحة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي وهي كما يلي:

أولا: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة (قورة نذير، 2025):² **(الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى الأطباء: دراسة ميدانية بالمستشفيات العمومية).**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة، الثقة في المشرفين، الثقة بالزملاء) والتميز التنظيمي على الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجزائر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 181 مفردة من الأطباء العاملين بثلاثة مستشفيات عمومية بولاية ميلة، وقد

¹- George Baroutas & Al, **Business Excellence and Employees' Job Satisfaction In Public Tourism Sector: Evidence From The Greek Ministry Of Tourism**, international journal of cultural and digital tourism, vole (6), 2020, PP: 59 - 71.

². قورة نذير، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى الأطباء: دراسة ميدانية في المستشفيات العمومية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2025.

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية والتميز التنظيمي مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة والتميز التنظيمي من وجهة نظر الأطباء بالمستشفيات محل الدراسة، كما بينت النتائج أيضاً وجود أثر لأبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة.

❖ دراسة (يمنى أشرف محمد سيد أحمد الشيحة، 2024):¹ (الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مفهوم الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالرؤساء المباشرين، الثقة بالزملاء) كمصطلح إداري معاصر على أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، التزام العاملين، كمية العمل المنجز) بشركات السياحة المصرية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 414 مفردة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث أظهرت التلازم والاتساق بين تطبيق الثقة التنظيمية لدى الموظفين بشركات السياحة المصرية وأداء العاملين، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في تحسين أداء العاملين بشركات السياحة المصرية محل الدراسة.

❖ دراسة (بوطالب جهيد وآخرون، 2023):² (علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي).

هدفت هذه الدراسة لاختبار علاقة الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة المدرسية العليا، الثقة بمسؤول القسم، الثقة بزملاء العمل) بتجويد الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه بطريقة المسح الافتراضي عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (Spss)، وقد توصلت نتائج الدراسة التطبيقية لوجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة راجع لعلاقة الثقة بالإدارة المدرسية والثقة بمسؤول القسم، كما توصلت الدراسة لوجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية ومستوى مرتفع لجودة الأداء الوظيفي للأساتذة.

¹ يمنى أشرف محمد سيد أحمد الشيحة، الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (15)، الجزء (2)، 2024، ص ص 228 - 268.

² - بوطالب جهيد وآخرون، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، مجلة بحث وتربية، المجلد (13)، العدد (1)، 2023، ص ص: 74 - 52.

❖ دراسة (سارة صياغ وآخرون، 2023):¹ (تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك حاسي مسعود).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة تجاه الإدارة العليا، الثقة تجاه المشرفين، الثقة تجاه زملاء) على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بشركة سوناطراك حاسي مسعود، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى المنهج التحليلي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من 215 موظف بالمديرية بالإضافة إلى المقابلة والتي أجريت مع مجموعة من أفراد العينة (مشرفون وموظفون) حول مستوى الثقة التنظيمية، وقد تم تحليل مخرجات الاستبيان من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود، وأن ثقة العاملين تجاه الإدارة العليا وكذلك نحو مشرفيهم كانت بدرجة متوسطة أما بالنسبة لثقة العاملين تجاه زملائهم فهي مرتفعة، كما كشفت وجود علاقة تأثير متوسط للثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

❖ دراسة (يوسف حامد يوسف مناع، 2022):² (أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف، الأمانة والنزاهة، التسامح) على التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز القادة، تميز العاملين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) وذلك من وجهة نظر العاملين (الموظفين المصرفيين والإداريين) بالبنوك التجارية العامة (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة) بمحافظة المنوفية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة ت الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 320 مفردة من الموظفين في البنوك العامة بمحافظة المنوفية بمصر، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) من خلال تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الاستقامة التنظيمية وكذلك مدة الخدمة والمستوى التعليمي على التميز التنظيمي، وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور حول ضرورة أن تعمل إدارة البنوك محل الدراسة على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة

¹ - سارة صياغ وآخرون، تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي . دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (12)، العدد (1)، 2023، ص ص: 301 - 320.

² - يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (2)، 2022، ص ص 1 - 42.

التنظيمية المتمثلة في التفاؤل، الثقة، والتعاطف، والأمانة، والتسامح بين جميع العاملين في البنوك محل الدراسة لما لها من تأثير معنوي موجب على التميز التنظيمي.

❖ دراسة (أحمد بن عوده بن سليم الحويطي، 2018):¹ (الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (الثقة بالمشرفين التربويين، الثقة بالزملاء، الثقة بقيادة المدرسة، الثقة ببيئة العمل، القرارات التنظيمية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بأبعاده المتمثلة في: (الرضا عن بيئة العمل والقرارات التنظيمية، الرضا عن قيادة المدرسة، الرضا عن المشرف التربوي، الرضا عن الزملاء) على مستوى المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بالشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى كل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكانت أقوى علاقة بين بعد الثقة بقيادة المدرسة والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.814)، ثم الثقة ببيئة العمل (0.691)، ثم الثقة بالزملاء (0.665)، والثقة بالمشرفين (0.533).

ثانيا الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Sherin Anwar Abdel Rahman & Al, 2025):² (The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable: Applied Study on mobile phone companies in Egypt)

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في هذه المنظمات، كما تهدف إلى مراجعة مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الثقة التنظيمية، وأداء الموظفين، وذلك بالتطبيق على عينة من موظفي شركات الهواتف المحمولة في مصر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 404 موظفا بشركات الهواتف المحمولة في مصر، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من

¹ - أحمد بن عوده بن سليم الحويطي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية - كلية التربية، العدد (51)، 2018، ص ص: 515 - 547.

² - Sherin Anwar Abdel Rahman & Al, The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable: Applied Study on mobile phone companies in Egypt, Open Access Librrary Journal, Vol (8), 2021, PP: 1 - 15.

الأساليب الإحصائية بما في ذلك اختبار التحليل العاملي التوكيدي والتحليل العاملي الاستكشافي والانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وذلك باستخدام برنامجي (SPSS V26) و (AMOS V26)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إحصائي ذو دلالة للثقة التنظيمية على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات الهواتف المحمولة في مصر، كما بينت النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، وكذلك بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين.

❖ دراسة (Inha Rahayuningsih, 2019): ¹ (The Positive Impact Of Organizational Trust: A Systematic Review)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية تجاه الزملاء وأصحاب العمل، والمؤسسة ككل، وقد تم إجراء مراجعة منهجية وفقا لإرشادات (PRISMA) مع تسليط الضوء على عدد السجلات التي تم تحديدها وفحصها وتقييم أهليتها وإدراجها في الدراسة، تم البحث في الانترنت باستخدام الكلمة المفتاحية "الثقة التنظيمية" على ثلاثة منصات هي (Science Direct, Sage, ProQuest) حيث تم اختبار 30 ورقة بحثية تستخدم متغير الثقة التنظيمية كمتغير تابع أو وسيط أو معدل وبعد ذلك تم فحص ومراجعة وتقييم الأوراق البحثية وفقا لأهدافها البحثية ودور وظيفة المتغير، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لا يمكن أن تقلل من معدل دورات الموظفين فضلا عن زيادة النية في البقاء في المنظمة وفعالية التواصل داخلها والاستعداد للتغيير والتحسين المستمر والسلوك الابتكاري والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودافعية العمال وأداء العمل، وكمتغير مستقل يمكن للثقة في زملاء العمل أن تؤثر على أنشطة التعلم المشتركة والرغبة في تبادل المعرفة والأفكار معهم، والالتزام بالتواصل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تعزز الثقة في الرؤساء الهوية التنظيمية وأداء العمل، والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أنها تعد مؤشر على الإرهاق وفقدان الشخصية.

❖ دراسة (Mahfuz Judeh, 2016): ² (The Influence Of Organizational Trust On Job Performance: Mediating Role Of Employee Engagement)

هدفت هذه الدراسة تقييم تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي إضافة إلى الدور الوسيط لإشراك العاملين في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في مجال الصناعة الكهربائية، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على الأسلوب الكمي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه

¹- Inha Rahayuningsih, The Positive Impact Of Organizational Trust: A Systematic Review, Journal Of Educational Health And Community Psychology, Vol (8), No (1), 2019, PP: 122 – 143.

²- Mahfuz Judeh, The Influence Of Organizational Trust On Job Performance: Mediating Role Of Employee Engagement, International Journal Of Business Research, vol (16), No (5), 2016.

على عينة مكونة من 268 موظف يعملون في مجال الصناعة الكهربائية، وقد تم التحليل باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة للثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي وإشراك العاملين، حيث أن مشاركة الموظف تتم من خلال التفاعل بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتطلب بناء ثقافة صحيحة وجيدة من الثقة التنظيمية بين الموظفين.

❖ دراسة (Serkan Ahkili & Ayse Cingoz, 2015): ¹ (The Relationship Between Organizational Trust And Job Performance: The Mediating Effect Of Public Service Motivation)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع دراسة تأثير متغير الحوافز العامة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي على مجموعة من الموظفين في بلدية نغسهير بتركيا، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الكمي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 130 مفردة من الموظفين في بلدية نغسهير بتركيا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية هامة بين متغيرات الدراسة، حيث بينت النتائج وجود أن الثقة التنظيمية مرتبطة بالأداء الوظيفي فمع زيادة الثقة التنظيمية سيزداد الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين حوافز الخدمة العامة والأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين محل الدراسة أظهروا أن الأداء الوظيفي أعلى عند وجود حوافز أعلى في الخدمة العامة.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم تناولها في ما سبق يتضح ما يلي:

❖ تعتبر كل الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية دراسات مرجعية، فقد جاءت كلها في صلب الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة خصوصا وأنها حللت العلاقة أو تناولت أحد متغيري الدراسة، إذ توجد الكثير من الدراسات العربية والأجنبية تناولت متغير الثقة التنظيمية بشكل مباشر، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لمتغير الثقة التنظيمية قد اتفقت جميع الدراسات على التقسيم التالي، حيث قسمت إلى ثلاث أبعاد وهي: (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) وهي ذات الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة؛

❖ أما بالنسبة لمتغير الدراسة التميز الوظيفي فمن بين كل الدراسات السابقة التي تمت دراستها توجد الكثير من الدراسات التي تناولت التميز الوظيفي بشكل مباشر، في حين باقي الدراسات تناولت متغيرات ذات

¹- Serkan Ahkili & Ayse Cingoz, The Influence Of Organizationl Trust On Job Performance: Mediating Role Of Employee Engagement, Paper Presented At The 2015 EGPA Annual Conference, Toulouse, France, 2015.

علاقة بالتميز الوظيفي مثل التميز التنظيمي، أو الأداء الوظيفي، أو أداء العاملين، أو الالتزام الوظيفي كمتغيرات رئيسية، وعموما فإن أغلب الدراسات ترتبط بشكل مباشر بمتغير التميز الوظيفي، وبالعودة إلى أبعاد التميز الوظيفي نجد عدة دراسات منها دراسات (عبد الناصر مجدي وآخرون، محمد عايد الظفيري) التي قامت بتقسيمه إلى خمسة أبعاد أما دراسة (أمجد حامد عمارة وآخرون) قامت بتقسيمه إلى ثلاث أبعاد وفي الأخير نجد تباين في تقسيم أبعاد المتغير نتيجة لاختلاف وجهات النظر الباحثين خلال دراسة الموضوع؛

❖ كما يتضح من الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية ركزت على دراسة العلاقة أو الدور أو الأثر بين المتغيرات باستخدام المقاربة الكمية بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وإجراء الدراسة التطبيقية، مثل ما تم استخدامه في هذه الدراسة التي اعتمدت على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأساتذة الجامعيين بكلية الاقتصاد بجامعة ميله، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V25)، كما استخدمت بعض الدراسات برامج أخرى مثل (AMOS) لتحليل علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات، كما هو الحال في أغلب الدراسات التي استخدمت ذات الأداة أو غيرها من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات؛

❖ أيضا يلاحظ أن مجموعة من الدراسات السابقة قد تم إجراء الجانب التطبيقي منها في قطاع التعليم العالي وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة والتي تم إجراءها على مستوى كلية الاقتصاد بجامعة ميله والتي تعد إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، في حين توجد دراسات على مستوى المدارس الابتدائية وفي المقابل توجد مجموعة من الدراسات تمت على مستوى القطاع الخدمي كدراسة (منى إبراهيم مصطفى حاجب) والتي تمت على مستوى البنوك التجارية، كما تمت دراسة (عبد الناصر مجدي حسن و آخرون) على مستوى وزارة التنمية المحلية، وباقي الدراسات تمت على مستوى قطاعات مختلفة.

❖ مما سبق وجد إن الفجوة البحثية والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية تكمن في موضوع وإشكالية الدراسة، حيث لم يسبق دراسة هذا الموضوع بمتغيره الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي في دراسات سابقة سواء العربية أو الأجنبية، إذ ورغم وجود مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيري الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي إلا أنه لا توجد أي دراسات قامت بتناول المتغيرين معا في دراسة واحدة، وهو ما يجعل هذه الدراسة مختلفة في الموضوع والإشكالية مقارنة بالدراسات السابقة، وبالتالي يمكن أن تصبح هذه الدراسة منطلق لمزيد من الدراسات التي تحمل في طياتها نفس المتغيرين ونفس الإشكالية، والتي بدورها قد تضيف قيمة مضافة لمختلف الأبحاث القادمة خصوصا مع أهمية الموضوع المدروس.

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الثقة التنظيمية تتشابه مع التميز الوظيفي كثنائي إستراتيجي يدعم قدرة المنظمات على الريادة والابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة، فالثقة التنظيمية في جوهرها تعبر عن بيئة آمنة قائمة على المصداقية والنزاهة والعدالة، وهي الركيزة الأساسية التي تمكن العنصر البشري من تفجير طاقاته الإبداعية دون خوف، فالموظفون الذين يتقنون في قيادتهم وسياسات منظماتهم يمتلكون دافعا ذاتيا لتجاوز الأداء العادي والسعي نحو الجودة الفائقة، وفي الجانب المقابل فإن المنظمة التي تولي اهتماما لتعزيز جسور الثقة مع موظفيها من خلال الشفافية والمشاركة في صنع القرار، تخلق بدورها بيئة عمل متميزة ومحفزة، وعليه يمكن القول أن الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي هما ضرورة حتمية وليس خيارا تكميليا بالنسبة للمنظمات لأن هذا التكامل يخلق حلقة إيجابية تدفع المنظمة بثبات نحو الاستدامة النجاح، والريادة في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة

تمهيد

تعد جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة أحد مؤسسات التعليم العالي في الشرق الجزائري، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي، ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين وتخصصات مختلفة، تم إنشاؤه لأول مرة تحت اسم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بموجب القرار التنفيذي رقم 8-204 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 هجري الموافق لـ: 9 جويلية 2008، فتح المركز الجامعي أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق العمل بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ: 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسة الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي ميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف يوم أول نوفمبر 2014 في ذكرى إندلاع الثورة التحريرية؛

وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1447 هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025 المتضمن انشاء جامعة ميلة تفضل السيد معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي البروفيسور "كمال بداري" يوم الخميس 01 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق لـ 23 أكتوبر 2025 بالإشراف على مراسيم ترقية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف الى جامعة تتويجا لمسار علمي ريادي يخدم التنمية الوطنية، وتقع جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، وتتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وتوفر الجامعة تكوينا في ميادين وتخصصات عديدة للطلبة من داخل الولاية وخارجها.

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة قياس واقع ومستويات تطبيق الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك مستوى التميز الوظيفي على كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، ومن ثم تحديد مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

❖ **المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛**

❖ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلاله يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعد على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعد على حل المشكلة، وأيضا يمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم وبناء خطوات البحث وفهم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة،¹ ويمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"،² ويعرف كذلك بأنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".³

وبالنسبة لهذه الدراسة فهي ستطبق على أحد كليات جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة الذي يضم ستة كليات هي (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) (الذي سيتم فيه إجراء الدراسة التطبيقية)، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الرياضيات والاعلام الآلي، كلية الحقوق) كما تظم الجامعة عديد المديريات والمصالح الإدارية والبيداغوجية من أجل السير الجيد لمختلف الأنشطة البيداغوجية والتعليمية والإدارية. (أنظر الملحق رقم 01).

وبالنسبة للمجتمع الخاص بهذه الدراسة فهو يشمل كل الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمكون من 104 أستاذ دائم وهذا بناء على المعلومات والوثائق المقدمة من مصلحة

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 161.

² - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

³ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص: 298.

المستخدمين بالكلية محل الدراسة في أبريل 2026، أما بخصوص الأساتذة المتعاقدين فلا يوجد معلومات دقيقة بشأنهم لهذا تم ضم 6 أساتذة متعاقدين من العينة لمجتمع الدراسة وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة 110 أستاذ، وعلى هذا الأساس تم تحديد مجتمع الدراسة الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1 - 2): التعداد الإجمالي للأساتذة في كلية الاقتصاد - ميلة سنة 2026

العدد الإجمالي للأساتذة	عدد الأساتذة حسب الفئات							كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلمون التسيير
	حسب الجنس		حسب الرتبة العلمية					
	أنثى	ذكر	أستاذ متعاقدا	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ	
6 + 104	48	62	6	3	28	55	17	العدد
%100	43.64	56.36	/	02.88	26.92	52.88	16.34	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من إدارة الكلية محل الدراسة

أما العينة فهي "جزء من المجتمع يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"¹ وتعرف العينة كذلك بأنها "فئة تمثل مجتمع الدراسة (Population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"² وهناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع الدراسة والذي ستركز حوله الدراسة، وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعاينة هما:³

■ **المعاينة الاحتمالية (Probability Sample):** ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة، وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة سلفا، ولا ضرورة لأن تكون هذه الفرصة متساوية لكل عنصر، هذا ويعزى النقص في قدرة التنبؤ إلى الخطأ في اختيار العينة العشوائية، وهي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع هي: العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، العينة الطبقية البسيطة (Stratified Sample)، العينة المزدوجة (Double Sample)، العينة المنتظمة (Systematic Sample)، العينة العنقودية (Cluster Sample)، العينة المساحية أو العينة متعددة المراحل (Multistage Sample).

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

² - رجاء وحيد الدويدي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 161.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 310 - 315.

▪ **المعاينة غير الاحتمالية (No Probability Sample):** وفيها يتم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث تستثنى بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة قد ترجع إلى عدم توافر المعلومة المطلوبة، أو استحالة وصول هذه العناصر، أو كبر حجم مفردات العينة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: عينة الصدفة (**Accidental Sample**) أو العينة الملائمة (**Convenience Sample**)، العينة الحصصية (**Quota Sample**)، العينة الفرضية أو العنقدية أو الهدفية (**Purposive Sample**).

وبالنسبة لحجم العينة تشير الدراسات إلى أن حجم العينة الأقل لا يعكس جيدا خصائص المجتمع المراد دراسته، ومن هنا فإن الفرق بين المتوسطات يعد ذو دلالة إحصائية إذا تم الحصول عليه من عينة كبيرة، وأن حجم العينة يعتمد على نوع البحث المراد تطبيقه، وهناك قاعدة يتفق عليها الإحصائيين وهي أن العينة يجب أن لا يقل حجمها عن 30 في الأبحاث الارتباطية (**Correlational Research**)، أما في الأبحاث التجريبية فليس أقل من 15 لكل مجموعة، وفي الدراسات الوصفية يكون بين 10 - 20% من حجم مجتمع الدراسة، ويرى (**Gay & Airasian, 2000**) أن حجم مجتمع الدراسة إذا زاد عن 5000 فإن حجم العينة يمكن أن يصل إلى حوالي 40، أما (**Best & Kahn, 1998**) فإنهما يريان أن حجم العينة ليس مهما كدقة اختبار العينة، وإذا كان مجتمع الدراسة صغيرا مثلا مئتي موظف فإن إمكانية دراسة جميع أفراد المجتمع واردة، وعموما فإن طبيعة الدراسة والغرض منها هي التي تحدد حجم العينة الذي يمثل المجتمع.¹

ويفترض أن تكون العينة الجيدة في حجم معقول من أجل أن تكون مقبولة وهناك اعتقاد غير دقيق بأن حجم العينة يفترض أن يكون 10% من حجم المجتمع، إلا أن الإحصائيين يرون أن حجم المجتمع إذا وصل إلى حد معين مثلا 1000، فإن تقديرها للمجتمع الأصلي لا يختلف كثيرا عن حجم عينة يصل حجمها إلى 10000 أو 100000، وهناك اعتقاد خاطئ أيضا يقول أنه كلما كبر حجم العينة كلما زادت دقة النتائج المستخلصة مع فارق +3%، وهذا الفارق بين تقديرات العينة وقيم المجتمع الحقيقي يطلق عليها خطأ العينة (**Sampling Error**).²

وبالنسبة للعينة المدروسة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة ويتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر إذ يعطى لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا.³

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

² - نفس المرجع السابق، ص: 165.

³ - رجاء وحيد الدويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

والجدول التالي يقدم تفصيلات حول العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 2): عينة الدراسة

عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات الإلكترونية المستقبلية	عدد الاستثمارات الورقية المسترجعة	المجتمع الكلي لِلدراسة
76	1	47	30	110

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة والمقدر عددها بـ 76 مفردة بنسبة تمثيل تقدر بـ: 69.09% وهذه النسبة تمثل أكثر من ثلثي المجتمع الكلي للدراسة، وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة، وعليه قدرت العينة النهائية المدروسة بـ 76 مفردة من كلا الجنسين بعد استبعاد أحد الاستثمارات، وقد تم جمع 30 استثمارة بشكل ورقي بنسبة تقدر بـ 39.47% من العينة المدروسة، أما بالنسبة لعدد الاستثمارات الإلكترونية التي تم استقبالها من خلال برنامج غوغل درايف فقد بلغ 46 استثمارة بنسبة تقدر بـ 60.53% من العينة المدروسة وهو عدد جيد نسبيا وهو ما يبين تفضيل التعامل بالشكل الإلكتروني بدلا عن التعامل الورقي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.¹

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيفية بناء الفقرات بشكل جيد،² فالاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة

¹ - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

² - منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

المواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية،¹ ويمكن تعريفه بأنه "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".²

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، إذ تم في البداية تصميم استمارة أولية تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في المجالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحتى في الجانب الإحصائي، ثم تم تعديل الاستبيان استنادا إلى الملاحظات المقدمة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) وبالتوافق مع الأستاذ المشرف، وقد الاستبيان النهائي ثلاثة أجزاء (أنظر الملحق رقم 03) كما يلي:

❖ **القسم الأول:** خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة المدروسة وقد تضمن ستة متغيرات فرعية هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية.

❖ **القسم الثاني:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة، ويتكون هذا القسم من 18 سؤال مغلق من 1 إلى 18، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء فرعية استنادا إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبين، وهي كما يلي:

- **الثقة بالإدارة العليا:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 1 إلى 6، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الثقة بالإدارة العليا بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **الثقة بالمشرفين:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 7 إلى 12، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الثقة بالمشرفين بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **الثقة بالزملاء:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 13 إلى 18، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الثقة بالزملاء بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛

❖ **القسم الثالث:** خصص هذا الجزء لتسليط الضوء على واقع التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة، ويتكون هذا القسم من 30 سؤال مغلق من 19 إلى 48، تكون الإجابة عليها بوضع علامة أمام الخيار

¹ - رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

² - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

المناسب والتي وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى خمسة أجزاء فرعية استنادا إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبتين، وهي كما يلي:

- **الأداء والانجاز:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 19 إلى 24، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الأداء والانجاز بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **المبادرة والإبداع:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 25 إلى 30، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد المبادرة والإبداع بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **التعاون والالتزام الوظيفي:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 31 إلى 36، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التعاون والالتزام الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **الكفاءة الوظيفية:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 37 إلى 42، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد الكفاءة الوظيفية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة؛
- **التعلم المستمر:** ويضم هذا الجزء ستة عبارات من 43 إلى 48، والهدف منه هو تحديد مستوى تطبيق بعد التعلم المستمر بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

المطلب الثالث: نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج.

أولاً: المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:¹

¹ - طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014، ص ص: 110 - 111.

الجدول رقم (2 - 3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [1.81- 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [2.61- 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [4.21- 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ❖ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال اختبار (Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk)، وكذلك من خلال المدرج التكراري (Histogram) للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

❖ طريقة اختبار (Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk)

بالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا المخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار

Shapiro-Wilk في جدول واحد، ومن خلال أي منهما نستدل على نوع التوزيع ؟ فإننا نعتد على القاعدة التالية:¹

يستخدم اختبار **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان عدد أفراد العينة أكبر أو يساوي 50 مفردة، في حين نستدل بنتائج اختبار **Shapiro-Wilk** إذا كان عدد أفراد العينة أقل من 50.

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

الجدول رقم (2 - 4): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	df	Statistic	
طبيعي	0.985	76	0.994	0.200	76	0.042	المتغير المستقل الثقة التنظيمية
طبيعي	0.975	76	0.994	0.200	76	0.041	المتغير التابع التميز الوظيفي
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

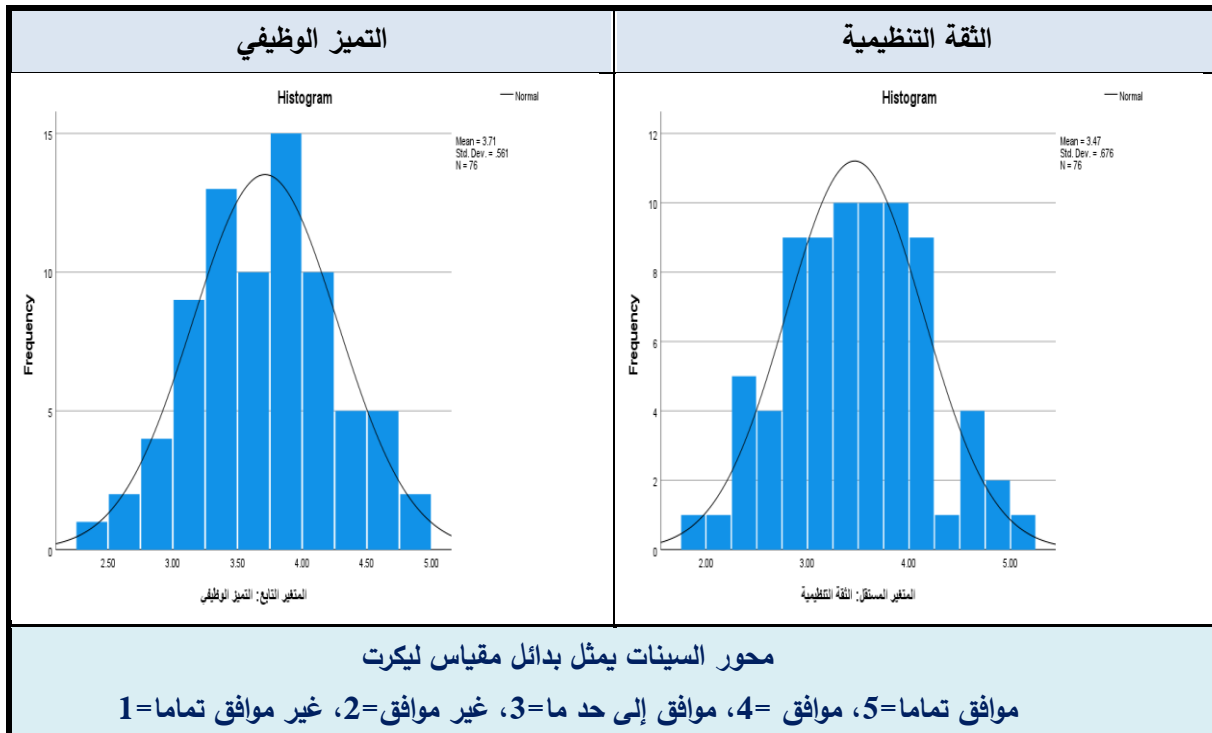
من خلال الجدول أعلاه وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) والتي تظهر أن مستوى المعنوية sig لبيانات المتغير المستقل الثقة التنظيمية بلغت $\text{sig} = 0.200$ هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المتغير التابع التميز الوظيفي بلغت قيمة $\text{sig} = 0.200$ وهي أكبر من (0.05).

1. باستخدام المدرج التكراري (Histogram)

بالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) من خلال الرسم البياني يسمى المدرج التكراري لبيانات المتغيرات الدراسة كما يلي:

¹ - أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية Spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص:

الشكل رقم (2 - 1): المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة في إجاباتهم على متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال المدرج التكراري ومنحنى البيانات يظهر الأخير أنه منحى معتدل حيث تأخذ فيه الفئات الكبرى (05) والصغرى (02) تكرارات ضعيفة، في حين تأخذ الفئات الوسطى (درجة 03 ودرجة 04) تكرارات متوسطة وعليه تظهر حذبة المنحى في الوسط وتقسم المنحى إلى جزئين متماثلين وعليه يمكن القول بأن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي.

النتيجة: بعد الإطلاع على نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي، يمكن القول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنستخدم في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:
- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات

العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين ± 1 .
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.

■ **نموذج الانحدار الخطي المتعدد:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^2)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (F, Sig)، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

■ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^2)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (F, Sig)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد (R^2)** و**مقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل**، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين [0، -1] و**معامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

▪ اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

▪ اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

▪ تم اختيار مستوى الدلالة (0.05) لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

▪ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المبحوثين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض

الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.¹

أولاً: صدق الاستبانة

تم عرض الأداة الأساسية للدراسة المتمثلة في الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في محاور الاستبيان ومدى صلاحيتها لقياس المفهوم المتعلق بمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات غير المناسبة وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة قبل إخراج الإستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بالتكرار، وبالتالي مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ولتوضيح معنى الثبات أكثر نفترض أنه تم إجراء استقصاء معين على مجموعة من المتدربين على برنامج ما ثم تم رصد درجات كل متدرب في هذا الاستقصاء، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل متدرب فيها، ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها المتدربون في المرة الأولى لتطبيق الاستقصاء هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء المتدربون في المرة الثانية، وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستقصاء ثابتة تماماً وبمعنى أكثر دقة.²

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، إذ يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل (Alpha Cronbach's):³

¹ - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018، ص: 141.

² - نفس المرجع السابق، ص: 141

³ - Mana Carricano Et Fanny Poujol, Analyse De Données Avec Spss, Edition PERSON, 2009, P: 53.

$0.6 > \text{Alpha}$ غير كافية؛ $0.65 > \text{Alpha} > 0.6$ ضعيفة؛ $0.65 > \text{Alpha} > 0.70$ مقبولة نوعا ما؛
 $0.70 > \text{Alpha} > 0.85$ حسنة؛ $0.85 > \text{Alpha} > 0.90$ جيدة؛ $0.90 < \text{Alpha}$ ممتازة.

الجدول رقم (2 - 5): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	18	0.926	جميع عبارات المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)
ثابت	30	0.935	جميع عبارات المتغير التابع (التميز الوظيفي)
ثابت	48	0.958	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بعبارات الاستبيان لمعامل الثبات بلغت **0.958** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة $0.90 < \text{Alpha}$ (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) لمعامل الثبات بلغت **0.926** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة $0.90 < \text{Alpha}$ (أي أن قيم الثبات ممتازة)، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع (التميز الوظيفي) لمعامل الثبات بلغت **0.935** وهي نسب مرتفعة تقع ضمن الفئة $0.85 < \text{Alpha}$ (أي أن قيم الثبات جيدة)، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من (1) فذلك يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل متغير وعلى كل بعد وكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدامه الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية، وهي كما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

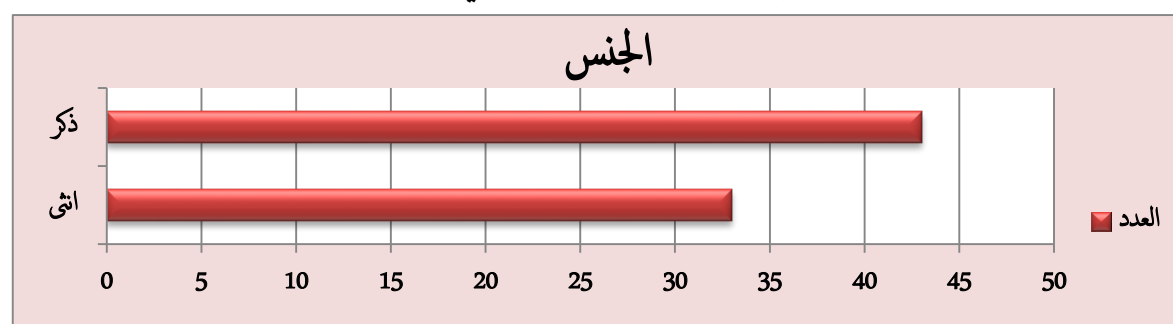
الجدول رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع العلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
أ-الجنس	ذكر	43	56.58	62	69.35
	أنثى	33	43.42	48	68.75
	المجموع	76	% 100	110	% 69.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم شكلاً توضيحياً لبيانات متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (2 - 2): التحليل الوصفي لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث إذ قدر عدد الذكور بـ 43 أستاذ في حين كان عدد المجهيين من فئة الإناث بـ 33 أستاذة من أصل 76 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالكلية، لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الجنس يلاحظ بأن نسبة التمثيل يلاحظ بأن هناك تقارب كبير جداً في نسبة تمثيل الأساتذة الذكور والإناث، حيث قدرت نسبة تمثيل الأساتذات الإناث المكونات لعينة الدراسة بـ 68.75 % في حين قدرت النسبة بالنسبة للأساتذة الذكور بـ 69.35 % من المجتمع الكلي، وبشكل عام تعتبر العينة حسب متغير الجنس جد منطقية ومقبولة خصوصاً وأن النتائج جاءت متقاربة مع نسب توزيع الأساتذة الكلي في الكلية وفقاً لمتغير الجنس، بحيث لم يكن هناك ميل لفئة على حساب أخرى، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الجنس معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير العمر

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

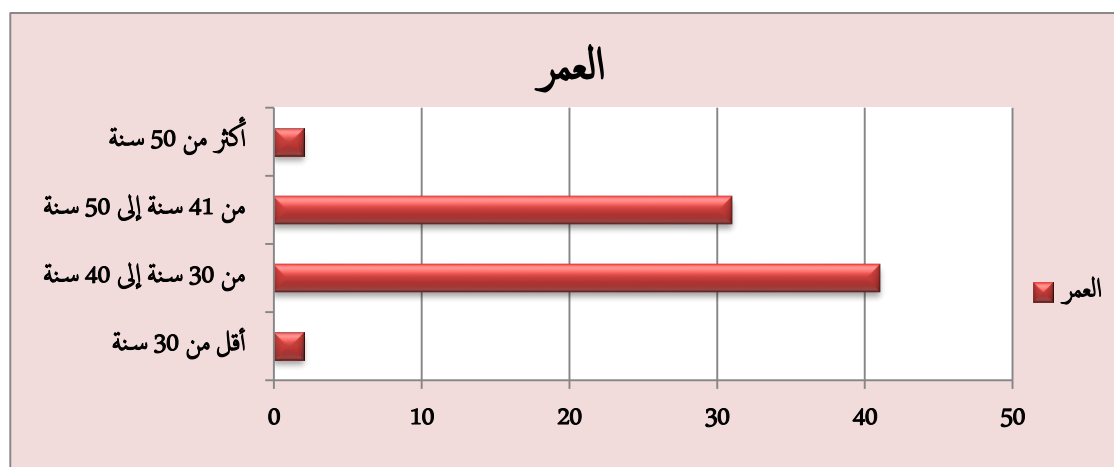
الجدول رقم (2 - 7): التحليل الوصفي لمتغير العمر

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ب- العمر	أقل من 30 سنة	02	02.60
	من 30 سنة إلى 40 سنة	41	53.90
	من 41 سنة إلى 50 سنة	31	40.80
	أكثر من 50 سنة	02	02.60
	المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير العمر كما يلي:

الشكل رقم (2 - 3): التحليل الوصفي لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أكثر من نصف من أفراد العينة المدروسة المكونة من 76 أستاذ جامعي أعمارهم تتراوح بين 30 سنة و 40 سنة إذ بلغ عددهم 41 فرد، حيث قدرت نسبة الأساتذة من المكونين لهذه الفئة بـ 53.9% وعليه فالكلية تتوفر على طاقة عمالية شابة نسبياً تستطيع تقديم الكثير للكلية على المدى المتوسط والطويل، أما فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة فقد جاؤوا في المرتبة الثانية إذ قدر عددهم بـ 31 فرد بنسبة تمثيل 40.8% من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الفئة الثالثة من ناحية متغير العمر فهي تمثل الأساتذة دون 30 سنة والأساتذة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة وأكثر والتي قدرت نسبتهم بـ 2.6% على التوالي من المجموع الكلي لأفراد العينة.

تبقى النتائج المحصل عليها حسب متغير العمر مقبولة لعدة اعتبارات، أولها يتعلق بشهادة التوظيف وأغلب الأساتذة يتوظفون بعد حصولهم على شهادة الدكتوراه وهو ما يجعلهم يتقدمون في السن نسبياً نظراً لطول فترة التكوين وبالتالي في الغالب يوظفون بعد تجاوز سن الثلاثين هذا من ناحية ومن ناحية ثانية ثبات

عدد الأساتذة نسبيا منذ سنوات، لهذا سن أفراد العينة المدروسة بين 30 و 50 سنة، أما بخصوص الأساتذة الذين تجاوزوا 50 سنة، فهذا الأمر كذلك منطقي بحكم أن الكثير من الأساتذة القدامى قد تقاعدوا أو أحيلوا على التقاعد 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء ولم يبق إلا القليل منهم خصوصا بعد سن قانون الإحالة الإجبارية على التقاعد عند بلوغ سن 70 سنة، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير العمر معبرة وممثلة لمجتمع الدراسة.

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

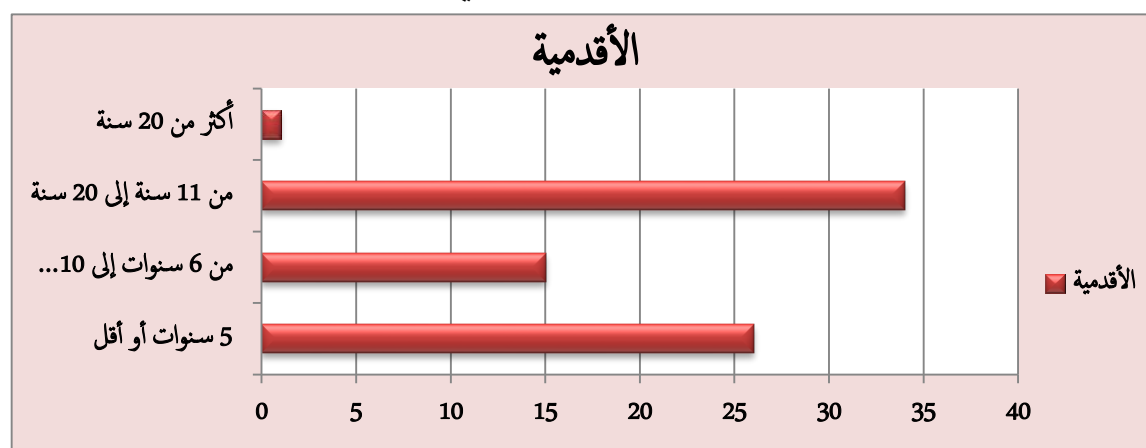
الجدول رقم (2 - 8): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ج - الأقدمية	5 سنوات أو أقل	26	34.20
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	15	19.70
	من 11 سنة إلى 20 سنة	34	44.70
	أكثر من 20 سنة	01	01.30
	المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسما توضيحيا لبيانات متغير الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 4): التحليل الوصفي لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الأقدمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أكثر من 44.70% من أفراد العينة محل الدراسة بالكلية أي ما يمثل 34 أستاذ من أصل 76 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة يعملون

بالجامعة منذ أقل من (11 سنة إلى 20 سنة)، في حين يوجد 26 أستاذ من أفراد العينة يعملون بالكلية منذ (5 سنوات أو أقل) و15 أستاذ يعملون بالكلية منذ (6 سنوات إلى 10 سنوات)، وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العينة من الأساتذة ذوي الخبرة المتوسطة (من 11 إلى 20 سنة) هذه الفئة غالبًا ما تكون في أوج عطائها الأكاديمي والبحثي وقد اكتسبوا خبرة كافية في التدريس والإشراف والبحث العلمي، ويساهمون بشكل كبير في استقرار وتطوير البرامج الأكاديمية والبحثية في المعهد، كما أن وجود نسبة كبيرة من الأساتذة الجدد (أقل من 5 سنوات) يمكن أن يعبر عن ضخ دماء جديدة في المعهد بأفكار ومناهج تدريس حديثة، وقد يكون لديهم حماس ودافعية عالية للتطور والمساهمة في تطوير المعهد ومع ذلك، قد يحتاجون إلى بعض الوقت لاكتساب الخبرة المؤسسية الكاملة وفهم آليات العمل بشكل معمق، أما بالنسبة إلى وجود أساتذة ذوي خبرة بين (6 و10 سنوات) هذه الفئة في مرحلة التطور المهني وهم مرحلة في بناء مسار مهني أكثر تخصصًا وعمقًا.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

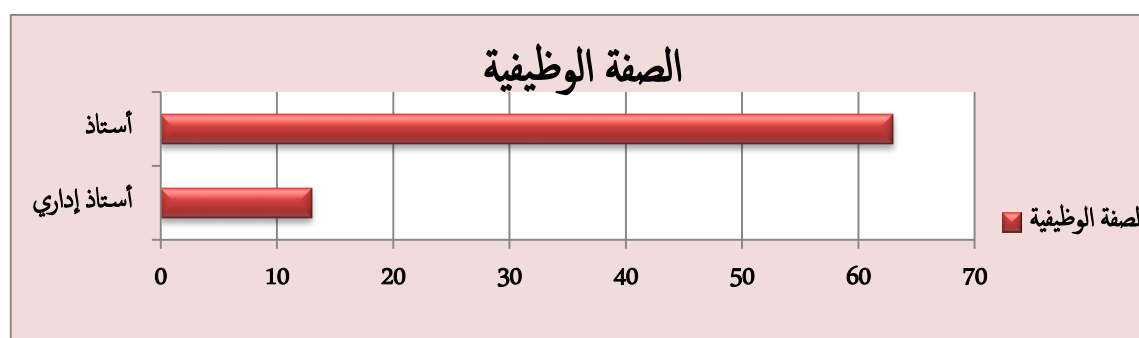
الجدول رقم (2 - 9): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة
ح-الصفة الوظيفية	أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	13	17.10
	أستاذ (لا تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	63	82.90
	المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسماً توضيحياً لبيانات متغير الصفة الوظيفية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 5): التحليل الوصفي لمتغير الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية على مستوى الكلية أكبر بكثير من فئة الأساتذة الذين يشغلون مناصب

إدارية على مستوى الكلية، حيث قدر عدد الأساتذة غير الإداريين بـ 63 أستاذ بنسبة تمثيل من العينة المدروسة تقدر بـ 82.90%، في حين كان عدد المجيبين من فئة الأساتذة الإداريين بـ 13 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 17.10% من أصل 76 أستاذ المكونين للعينة محل الدراسة بالكلية، وهذه النتائج جد مقبولة ومنطقية على اعتبار أن أعداد الأساتذة الإداريين قليل مقارنة مع عدد الأساتذة الذين لا يشغلون مناصب إدارية على مستوى الكلية، وبالتالي فالعينة المدروسة حسب متغير الصفة الوظيفية معبرة وممثلة للمجتمع.

خامسا: التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

سيتم في الجدول الموالي عرض بيانات أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية كما يلي:

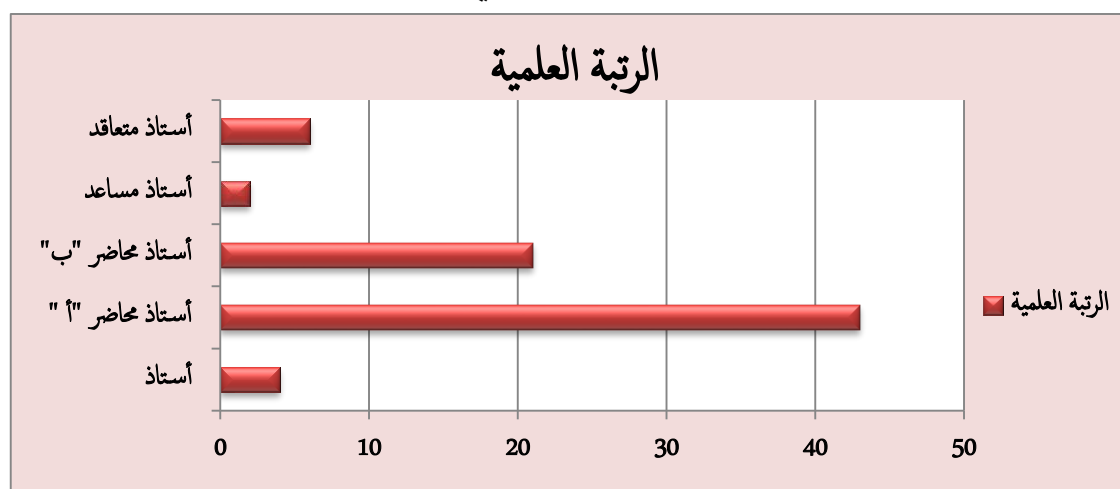
الجدول رقم (2 - 10): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجتمع الكلي	نسبة العينة من المجتمع الكلي
خ-المستوى العلمي	أستاذ "بروفيسور"	04	05.26	17	23.52
	أستاذ محاضر "أ"	43	56.57	55	81.13
	أستاذ محاضر "ب"	21	27.63	28	75.00
	أستاذ مساعد	02	02.63	03	66.66
	أستاذ متعاقد	06	06.89	/	/
المجموع		76	%100	6 + 104	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

والشكل التالي يقدم رسما توضيحيا لبيانات متغير الرتبة العلمية كما يلي:

الشكل رقم (2 - 6): التحليل الوصفي لمتغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبرنامج Excel

بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أفراد العينة من فئة أستاذ محاضر "أ" يأتون في المرتبة الأولى من حيث العدد حيث قدر عددهم بـ 43 أستاذ بنسبة تمثيل من العينة المدروسة تقدر بـ 56.57%، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" حيث بلغ عددهم 21 أستاذ بنسبة تمثيل تقدر بـ 27.63%، ثم تأتي فئة أستاذ متعاقد الذين بلغ عددهم 6 والتي بلغت نسبتهم 6.89% من العينة المدروسة، تليها فئة الأساتذة من مصاف الأستاذية الذين بلغ عددهم 4 أساتذة بنسبة تمثيل تقدر بـ 5.26%، وفي الأخير تأتي فئة الأساتذة المساعدين الذين بلغ عددهم 2 فقط بنسبة تمثيل تقدر بـ 4.61% من العينة المدروسة التي تقدر بـ 76 أستاذ جامعي.

لكن بالعودة لنسبة التمثيل من المجتمع الكلي للدراسة حسب متغير الرتبة العلمية يلاحظ بأن نسبة التمثيل لفئة أستاذ محاضر "أ" تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الرتبة العلمية حيث قدرت نسبة تمثيل هذه الفئة بـ 81.13%، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" في المرتبة الثانية بنسبة تمثيل تقدر بـ 75% من المجتمع الكلي لذات الفئة، ثم تأتي فئة الأساتذة المساعدين في المرتبة الثالثة بنسبة تمثيل تقدر بـ 66.66% من المجتمع الكلي للدراسة لهذه الفئة، وتأتي فئة أستاذ بروفييسور في المرتبة الأخيرة بنسبة تمثيل تقدر بـ 23.52%، أما فئة الأساتذة المتعاقدين فلم تتوفر معلومة حول المجتمع الكلي لهذه الفئة وبالتالي لم يكن بالإمكان حساب نسبة تمثيل العينة مقارنة بالمجتمع الكلي الخاص بهذه الفئة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير الثقة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، كما يلي:

أولاً: بعد الثقة بالادارة العليا

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالادارة العليا

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (01)	يقدر المسؤولون في الإدارة العليا بالجامعة جهود الأساتذة في العمل	3.09	1.009	03	درجة متوسطة
العبارة (02)	تتصف الإدارة العليا بالجامعة بالنزاهة والشفافية في التعامل مع جميع الأساتذة	3.12	0.979	02	درجة متوسطة
العبارة (03)	أثق وألتزم تماما بما تصدره الإدارة العليا في الجامعة من تعليمات تتعلق بالعمل	3.67	0.985	01	درجة عالية
العبارة (04)	تولي الإدارة العليا بالجامعة اهتماما كبيرا براحة الأساتذة والموظفين وظروف عملهم	2.82	1.003	04	درجة متوسطة
العبارة (05)	تشرك الإدارة العليا بالجامعة الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم	2.72	1.091	05	درجة متوسطة
العبارة (06)	لا يوجد تحيز من الإدارة العليا تجاه بعض الأساتذة على حساب البقية	2.71	1.056	06	درجة متوسطة
بعد الثقة بالادارة العليا		3.0219	0.77715	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الثقة بالادارة العليا بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.0219 وانحراف معياري قدره 0.77715، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الثقة بالادارة العليا بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي بدرجة متوسطة.

وبالعودة للعبارات المكونة للبعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بكلية الاقتصاد ميلة حول بعد الثقة بالادارة العليا جاءت إيجابية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بين (2.71 و 3.67)، وقد احتلت العبارة رقم (03) "أثق وألتزم تماما بما تصدره الادارة العليا في الجامعة من تعليمات تتعلق بالعمل" المرتبة الأولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري يقدر بـ 0.985، ثم جاءت العبارات (2، 1، 4، 5، 6) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة.

ثانيا: بعد الثقة بالمشرفين

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين

العبارة	رقم العبارة	التحليل الوصفي		العبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		(δ)	($\bar{x}$)			
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
		Std. Deviation	Mean			
العبارة (07)		1.100	3.26	ألتقى كل التشجيع والمساندة من طرف مشرفي المباشر في العمل	05	درجة متوسطة
العبارة (08)		1.234	3.39	أشعر بالأمان عند التعبير عن آرائي وأفكاري أمام مشرفي المباشر	03	درجة متوسطة
العبارة (09)		1.181	3.21	ييدي مشرفي المباشر اهتماما كبيرا بظروفي المهنية والاجتماعية	06	درجة متوسطة
العبارة (10)		1.141	3.37	يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه فيما يتعلق بعملتي	04	درجة متوسطة
العبارة (11)		1.076	3.46	يحرص المشرف على أن تسود علاقات حسنة بين جميع الأساتذة والموظفين	02	درجة عالية
العبارة (12)		1.078	3.72	لدي ثقة واحترام كبير لمشرفي المباشر في العمل	01	درجة عالية
بعد الثقة بالمشرفين		0.96504	3.4035	مستوى البعد عالي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الثقة بالادارة العليا بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.4035 وانحراف معياري قدره 0.96504، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الثقة بالادارة العليا بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي بدرجة متوسطة.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة حول عبارات بعد الثقة بالمشرفين جاءت إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.21 و 3.72)، وقد احتلت العبارة رقم (12) "لدي ثقة واحترام كبير لمشرفي المباشر في العمل" المرتبة الأولى من

حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.72، ثم جاءت باقي العبارات (11، 08، 10، 09، 07) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

ثالثا: بعد الثقة بالزملاء

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالزملاء

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (13)	يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما في الجامعة أو خارجها	3.79	0.984	05	درجة عالية
العبارة (14)	أفهم وأثق كثيرا في جميع زملائي الأساتذة في الجامعة	3.82	1.055	04	درجة عالية
العبارة (15)	لا أحب أن أكون شخصا غامضا مع زملائي في العمل	3.83	1.038	03	درجة عالية
العبارة (16)	أفوض زملائي وبكل ثقة لاتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي	3.67	1.012	06	درجة عالية
العبارة (17)	يسود جو من الثقة والاحترام بيني وبين زملائي في الجامعة	4.18	0.778	01	درجة عالية
العبارة (18)	أشعر دائما بالاحترام والتقدير من طرف زملائي في العمل	4.18	0.812	02	درجة عالية
بعد الثقة بالزملاء		3.9123	0.76132	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الثقة بالزملاء بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.9123 وبانحراف معياري قدره 0.76132 ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هي بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بكلية الاقتصاد ميلة حول عبارات بعد الثقة بالزملاء جاءت إيجابية بدرجة عالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.67 و4.18)، وقد احتلت العبارة رقم (17) "يسود جو من الثقة والاحترام بيني وبين زملائي في الجامعة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.18، ثم جاءت باقي العبارات (18، 15، 14، 13، 16) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة.

رابعاً: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الثقة التنظيمية

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 14): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد - ميلة

الأبعاد	ترتيب	المتوسط الحسابي Statistic	Std. Deviation الانحراف المعياري Statistic	مستوى توفر المتغير
بعد الثقة بالادارة العليا	03	3.0219	0.77715	متوسط
بعد الثقة بالمشرفين	02	3.4035	0.96504	متوسط
بعد الثقة بالزملاء	01	3.9123	0.76132	عالي
القسم الثاني: الثقة التنظيمية		3.4656	0.67642	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة يتضح أن مستوى الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.4656، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الثقة بالزملاء" بدرجة عالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.9123، يليه بعد "الثقة بالمشرفين" بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.4035، ثم يأتي بعد "الثقة بالادارة العليا" بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.0219.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغير التميز الوظيفي

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير التابع المتمثل في التميز الوظيفي وأبعاده الفرعية المتمثلة في: الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، الكفاءة الوظيفية، التعلم المستمر، كما يلي:

أولاً: بعد الأداء والانجاز

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء والانجاز

الاجتاه العام لأفراء العينة نحو كل عبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		(δ) الانحراف المعياري	($\bar{x}$) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
درجة عالية	03	0.860	4.14	أبذل أقصى ما لدي لتحقيق أفضل أداء ممكن حتى تكون الجامعة أفضل	العبارة (19)
درجة عالية	02	0.989	4.18	أنظر للعمل الذي أقوم به في الجامعة على أنه تكليف ومسؤولية	العبارة (20)
درجة متوسطة	06	1.107	2.88	بيئة وظروف العمل تشجعني وتحفزني على الأداء والإنجاز	العبارة (21)
درجة عالية	04	0.829	3.92	لدي القدرة على مواجهة الصعوبات وإدارة أعباء العمل بفعالية	العبارة (22)
درجة متوسطة	05	1.032	2.97	أشعر بأن جهودي الوظيفية موضع تقدير من قبل الجامعة	العبارة (23)
درجة عالية	01	0.831	4.24	أحرص على انجاز كل المهام الموكلة لي في الجامعة بكفاءة وفي الوقت المحدد	العبارة (24)
مستوى البعد عالي		0.62867	3.7237	بعد الأداء والانجاز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الأداء والانجاز بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.7237 وبانحراف معياري قدره 0.628677، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الأداء والانجاز بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة للبعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة حول عبارات بعد الأداء والانجاز جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.88 و 4.24)، وقد احتلت العبارة رقم (24) "أحرص على انجاز كل المهام الموكلة لي في الجامعة بكفاءة وفي الوقت المحدد"

المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 4.24، ثم جاءت العبارات (20، 19، 22، 21، 23) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة.

ثانيا: بعد المبادرة والابداع

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المبادرة والابداع

الترتيب أهمية العبارات في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبارة
		(δ) الانحراف المعياري	($\bar{x}$) المتوسط الحسابي		
		Std. Deviation	Mean		
01	درجة عالية	0.919	3.86	أحرص بشكل دائم على الإبداع والابتكار في كل ما يتعلق بعملتي في الجامعة	العبارة (25)
03	درجة عالية	1.113	3.47	أشارك بإيجابية في صناعة واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالعمل بالجامعة	العبارة (26)
05	درجة متوسطة	1.009	2.68	توجد بالجامعة بيئة محفزة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر	العبارة (27)
06	درجة منخفضة	1.249	2.49	أتطلع لتقلد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة	العبارة (28)
02	درجة عالية	1.005	3.76	أبادر بالمساعدة وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه زملائي أو الجامعة	العبارة (29)
04	درجة متوسطة	1.310	2.93	لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام عند الضرورة	العبارة (30)
مستوى البعد متوسط		0.77173	3.1996	بعد المبادرة والابداع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد المبادرة والابداع بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 3.1996 وبانحراف معياري قدره 0.77173، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى المبادرة والابداع بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة متوسطة.

وبالعودة للعبارات المكونة للبعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بكلية الاقتصاد ميلة حول عبارات بعد المبادرة والابداع جاءت إيجابية بدرجة متوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.49 و3.86)، وقد احتلت العبارة رقم (25) "أحرص بشكل دائم على الابداع والابتكار في كل ما يتعلق بعملتي في الجامعة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.86، ثم جاءت العبارات (29، 26، 30، 27، 28) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة.

ثالثاً: بعد التعاون والالتزام الوظيفي

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاون والالتزام الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (31)	ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد أو معارضة	4.18	0.905	03	درجة عالية
العبارة (32)	تسود في الجامعة ثقافة العمل الجماعي وروح التعاون بين الأساتذة	3.29	1.053	06	درجة متوسطة
العبارة (33)	أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به كأستاذ في الجامعة	3.95	1.044	05	درجة عالية
العبارة (34)	أسعى دائماً لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع	4.09	0.803	04	درجة عالية
العبارة (35)	أساعد زملائي في العمل عندما يحتاجون إلى دعم أو مساعدة	4.28	0.741	01	درجة عالية جداً
العبارة (36)	أبدل جهوداً إضافية لإنجاز العمل بكفاءة كلما اقتضت الحاجة	4.25	0.785	02	درجة عالية جداً
بعد التعاون والالتزام الوظيفي		4.0066	0.69679	مستوى البعد عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد التعاون والالتزام الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ 4.0066 وبانحراف معياري قدره 0.69679 ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي

الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى التعاون والالتزام الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو بدرجة عالية.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة حول عبارات بعد التعاون والالتزام الوظيفي جاءت كلها إيجابية بدرجة متوسطة وعالية وعالية جدا بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.29 و 4.28)، وقد احتلت العبارة رقم (35) "أساعد زملائي في العمل عندما يحتاجون الى دعم أو مساعدة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 4.28، ثم جاءت العبارات (36، 31، 34، 32، 33) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة.

رابعاً: بعد الكفاءة الوظيفية

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكفاءة الوظيفية

العبارة	رقم العبارة	التحليل الوصفي		العبارة	ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$)	(δ)			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
		Mean	Std. Deviation			
العبارة (37)	تتوفر الجامعة على طاقم بشري كفء ومؤهل لأداء المهام والواجبات بالشكل المطلوب	3.91	0.969	06	درجة عالية	
العبارة (38)	أملك المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة	4.21	0.869	04	درجة عالية جدا	
العبارة (39)	لدي القدرة على حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهني في العمل وتجاوزها	4.00	0.800	05	درجة عالية	
العبارة (40)	أتمتع بالقدرة على التواصل مع الطلبة والأساتذة والإدارة	4.30	0.833	02	درجة عالية جدا	
العبارة (41)	أستطيع العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف الجامعة	4.22	0.759	03	درجة عالية جدا	
العبارة (42)	أسعى بشكل دائم لتحسين أدائي الوظيفي في الجامعة	4.32	0.804	01	درجة عالية جدا	
بعد الكفاءة الوظيفية		4.1601	0.70366	مستوى البعد عالي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد الكفاءة الوظيفية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات

المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **4.1601** وبانحراف معياري قدره **0.70366** ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور ، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى الكفاءة الوظيفية بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة عالية**.

وبالعودة للعبارات المكونة للبعد نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بكلية الاقتصاد ميلة حول عبارات بعد الكفاءة الوظيفية جاءت كلها إيجابية بدرجة عالية وعالية جدا بمتوسط حسابي يتراوح بين **(3.91 و 4.32)**، وقد احتلت العبارة رقم **(42)** "أسعى بشكا دائم لتحسين أدائي الوظيفي في الجامعة" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **4.32**، ثم جاءت العبارات **(40، 41، 38، 37، 39)** على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

خامسا: بعد التعلم المستمر

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد كما يلي:

الجدول رقم (2 - 19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم المستمر

رقم العبارة	العبارة	التحليل الوصفي		ترتيب أهمية العبارة في البعد	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو كل عبارة
		($\bar{x}$) المتوسط الحسابي	(δ) الانحراف المعياري		
		Mean	Std. Deviation		
العبارة (43)	أعمل بشكل دائم على التعلم الذاتي لزيادة معارفي ومهاراتي وخبراتي في مجال عملي	4.16	0.834	01	درجة عالية
العبارة (44)	تشجع الجامعة الأساتذة بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي	3.03	1.117	05	درجة متوسطة
العبارة (45)	توفر الجامعة للأساتذة دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم	2.53	1.000	06	درجة منخفضة
العبارة (46)	أسعى إلى توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين أدائي الوظيفي	4.13	0.789	02	درجة عالية
العبارة (47)	يتبادل الأساتذة القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع بعضهم	3.26	1.182	03	درجة متوسطة
العبارة (48)	لدى الجامعة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة	3.25	1.109	04	درجة متوسطة
بعد التعلم المستمر		3.3925	0.64848	مستوى البعد متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات بعد التعلم المستمر بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد قد بلغ **3.3925** وبانحراف معياري قدره **0.64848** ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، وبالتالي فإن مستوى التعلم المستمر بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة هو **بدرجة متوسطة**.

وبالعودة للعبارات المكونة لهذا البعد بشكل عام نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة بكلية الاقتصاد - ميلة حول عبارات بعد الكفاءة الوظيفية جاءت كلها إيجابية بدرجة منخفضة ومتوسطة وعالية بمتوسط حسابي يتراوح بين (**2.53** و **4.16**)، وقد احتلت العبارة رقم (**43**) "أعمل بشكل دائم على التعلم الذاتي لزيادة معارفي ومهاراتي وخبراتي في مجال عملي" المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **4.16** وانحراف معياري يقدر بـ **0.834** ، ثم جاءت باقي العبارات (**46**، **47**، **48**، **44**) على التوالي في الرتبة الثانية إلى السادسة من حيث أهميتها بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

سادسا: ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير التميز الوظيفي

سيتم في الجدول الموالي عرض ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 20): ترتيب مستويات تطبيق أبعاد متغير التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة

الأبعاد	ترتيب	المتوسط الحسابي Statistic	الانحراف المعياري Statistic	مستوى توفر المتغير
بعد الأداء والانجاز	03	3.7237	0.62867	عالي
بعد المبادرة والابداع	05	3.1996	0.77173	متوسط
بعد التعاون والالتزام الوظيفي	02	4.0066	0.69679	عالي
بعد الكفاءة الوظيفية	01	4.1601	0.70366	عالي
بعد التعلم المستمر	04	3.3925	0.64848	متوسط
القسم الثالث: التميز الوظيفي		3.7132	0.56067	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة يتضح أن مستوى التميز الوظيفي جاء بدرجة عالية من وجهة نظر

المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.7132، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الكفاءة الوظيفية" في المرتبة الأولى بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره 4.1601، يليه بعد "التعاون والالتزام الوظيفي" في المرتبة الثانية بدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي بلغ 4.0066، ثم يأتي بعد "الأداء والانجاز" في المرتبة الثالثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره 3.7237، ثم يأتي بعد "التعلم المستمر" في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.3925، ثم يأتي بعد "المبادرة والابداع" في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.1996.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) على الالتزام الوظيفي على مستوى معهد الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

❖ **نص الفرضية:** يوجد أثر لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة.

❖ **نص الفرضية الإحصائية:** لغرض اختبار الفرضية سيتم تحويلها إلى فرضيات إحصائية (فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة) وسيتم اختبارهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة.

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد - ميلة.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة ومعرفة أيهم له تأثير في المتغير التابع وأيهم ليس له تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة، وهي كما يلي:

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

❖ صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية

من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل "المؤثرة" والتابع "المتأثر") نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1 (x_1) + B_2 (x_2) + B_3 (x_3) + \varepsilon_I$$

حيث أن:

ε_i : يمثل الأخطاء العشوائية

B_0 : المعامل الثابت

$B_0 : (x_1)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا)

$B_2 : (x_2)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالمشرفين)

$B_3 : (x_3)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالزملاء)

y : متغير التابع (التميز الوظيفي)

والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين (ANOVA)،

نتائج معاملات الانحدار (b) (أنظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B		R ² R Square	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	6.449	1.620	=B ₀	0.544	0.737	0.000	28.603
			(Constant) ثابت				
0.000	4.339	0.324	=B ₁				
			البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا				
0.129	1.537	0.100	=B ₂	0.544	0.737	0.000	28.603
			البعد الثاني: الثقة بالمشرفين				
0.005	2.864	0.198	=B ₃				
			البعد الثالث: الثقة بالزملاء				
القسم الثالث: التميز الوظيفي: a. Dependent Variable							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

يتم تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع، وأيضاً من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما، ويتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

▪ **اختبار F (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية، حيث نجد قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F_{cal}=28.603) وقيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على (التميز الوظيفي) بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة.

▪ **معامل التحديد* (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ 0.544 يتبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميلة فقد وجدنا أن أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) معاً تساهم بنسبة 54.4 % في التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي وهي نسبة مساهمة مقبولة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

▪ **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع: وأياً لها تأثير (تأثير معنوي) وأياً ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج: **وقاعدة التقييم هي:** إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) المبينة في الجدول المرفق أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) المقابلة لقيمة (t) المحسوبة للمعامل (B) فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج) والعكس، ومن الجدول رقم (39 - 4) نجد:

*- تتراوح قيم R^2 من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، إلا أنه من الصعب وضع قاعدة عامة لقيم R^2 المقبولة لأن ذلك يعتمد على تعقيدية النموذج ومجالات البحث، وكقاعدة عامة في البحث العلمي الذي يركز على قضايا التسويق، يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.5 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة، نقلاً عن جوزيف. ف. هار وآخرون، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الحزنية (PLS-SEM)"، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص: 263.

الجدول رقم (2 - 22): تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع

المتغير	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة أعلاه أنه كل المتغيرات المستقلة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (التميز الوظيفي) حيث:

■ بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا) قيمة ($B_1=0.324$) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=4.339$) وقيمة (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالإدارة العليا) في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وتشير هذه القيمة المعنوية أنه كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية من خلال بعد (الثقة بالإدارة العليا) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة من وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.324) وحدة.

■ بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالزملاء) قيمة ($B_1=0.198$) وهي قيمة دالة إحصائية، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=1.537$) وقيمة (Sig= 0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالزملاء) في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وتشير هذه القيمة المعنوية أنه كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية من خلال بعد (الثقة بالزملاء) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة من وجهة نظر المستجوبين بقيم (0.198) وحدة.

في حين وجدنا أنه لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة بالمشرفين) الذي بلغت قيمته ($B_2=0.100$)، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ($T_{cal}=2.864$) وقيمة (Sig= 0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ويمكن أن نفسر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالمشرفين) في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة غير معنوي.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الثقة التنظيمية (x_1): الثقة بالإدارة العليا؛ (x_2): الثقة بالمشرفين؛ (x_3) الثقة بالزملاء) كل على حدى على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى تأثير كل متغير مستقل على حدى في المتغير التابع كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (2 - 23): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	11.580	2.268	الثابت	$r=0.663$
معامل معنوي	0.000	7.615	0.478	الثقة بالإدارة العليا (x_1)	$R^2=0.439$
$Y=2.286 + 0.478 (x_1)$ المتغير التابع: التميز الوظيفي Y: dépendent variable				معنوية النموذج $F=57.987$ $Sig= 0.000$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=57.987$) معنوية لأن قيمة ($Sig=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائي بين البعد الأول للمتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع (التميز الوظيفي) في كلية الاقتصاد - ميلة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.439) يتبين بأن بعد (الثقة بالإدارة العليا) يساهم بنسبة (43.9%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول بلغ ($B=0.478$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.615) $T_{cal}=$ وقيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالإدارة العليا) في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية من خلال بعد (الثقة بالإدارة العليا) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (0.478) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (47.8%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الثقة بالإدارة العليا) في تعزيز التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
 - الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
- والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2 - 24): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_2(x_2)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	13.223	2.530	الثابت	$r=0.598$
معامل معنوي	0.000	6.426	0.348	الثقة بالمشرفين (x_2)	$R^2=0.358$
$Y=2.530 + 0.348 (x_2)$ المتغير التابع: التميز الوظيفي Y: dépendent variable				معنوية النموذج $F=41.291$ $Sig= 0.000$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=41.291$) معنوية لأن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثاني للمتغير المستقل (الثقة بالمشرفين) والمتغير التابع (التميز الوظيفي) في كلية الاقتصاد - ميلة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.358) يتبين بأن بعد (الثقة بالمشرفين) يساهم بنسبة (35.8%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني بلغ ($B=0.348$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.426) وقيمة ($T_{cal}=$) وقيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالمشرفين) في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية من خلال بعد (الثقة بالمشرفين) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (0.348) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (34.8%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الثقة بالمشرفين) في تعزيز التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- ❖ نص الفرضية: يوجد أثر لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (2 - 25): نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B_3(x_3)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	$r=0.532$	الثابت	2.180	0.000	معامل معنوي
معامل التحديد	$R^2=0.283$	الثقة بالزملاء (x_3)	0.392	0.000	معامل معنوي
معنوية النموذج $F=29.256$ $Sig= 0.000$		$Y=2.180 + 0.392 (x_3)$ المتغير التابع: التميز الوظيفي Y: dépendent variable			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم (F) المحسوبة ($F_{cal}=29.256$) معنوية لأن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين البعد الثالث للمتغير المستقل (الثقة بالزملاء) والمتغير التابع (التميز الوظيفي) في كلية الاقتصاد - ميلة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المقدرة بـ (0.283) يتبين بأن بعد (الثقة بالزملاء) يساهم بنسبة (28.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث بلغ ($B=0.392$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.409) وقيمة ($T_{cal}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير متغير (الثقة بالزملاء) في التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية من خلال بعد (الثقة بالزملاء) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (0.392) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد - ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (39.2%) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد (الثقة بالزملاء) في تعزيز التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).

❖ نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية، الرتبة العلمية).

ولاختبار هذه الفرضية فسيتم دراسة الفروق في آراء المستجوبين نحو أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة إلى المتغيرات الشخصية كل متغير على حدى كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمتوسطي (الجنس) (انظر

الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 26): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الجنس

نتيجة الفرق	Independent Samples Test				Group Statistics					أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي
	Sig.	F	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.460	0.551	74	-2.808	0.08119	0.53239	3.4339	43	ذكر	
					0.10008	0.57490	3.7920	33	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (T_{cal}=2.808) وقيمة (0.460)=Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميلة بين الجنسين اتجاه إدراكهم لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الجنس)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (العمر)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 27): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب العمر

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.074	2.409	0.756	3	2.269	Between Groups بين المجموعات
			0.314	72	22.606	Within Groups داخل المجموعات
				75	24.875	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.409) وقيمة (Sig =0.074) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميلة بين الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (العمر)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الأقدمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الأقدمية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 28): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الأقدمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.085	2.300	0.725	3	2.175	Between Groups بين المجموعات
			0.315	72	22.700	Within Groups داخل المجموعات
				75	24.875	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.300) وقيمة (Sig =0.085) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميله حسب الأقدمية (5 سنوات فأقل، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة) اتجاه إدراكهم لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير (الأقدمية)

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميله تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمتوسطي (الصفة الوظيفية)

(انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 29): اختبار الفرق بين متوسطات آراء المبحوثين حسب الصفة الوظيفية

نتيجة الفرق	Independent Samples Test				Group Statistics					أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي
	Sig.	F	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
لا توجد فروق دالة إحصائية	0.452	0.571	74	-1.225	018018	0.64964	3.4118	13	أستاذ إداري	
					0.07032	0.55817	3.6260	63	أستاذ	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=1.225$) وقيمة (Sig =0.452) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميلة حسب الصفة الوظيفية (أستاذ إداري، أستاذ) اتجاه إدراكهم لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الصفة الوظيفية)

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

❖ نص الفرضية: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية).

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لأكثر من ثلاث متوسطات (الرتبة

العلمية) (انظر الملحق رقم 04 حول مخرجات برنامج Spss)

الجدول رقم (2 - 30): اختبار الفرق بين متوسطات آراء الباحثين حسب الرتبة العلمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
توجد فروق دالة إحصائية	0.034	2.764	0.838	4	3.352	Between Groups بين المجموعات
			0.303	71	21.523	Within Groups داخل المجموعات
				75	24.875	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 وبيانات الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.764) وقيمة (Sig =0.34) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات عينة من المستجوبين بكلية الاقتصاد - ميلة حسب الرتبة العلمية (أستاذ "بروفيسور"، أستاذ محاضر "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ مساعد) اتجاه إدراكهم لأثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد - ميلة تعزى إلى متغير (الرتبة العلمية)

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة سواء فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مستوى تطبيق الثقة التنظيمية وأبعادها المختلفة (الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) ومستوى تطبيق التميز الوظيفي بأبعاده المختلفة (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، الكفاءة الوظيفية، التعلم المستمر)، أو ما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والمتغيرات الفرعية التي تندرج ضمنها.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير المستقل الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، أن مستوى الثقة التنظيمية بالكلية بأبعاده الثلاثة (الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعادها فقد جاء

بعد "الثقة بالزملاء" في المرتبة الأولى يليه بعد "الثقة بالمشرفين" في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "الثقة بالادارة العليا" في المرتبة الثالثة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الثقة بالزملاء" بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "الثقة بالزملاء" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.9123** وبانحراف معياري قدره **0.76132**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الثقة بالمشرفين" بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "الثقة بالمشرفين" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.4035** وبانحراف معياري قدره **0.96504**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الثقة بالادارة العليا" بكلية الاقتصاد ميلة أن مستوى تطبيق بعد "الثقة بالادارة العليا" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.0219** وبانحراف معياري قدره **0.77715**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير التابع التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، أن مستوى التميز الوظيفي بالكلية ميلة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الكفاءة الوظيفية" بدرجة عالية في المرتبة الأولى، يليه بعد "التعاون والالتزام الوظيفي" بدرجة عالية كذلك في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "الأداء والانجاز" بدرجة عالية في المرتبة الثالثة، ثم يأتي بعد "التعلم المستمر" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة، يليه بعد "المبادرة والابداع" بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة والأخيرة؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الكفاءة الوظيفية" بكلية الاقتصاد ميلة أن مستوى تطبيق بعد "الكفاءة الوظيفية" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **4.1601** وبانحراف معياري قدره **0.70366**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "التعاون والالتزام الوظيفي" بكلية الاقتصاد ميلة أن مستوى تطبيق بعد "التعاون والالتزام الوظيفي" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على عبارات البعد بـ **4.0066** وبانحراف معياري قدره **0.69679**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "الأداء والانجاز" بكلية الاقتصاد ميلة أن مستوى تطبيق بعد "الأداء والانجاز" جاء بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.7237** وبانحراف معياري قدره **0.62867**؛

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "التعلم المستمر" بكلية الاقتصاد ميلة أن مستوى تطبيق بعد "التعلم المستمر" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.3925** وبانحراف معياري قدره **0.64848**.

❖ بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق بعد "المبادرة والابداع" بكلية الاقتصاد الدراسة أن مستوى تطبيق بعد "المبادرة والابداع" جاء بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بـ **3.1996** وبانحراف معياري قدره **0.77173**.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم المتغير المستقل الثقة التنظيمية بنسبة (**54.4%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) بلغ (**B=0.162**) وهي قيمة دالة إحصائيا، وهو ما يبين أن تأثير متغير الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة معنوي ذو تأثير موجب، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة التنظيمية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز الوظيفي بقيمة (**0.162**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (**16.2%**) وهي نسبة ضعيفة تدل على ضعف أهمية متغير الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**) لبعد الثقة بالادارة العليا على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالادارة العليا بنسبة (**43.9%**) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول (الثقة بالادارة العليا) بلغ (**B= 0.478**) وهي قيمة دالة إحصائيا، وهو ما يبين أن تأثير بعد الثقة بالادارة العليا في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة بالادارة العليا بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (**0.478**) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (**47.8%**) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد الثقة بالادارة في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالمشرفين بنسبة (35.8 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني (الثقة بالمشرفين) بلغ $(B=0.348)$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير بعد الثقة بالمشرفين في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (0.348) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (34.8 %) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد الثقة بالمشرفين في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالزملاء بنسبة (28.3 %) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث (الثقة بالزملاء) بلغ $(B=0.392)$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وهو ما يبين أن تأثير بعد الثقة بالزملاء في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد - ميلة محل الدراسة معنوي موجب التأثير، وبالتالي فإن كل زيادة في مستوى الثقة بالزملاء بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في درجات التميز الوظيفي بقيمة (0.392) وحدة من وجهة نظر العينة المستجوبة بكلية الاقتصاد ميلة، أي بنسبة زيادة قدرها (39.2 %) وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية بعد الثقة بالزملاء في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة.

❖ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، الأقدمية، الصفة الوظيفية، والرتبة العلمية)، في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير الثقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية من منظور إجابات أفراد العينة المدروسة.

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير وكخلاصة لهذا الفصل وبعد تشخيص وتحليل واقع تطبيق متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي على مستوى كلية الاقتصاد ميلة بالاعتماد على الاستبيان تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

- مستوى تطبيق متغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة جيد حيث جاءت النتائج بدرجة عالية سواء بالنسبة للمتغير الكلي وبعد الثقة بالزملاء بخلاف بعد الثقة بالادارة العليا وبعد الثقة بالمشرفين اللذان جاءا بدرجة متوسطة؛
- مستوى التميز الوظيفي بأبعاده المختلفة (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، الكفاءة الوظيفية، التعلم المستمر) بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة جيد حيث جاءت النتائج بدرجة عالية سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تندرج ضمنه عدا بعد المبادرة والابداع وبعد التعلم المستمر اللذان جاءا بدرجة متوسطة؛
- يوجد أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، إذ تساهم الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة معاً بنسبة (54.4%) في التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي وهي نسبة مساهمة مقبولة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى؛
- يعد بعد الثقة بالادارة العليا هو أكثر أبعاد الثقة التنظيمية إسهاما في التميز الوظيفي، إذ يساهم بـ 43.9% في التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، يليه متغير الثقة بالمشرفين الذي يأتي ثانيا بنسبة مساهمة تقدر بـ 35.8%، ثم متغير الثقة بالزملاء الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ 28.3% وهو أقل متغيرات الثقة التنظيمية مساهمة في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة؛
- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي في كلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، في حين لم تكن هناك فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر الأقدمية، الصفة الوظيفية.

الخاتمة

خاتمة

ختاما لما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للثقة التنظيمية والتميز الوظيفي، خلصت الدراسة في شقها النظري إلى أن هناك علاقة قوية بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي في قطاع التعليم العالي، هذه العلاقة تتجلى في كون الثقة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية لتعزيز الأداء الوظيفي، بالاعتماد على خلق بيئة عمل تعتمد على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين وزملائهم مما له أثر ايجابي في تطوير الكفاءة الوظيفية وتحفيز الإبداع والتحسين في الأداء الوظيفي وبالتالي الوصول للتميز الوظيفي، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى كلية الاقتصاد فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق التميز الوظيفي لدى الأساتذة محل الدراسة بدرجة مقبولة، كما بينت النتائج أنبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء كل منها له تأثيره الخاص في تحقيق التميز الوظيفي بمعدلات مختلفة.

أولا: نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج فيما يلي أهمها:

❖ النتائج المستمدة من الجانب النظري

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- لا تقتصر على مجرد الثقة التنظيمية على الثقة المتبادلة بين العاملين مع بعضهم أو مع قادتهم، وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته، لهذا تعتبر الثقة التنظيمية عنصر مهم في نجاح أو فشل المنظمات؛
- تتمثل أهمية الثقة التنظيمية في كونها عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة من خلال مساهمتها في تكوين علاقات تعاونية بين الأفراد، تشجع الاستقرار التنظيمي ورضا الأفراد، تعزز الاتصال والحوار والتعاون بين الأفراد، وتوفر بيئة عمل آمنة ومناسبة، وأيضا تحفز العاملين على الإبداع والابتكار؛
- بناء الثقة التنظيمية عملية تدريجية وأساسية في المنظمة لأنها حجر الأساس في بناء علاقات طويلة الأجل وهي أحد الأسباب التي تزيد من رغبة الموظف في التعامل مع غيره وتحقيق الكفاءة والأداء الجيد؛
- تتأثر الثقة التنظيمية بمجموعة العوامل والمتمثلة في: عامل الشك، عامل اخذ المخاطرة الشخصية، عامل اخذ المخاطرة المالية بالإضافة إلى عامل الأنانية، كما توجد معوقات قد تحد من بناء الثقة التنظيمية والتي يجب تجنبها من بينها: هشاشة الثقة، الشك وعدم الثقة، الإفراط في الثقة بالآخرين؛

- يعرف التميز على أنه التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين وامتلاك الشخص والمؤسسة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافا ايجابيا ومبهرًا، أما التميز الوظيفي فهو الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء يتفرد ويتفوق في عمله وأدائه وانجازاته لواجباته الوظيفية والمهنية المحددة؛
- يكتسي التميز الوظيفي أهمية كبيرة للمنظمة لأنه يساعدها في الرقي وتحسين أداءها وكفاءتها من خلال رفع قدرات الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، ويمكنها من الإبداع والابتكار وتحقيق الريادة والتفوق؛
- لا تقتصر مسؤولية تحقيق التميز الوظيفي على الأفراد فقط بل هو مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد، لأنه مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع الموظفين في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛
- توجد علاقة وطيدة بين الثقة التنظيمية والتميز الوظيفي فالثقة التنظيمية تخلق الجو والبيئة الآمنة والمناسبة للموظف لكي يطلق العنان لأفكاره ولكي يبدع ويبتكر ويحقق أداء متميزا.

❖ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- مستوى تطبيق متغير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، ثقة بالزملاء) بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة جيد حيث جاءت النتائج بدرجة عالية سواء بالنسبة للمتغير الكلي وبعد الثقة بالزملاء بخلاف بعد الثقة بالإدارة العليا وبعد الثقة بالمشرفين فقد جاء بدرجة متوسطة؛
 - بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير المستقل الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية بكلية الاقتصاد ميلة بأبعاده الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعادها فقد جاء بعد "الثقة بالزملاء" في المرتبة الأولى يليها بعد "الثقة بالمشرفين" في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "الثقة بالإدارة العليا" في المرتبة الثالثة والأخيرة؛
 - مستوى التميز الوظيفي بأبعاده المختلفة (الأداء والانجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، الكفاءة الوظيفية، التعلم المستمر) بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة جيد حيث جاءت النتائج بدرجة عالية سواء بالنسبة للمتغير الكلي أو الأبعاد الفرعية التي تتدرج ضمنه عدا بعد المبادرة والإبداع وبعد التعلم المستمر اللذان جاءا بدرجة متوسطة؛
 - بينت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة حول مستويات تطبيق المتغير التابع التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، أن مستوى التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد "الكفاءة الوظيفية" بدرجة عالية في المرتبة

الأولى، يليه بعد "التعاون والالتزام الوظيفي" بدرجة عالية كذلك في المرتبة الثانية، ومن ثم يأتي بعد "الأداء والانجاز" بدرجة عالية في المرتبة الثالثة، يليه بعد "التعلم المستمر" بدرجة متوسطة في المرتبة الرابعة، ثم يأتي بعد "المبادرة والإبداع" بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة والأخيرة؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير الثقة التنظيمية على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم متغير الثقة التنظيمية بنسبة (54.4%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقة بالإدارة العليا على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالإدارة العليا بنسبة (43.9%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقة بالمشرفين على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالمشرفين بنسبة (35.8%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الثقة بالزملاء على التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة، حيث يساهم بعد الثقة بالزملاء بنسبة (28.3%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة أما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى؛

■ يعد بعد الثقة بالإدارة العليا هو أكثر أبعاد الثقة التنظيمية إسهاما في التميز الوظيفي، إذ يساهم بـ 43.9% في التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة، يليه متغير الثقة بالمشرفين الذي يأتي ثانيا بنسبة مساهمة تقدر بـ 35.8%، ثم متغير الثقة بالزملاء الذي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر بـ 28.3% وهو أقل متغيرات الثقة التنظيمية مساهمة في تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة.

■ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (0.05) حول تأثير متغير الثقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية، الصفة الوظيفية؛

■ بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير متغير الثقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي بكلية الاقتصاد ميلة محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية من منظور إجابات أفراد العينة المدروسة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناء نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- إتاحة الفرصة أمام الأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرار خصوصا ما تعلق بمجالات عملهم مما يزيد الثقة لديهم تجاه الإدارة ويساعدهم رفع في قدراتهم ومهاراتهم لأداء دورهم على أكمل وجه وهذا يساعد على تمييز الكلية في تحقيق أهدافها ورؤيتها؛
 - تحسين بيئة ومناخ العمل داخل الجامعة لتحسين الروح المعنوية للأساتذة وزيادة رضاهم وولائهم ما ينعكس أدائهم الوظيفي ويساعدهم على التميز الوظيفي؛
 - العمل على تحسين ظروف العمل المادية للأساتذة التي تنعكس على الأداء الوظيفي وذلك بتوفير الأجهزة والأدوات المساعدة في إنجاز أعمالهم لما لها من أثر كبير على أدائهم؛
 - العمل على نشر ثقافة الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وتشجيع الاستباقية وروح المبادرة ما من شأنه أن يساهم في خلق أفكار جديدة وأساليب وطرق عمل مبتكرة وهذا لن يتحقق بدون توفير البيئة المناسبة؛
 - ضرورة التوجه أكثر نحو ترسيخ ثقافة التميز في الجامعة وتعزيز دور خلية الجودة على مستواها، خصوصا وأن الجامعة تعمل في نشاط شديد الحساسية وكذلك لكون الجامعة هي فاعل مهم في عملية التنمية، الأمر الذي يتطلب التحسين المستمر بغية الوصول إلى المستوى المطلوب؛
 - ضرورة الاهتمام أكثر بالأساتذة والموظفين على اعتبار أنهم المورد الأهم بالنسبة للجامعة وأساس نجاحها واستمرارها، وبدونهم لن تستطيع الجامعة تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة لأن هؤلاء هم محور العملية التعليمية، فمن منظور فلسفة الجودة فإن العامل غير الراضي لن يقدم خدمة جيدة؛
 - العمل على إقامة دورات تدريبية للأساتذة لتمكينهم من تعزيز مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة في مجالات عملهم وتساعدتهم على تحسين أدائهم الوظيفي بما يتناسب مع معايير الجودة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكرها بعضها فيما يلي:
- دور التمكين الوظيفي في تعزيز الثقة التنظيمية منظمات الأعمال؛
 - الثقة التنظيمية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية؛
 - دور الثقة التنظيمية في تحقيق الازدهار الوظيفي؛
 - دور الثقة التنظيمية في تحسين الكفاءة التنظيمية؛

- دور الثقة التنظيمية في التقليل من الاحتراق الوظيفي؛
- دور الثقة التنظيمية في التقليل من الصراعات التنظيمية؛
- دور الثقة التنظيمية في التقليل من الدوران الوظيفي؛
- دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل؛
- دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله وفضله

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية Spss، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
2. أحمد محمد الشياح وأبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
3. جوزيف. ف. هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019.
4. الخالدي وإبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
5. رجاء وحيد الدويدري، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2007.
6. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007.
7. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
8. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2003.
9. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
10. محمد هيبه وصالح صالح معمار، إدارة التميز: الأسس المداخل والنماذج، بدون دار نشر، بدون بلد، بدون سنة.
11. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2018.
12. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

13. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008.
14. مؤيد الساعدي، مستحدثات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

❖ الأطروحات والرسائل

1. أسماء مصطفى، الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنيعه دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة غرداية، 2019 - 2020.
2. أيمن أمال، أثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018 - 2019.
3. حياة سرير الحرتسي، التأثر التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة البليدة، 2019.
4. سارة بن عطا الله، دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية - دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023 - 2024.
5. عائدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
6. عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
7. قورة نذير، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى الأطباء: دراسة ميدانية في المستشفيات العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علم النفس،

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2025.

8. ماهر محمود خلف السيد، دور الثقة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2015.

9. محجوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021 - 2022.

10. يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019.

❖ المجالات والدوريات

1. إبراهيم جناد، الكفاءة المهنية وعلاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر: دراسة ميدانية لدى عينة من صحفيي القنوات الخاصة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد (5)، العدد (1)، 2016.

2. أحمد السيد عيسى، دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد (3)، العدد (4)، 2023.

3. أحمد بن عودة بن سليم الحويطي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية - كلية التربية، العدد (51)، 2018.

4. أحمد خالد راشد الشحومي وآخرون، الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد (36)، العدد (116)، الجزء (1)، 2021.

5. أحمد سيف الدين بلواضح وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (8)، العدد (2)، 2021.

6. أسماء فتحي سيد عبده، أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي: بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية (MASF)، المجلد (13)، العدد (01)، 2022.
7. أمجد حامد عمارة وآخرون، دور التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة في تحسين التميز الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (3)، الجزء (2)، 2025.
8. أميرة عبد الغفار إبراهيم، أثر الثقة التنظيمية على الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، 2022.
9. أيام إبراهيم العبد، الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (7)، العدد (2)، 2023.
10. بوطالب جهيد وآخرون، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، المجلد (13)، العدد (1)، 2023.
11. جلال عبده أحمد الزبير وآخرون، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (10)، العدد (82)، 2023.
12. دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (57)، العدد (5)، 2020.
13. ريم عبيد مسعود المطيري، متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (121)، 2022.
14. زياد يوسف المعشر والطراونة مجدولين عصري، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (5)، 2012.
15. سارة صياغ وآخرون، تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (12)، العدد (1)، 2023.

16. سرير الحرتسي حياة وربحي حكيمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (12)، العدد (3)، 2020.
17. سماح محمد الدسوقي، آليات مقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر، مجلة كلية التربية ببها، العدد (138)، الجزء (2)، 2024.
18. الشرفاء شريف محمد، أسرار التميز الوظيفي، منارة التميز، العدد (5)، الأردن، 2019.
19. صالح عبد الرحيم عمر بوحليمة وعائشة عبد الكريم أحمد دواس، الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أجدابيا، مجلة البيان العلمية، العدد (3)، 2019.
20. الظفيري محمد عايد، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد (3)، العدد (30)، 2025.
21. عادل معاينة وأندراوس رامي، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (10)، العدد (4)، 2009.
22. عبد الناصر طه إبراهيم محمد، دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (1)، الجزء (3)، 2023.
23. عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025.
24. عبد الناصر مجدي حسن محمد طابع وآخرون، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2)، الجزء (1)، 2025.
25. عزة أحمد الحسيني وإيمان زغلول راغب، الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، المجلد (8)، العدد (17)، 2005.

26. علي حسون فندی الطائي وآخرون، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 2012.
27. علي الحاكم واحمد شيت، تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات بجمهورية العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (8)، 2022.
28. علي فهد فهد الفهر الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (11)، العدد (2)، 2017.
29. علي فهد فهد الفهر الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (2)، 2017.
30. فارس محمد جودت، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2)، 2014.
31. فاطمة بنت إبراهيم السفيري، درجة ممارسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمدينة القنفذة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (43)، 2022.
32. كاظم أميرة خضير، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (31)، 2014.
33. كريمة حيواني، الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (32)، 2018.
34. محمد الفضيل، نمذجة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى التميز الوظيفي لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام: دراسة تحليلية باستخدام الانحدار الخطي، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (16)، 2015.
35. محمد جابر محمود وآخرون، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (37)، العدد (2)، 2018.
36. محمد عايد الظفيري، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد (03)، العدد (30)، 2025.

37. محمود عطا محمد علي مسيل ومنى شعبان عثمان محمد، التميز الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ودوره في تفعيل المشاركة المجتمعية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (19)، العدد (3)، 2025.
38. معاذ الله ب عبود، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد (40)، الجزء (1)، 2020.
39. المعشر زياد يوسف والطراونة مجدولين عصري، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (5)، 2012.
40. منصور تجاني، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد (2)، العدد (5)، 2020.
41. منى إبراهيم مصطفى حاجب، دور الثقة التنظيمية بتحسين الحوية والتفاني بالعمل *دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (5)، العدد (2)، 2025.
42. منى جواد سلمان، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز "إمارة رأس الخيمة" دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (3)، 2023.
43. منيرة محمد زايد الشمري، إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات و الاجتماع، العدد (125)، 2025.
44. مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف العتيبي، مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية، المجلد (35)، العدد (11)، 2019.
45. مها محمد عيد سالم غانم، تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، المجلد (71)، العدد (3)، الجزء (4)، 2018.
46. موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (1)، 2005.
47. موسى وأحمد السيد محمد موسى، دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي: بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الأول، 2024.

48. مؤيد الساعدي وآخرون، علاقة الثقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة المؤسسة، العدد (1)، 2012.
49. نبيلة بوودن ومريم زعيط، الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (4)، العدد (4)، 2021.
50. نوال عبداوي وفاطمة الزهراء بوغاري، الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: المستوى والتحديات دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة ALSEV SPA - البليدة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (8)، العدد (2)، 2025.
51. هناء إبراهيم سليمان وآخرون، تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية: جامعة دمياط نموذجا للتطبيق، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (124)، الجزء (3)، 2020.
52. هنية جاد عبد الغالي ومروة جبرو عبد الرحمان، الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، المجلة التربوية، المجلد (65)، العدد (65)، 2019.
53. يمنى أشرف محمد سيد أحمد الشيحة، الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (15)، الجزء (2)، 2024.
54. يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (2)، 2022.
55. يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، المجلة العلمية لقطاع كلية الأزهر، العدد (12)، 2014.

❖ المؤتمرات، الملتقيات والندوات

1. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجيا وتميز الأعمال في منظمات الأعمال العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 2004.

❖ المطبوعات والمحاضرات

1. طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، جامعة البويرة، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Celep, Cevat & Yilmazturk, Ozge Eler, **The Relationship Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment And Perceived Organizational Support In Educational Organizations**, Procedia - Social And Behavioral Sciences, Vole (46), 2012, P P: 5763 – 5776.
2. George Baroutas & Al, **Business Excellence And Employees' Job Satisfaction In Public Tourism Sector: Evidence From The Greek Ministry Of Tourism**, International Journal Of Cultural And Digital Tourism, Vole (6), 2020, PP: 59 - 71.
3. Inha Rahayuningsih, **The Positive Impact Of Organizational Trust: A Systematic Review**, Journal Of Educational Health And Community Psychology, Vol (8), No (1), 2019, PP: 122 – 143.
4. Mahfuz Judeh, **The Influence Of Organizational Trust On Job Performance: Mediating Role Of Employee Engagement**, International Journal Of Business Reasearch, Vol (16), No (5), 2016.
5. Mona Jawad Salman & Mohamed Battour, **Career Excellence Between Leadership Roles And Achievement Motivation For Employees In The Ministry Of Education In The United Arab Emirates**, International Journal Of Business Ethics And Governance, Vol (3), No (1), 2020, PP: 46 - 96.
6. Monica M. Mallet, **Exploring The Value Of Trust Between Teams Of Special Education Teachers And Paraprofessionals**, Doctor Of Education In Organizational Leadership, Pepperdine University, Published By Proquest Llc, January, 2017.
7. Nwenekorum, Franklin Kinikanwo, **Organizational Trust And Employee Performance Of Nigerian Agip Oil Company Limited**, Advance Journal Of Business & Entrepreneurship Development, Vol (6), No (06), 2022.
8. Okpogpa Desmond, **Organizational Structure**, Collegial Trust And College Faculty Teaching Efficacy, Unpublished Of Dissertation. The University Of Oklahoma, USA, 2011.
9. Rounaq Kadhembussin & Maryam Khanjaroudah, **The Rôle Of Organisationnel Integrity In Achieving Organisationnel Excellence: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Workers**, Res Militaris, Vol (13), No (01), 2023, PP: 1914 - 1926.
10. Salman Mona Jawad & Battour Mohamed, **Career Excellence Between Leadership Roles And Achievement Motivation For Employees In The Ministry Of Education In The United Arab Emirates**, International Journal Of Business & Technology, Vole (3), No (1), 2020.
11. Sandra Kolodziejczyk & Malgorzata Okreglicka, **The Impact Of Organizational Trust On Job Satisfaction**, Scientific Papers Of Silesian University Of Technology – Organization And Management Series, NO (238), 2025, PP: 307 – 321.

12. Serkan Ahkili & Ayse Cingoz, **The Influence Of Organizationl Trust On Job Performance: Mediating Role Of Employee Engagement**, Paper Presented At The 2015 EGPA Annual Conference, Toulouse, France, 2015.
13. Sherin Anwar Abdel Rahman & Al, **The Effect Of Organizational Trust On Employee's Performance Through Organizational Commitment As A Mediating Variable: Applied Study On Mobile Phone Companies In Egypt**, Open Access Library Journal, Vol (8), 2021, PP: 1 - 15.
14. Simret Gebretsadik Araya, **The Effect Of Organizational Trust On Service Quality In The Public Sector: With Mediating Roles Of Participatory Decision-Making And Employees' Engagement**, African Journal Of Leadership And Development, Vole (9), No (1), 2024, P P: 1 – 20.
15. Straiter. K. L, **The Effects Of Supervisor's Trust Of Subordinates And Their Organizations On Job Satisfaction And Organizationl Commitment**, International Journal Of Leardership Studies, Vol 13), No (1), 2005, P P: 86 – 101.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لجامعة ميلة



الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الجامعة المنتمي إليها
د. آسيا براهيم	أستاذ محاضر - أ -	المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان
د. نور الهناء براهيم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة - ميلة
د. مفيدة سعدي	أستاذ محاضر - ب -	جامعة - ميلة
د. سفيان خلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة - ميلة

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ :

"دور الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي - دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ سيدي الكريم، سيدتي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، والموسومة بـ "دور الثقة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي - دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة x أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا جزيلا على تعاونكم ومساهمكم القيمة في هذا العمل البحثي.

من إعداد الطالبتين - بوالفلل رحاب
الأستاذ المشرف: د. دشة محمد علي
- بولعسل مايسة
أستاذ محاضر - ب -

القسم الأول: البيانات الشخصية

أ - الجنس		ذكر		أنثى	
ب - العمر		أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
ت - الأقدمية		أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
ج - الصفة الوظيفية		أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)		أستاذ (لا تشغل منصب إداري)	
ح - الرتبة العلمية		أستاذ "بروفيسور"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد

القسم الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	أولا: بعد الثقة بالإدارة العليا	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقدر المسؤولون في الإدارة العليا بالجامعة جهود الأساتذة في العمل					
2	تتصف الإدارة العليا بالجامعة بالنزاهة والشفافية في التعامل مع جميع الأساتذة					
3	أثق وألتزم تماما بما تصدره الإدارة العليا في الجامعة من تعليمات تتعلق بالعمل					
4	تولي الإدارة العليا بالجامعة اهتماما كبيرا براحة الأساتذة والموظفين وظروف عملهم					
5	تشترك الإدارة العليا بالجامعة الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم					
6	لا يوجد تحيز من الإدارة العليا تجاه بعض الأساتذة على حساب البقية					
الرقم	ثانيا: بعد الثقة بالمشرفين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	ألتقي كل التشجيع والمساندة من طرف مشرفي المباشر في العمل					
8	أشعر بالأمان عند التعبير عن آرائ وأفكاري أمام مشرفي المباشر					
9	يبيدي مشرفي المباشر اهتماما كبيرا بظروفي المهنية والاجتماعية					
10	يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه فيما يتعلق بعلمي					
11	يحرص المشرف على أن تسود علاقات حسنة بين جميع الأساتذة والموظفين					
12	لدي ثقة واحترام كبير لمشرفي المباشر في العمل					
الرقم	ثالثا: بعد الثقة بالزملاء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما في الجامعة أو خارجها					
14	أنفاهم وأثق كثيرا مع جميع زملائي الأساتذة في الجامعة					
15	لا أحب أن أكون شخصا غامضا مع زملائي في العمل					

16	أفوض زملائي وبكل ثقة لاتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي				
17	يسود جو من الثقة والاحترام بيني وبين زملائي في الجامعة				
18	أشعر دائما بالاحترام والتقدير من طرف زملائي في العمل				

القسم الثالث: التميز الوظيفي

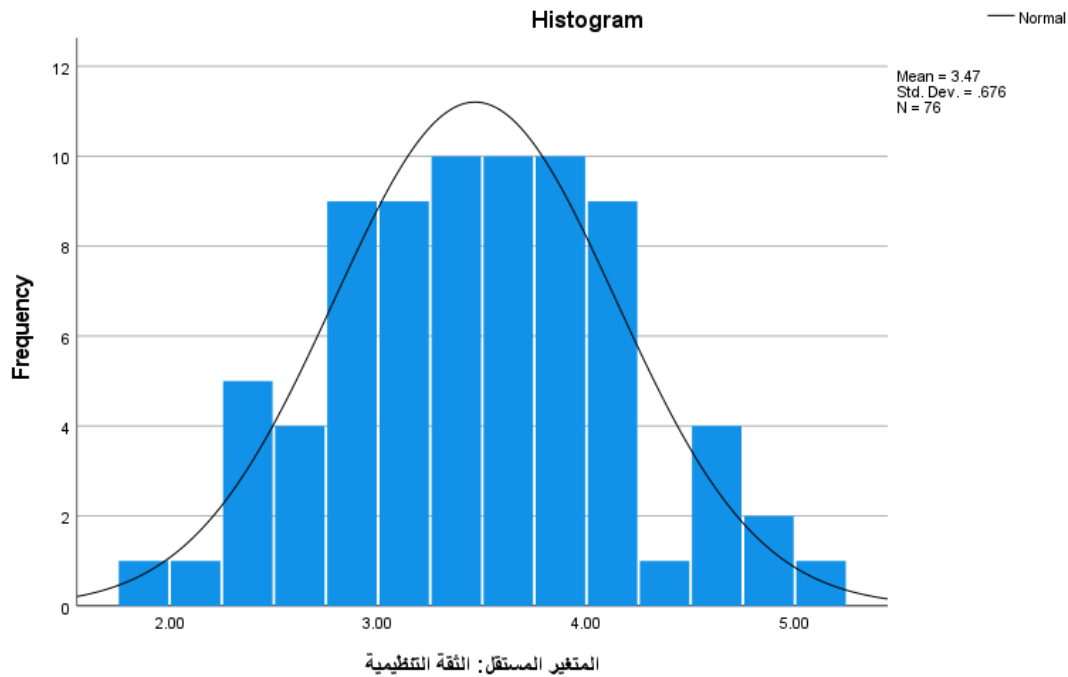
الرقم	أولا: بعد الأداء والإنجاز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أبذل أقصى ما لدي لتحقيق أفضل أداء ممكن حتى تكون الجامعة أفضل					
20	أنظر للعمل الذي أقوم به في الجامعة على أنه تكليف ومسؤولية					
21	بيئة وظروف العمل تشجعني وتحفزني على الأداء والإنجاز					
22	لدي القدرة على مواجهة الصعوبات وإدارة أعباء العمل بفعالية					
23	أشعر بأن جهودي الوظيفية موضع تقدير من قبل الجامعة					
24	أحرص على إنجاز كل المهام الموكلة لي في الجامعة بكفاءة وفي الوقت المحدد					
الرقم	ثانيا: بعد المبادرة والإبداع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	أحرص بشكل دائم على الإبداع والابتكار في كل ما يتعلق بعلمي في الجامعة					
26	أشارك بإيجابية في صناعة واتخاذ قرارات الهامة المتعلقة بالعمل بالجامعة					
27	توجد بالجامعة بيئة محفزة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر					
28	أتطلع لتقلد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة					
29	أبادر بالمساعدة وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه زملائي أو الجامعة					
30	لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام عند الضرورة					
الرقم	ثالثا: بعد التعاون والالتزام الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد أو معارضة					
32	تسود في الجامعة ثقافة العمل الجماعي وروح التعاون بين الأساتذة					
33	أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به كأستاذ في الجامعة					
34	أسعى دائما لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع					

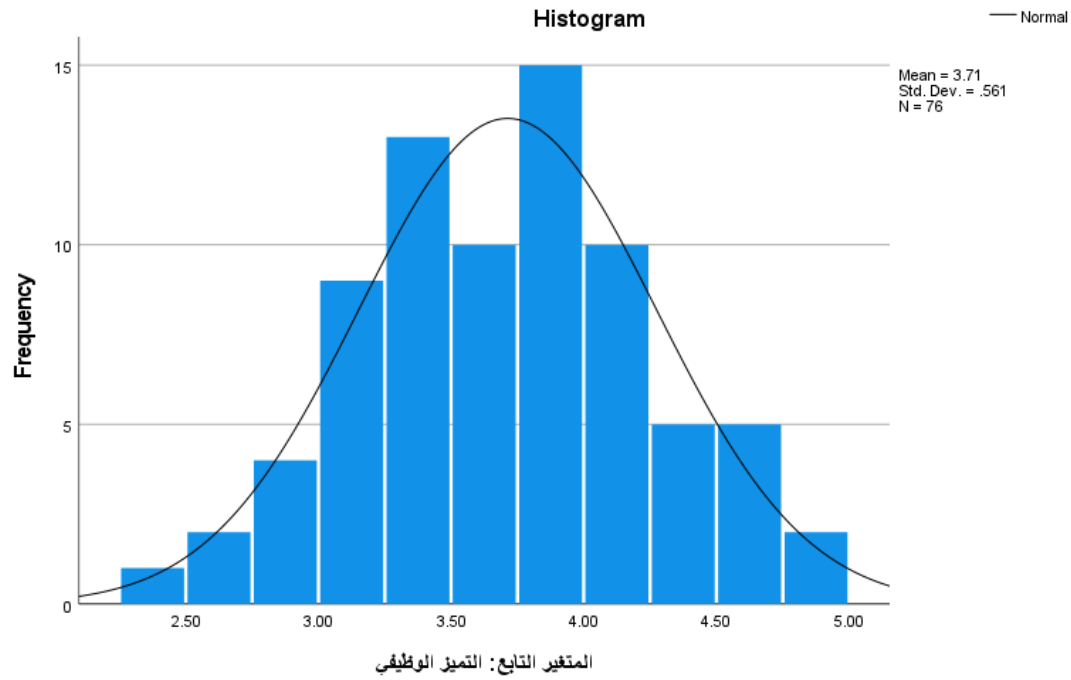
35	أساعد زملائي في العمل عندما يحتاجون إلى دعم أو مساعدة				
36	أبدل جهودا إضافية لإنجاز العمل بكفاءة كلما اقتضت الحاجة				
الرقم	رابعاً: بعد الكفاءة الوظيفية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
37	تتوفر الجامعة على طاقم بشري كفء ومؤهل لأداء المهام والواجبات بالشكل المطلوب				
38	أملك المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة				
39	لدي القدرة على حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهني في العمل وتجاوزها				
40	أتمتع بالقدرة على التواصل مع الطلبة والأساتذة والإدارة				
41	أستطيع العمل بكفاءة ضمن فريق لتحقيق أهداف الجامعة				
42	أسعى بشكل دائم لتحسين أدائي الوظيفي في الجامعة				
الرقم	خامساً: بعد التعلم المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
43	أعمل بشكل دائم على التعلم الذاتي لزيادة معارفي ومهاراتي وخبراتي في مجال عملي				
44	تشجع الجامعة الأساتذة بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي				
45	توفر الجامعة للأساتذة دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق بمجالات عملهم				
46	أسعى إلى توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين أدائي الوظيفي				
47	يتبادل الأساتذة القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها مع بعضهم				
48	لدى الجامعة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف المعلومات اللازمة				
نشكر لكم تعاونكم معنا					

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج Spss V.25

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير المستقل: الثقة التنظيمية	.042	76	.200*	.994	76	.985
المتغير التابع: التميز الوظيفي	.041	76	.200*	.994	76	.975
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						





اختبار الاعتمادية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	18

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.935	30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	48

وصف المحور الأول

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
1. يقدر المسؤولون في الإدارة العليا بالجامعة جهود الأساتذة في العمل	76	3.09	1.009
2. تتصف الإدارة العليا بالجامعة بالنزاهة والشفافية في التعامل مع جميع الأساتذة	76	3.12	.979
3. أثق وألتزم تماما بما تصدره الإدارة العليا في الجامعة من تعليمات تتعلق بالعمل	76	3.67	.985
4. تولي الإدارة العليا بالجامعة اهتماما كبيرا براحة الأساتذة والموظفين وظروف عملهم	76	2.82	1.003
5. تشرك الإدارة العليا بالجامعة الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم	76	2.72	1.091
6. لا يوجد تحيز من الإدارة العليا تجاه بعض الأساتذة على حساب البقية	76	2.71	1.056
بعد الثقة بالإدارة العليا	76	3.0219	.77715
7. أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف مشرفي المباشر في العمل	76	3.26	1.100
8. أشعر بالأمان عند التعبير عن آرائ وأفكاري أمام مشرفي المباشر	76	3.39	1.234
9. يبدي مشرفي المباشر اهتماما كبيرا بظروفي المهنية والاجتماعية	76	3.21	1.181
10. يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه فيما يتعلق بعملتي	76	3.37	1.141
11. يحرص المشرف على أن تسود علاقات حسنة بين جميع الأساتذة والموظفين	76	3.46	1.076
12. لدي ثقة واحترام كبير لمشرفي المباشر في العمل	76	3.72	1.078
بعد الثقة بالمشرفين	76	3.4035	.96504
13. يساعدني زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما في الجامعة أو خارجها	76	3.79	.984
14. أتفاهم وأثق كثيرا في جميع زملائي الأساتذة في الجامعة	76	3.82	1.055
15. لا أحب أن أكون شخصا غامضا مع زملائي في العمل	76	3.83	1.038
16. أفوض زملائي وبكل ثقة لاتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي	76	3.67	1.012
17. يسود جو من الثقة والاحترام بيني وبين زملائي في الجامعة	76	4.18	.778

أشعر دائما بالاحترام والتقدير من طرف زملائي في العمل 18.	76	4.18	.812
بعد الثقة بالزملاء	76	3.9123	.76132
المتغير المستقل: الثقة التنظيمية	76	3.4656	.67642
Valid N (listwise)	76		

وصف المحور الثاني

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أبدل أقصى ما لدي لتحقيق أفضل أداء ممكن حتى تكون الجامعة أفضل 19.	76	4.14	.860
أنظر للعمل الذي أقوم به في الجامعة على أنه تكليف ومسؤولية 20.	76	4.18	.989
بيئة وظروف العمل تشجعني وتحفزني على الأداء والإنجاز 21.	76	2.88	1.107
لدي القدرة على مواجهة الصعوبات وإدارة أعباء العمل بفعالية 22.	76	3.92	.829
أشعر بأن جهودي الوظيفية موضع تقدير من قبل الجامعة 23.	76	2.97	1.032
أحرص على إنجاز كل المهام الموكلة لي في الجامعة بكفاءة وفي الوقت المحدد 24.	76	4.24	.831
بعد الأداء والإنجاز	76	3.7237	.62867
أحرص بشكل دائم على الإبداع والابتكار في كل ما يتعلق بعملتي 25.	76	3.86	.919
أشارك بإيجابية في صناعة واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالعمل بالجامعة 26.	76	3.47	1.113
توجد بالجامعة بيئة محفزة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر 27.	76	2.68	1.009
أنطلع لتقلد مناصب قيادية حتى أساهم في الرقي بالجامعة 28.	76	2.49	1.249
أبادر بالمساعدة وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه زملائي أو الجامعة 29.	76	3.76	1.005
لدي استعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام عند الضرورة 30.	76	2.93	1.310
بعد المبادرة والإبداع	76	3.1996	.77173
ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة دون تردد أو معارضة 31.	76	4.18	.905
تسود في الجامعة ثقافة العمل الجماعي وروح التعاون بين الأساتذة 32.	76	3.29	1.153

أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به كأستاذ في الجامعة. 33.	76	3.95	1.044
أسعى دائما لإظهار الجامعة بصورة حسنة أمام الجميع. 34.	76	4.09	.803
أساعد زملائي في العمل عندما يحتاجون إلى دعم أو مساعدة. 35.	76	4.28	.741
أبدل جهودا إضافية لانجاز العمل بكفاءة كلما اقتضت الحاجة. 36.	76	4.25	.785
بعد التعاون والالتزام الوظيفي	76	4.0066	.69679
تتوفر الجامعة على طاقم بشري كفء ومؤهل لأداء المهام. 37. والواجبات بالشكل المطلوب	76	3.91	.969
أملك المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامي الوظيفية. 38. بكفاءة	76	4.21	.869
لدي القدرة على حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهني. 39. في العمل وتجاوزها	76	4.00	.800
أتمتع بالقدرة على التواصل مع الطلبة والأساتذة والإدارة. 40.	76	4.30	.833
أستطيع العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف الجامعة. 41.	76	4.22	.759
أسعى بشكل دائم لتحسين أدائي الوظيفي في الجامعة. 42.	76	4.32	.804
بعد الكفاءة الوظيفية	76	4.1601	.70366
أعمل بشكل دائم على التعلم الذاتي لزيادة معارفي ومهاراتي. 43. وخبراتي في مجال عملي	76	4.16	.834
تشجع الجامعة الأساتذة بشكل دائم على التعلم والتطوير الذاتي. 44.	76	3.03	1.177
توفر الجامعة للأساتذة دورات تعليمية منتظمة أو دورية فيما يتعلق. 45. بمجالات عملهم	76	2.53	1.000
أسعى إلى توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين أدائي. 46. الوظيفي	76	4.13	.789
يتبادل الأساتذة القدامى والجدد المعارف والمهارات الجديدة التي. 47. اكتسبوها مع بعضهم	76	3.26	1.182
لدى الجامعة قاعدة معرفية يمكن العودة إليها للحصول على مختلف. 48. المعلومات اللازمة	76	3.25	1.109
بعد التعلم المستمر	76	3.3925	.64848
المتغير التابع: التميز الوظيفي	76	3.7132	.56067
Valid N (listwise)	76		

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed ^a					
Model	Variables Entered		Variables Removed	Method	
1	تبعد الثقة بالزملاء, بعد الثقة بالإدارة العليا, بعد الثقة بالمشرفين ^b		.	Enter	
a. Dependent Variable: المتغير التابع: التميز الوظيفي					
b. All requested variables entered.					
Model Summary					
Model	R		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a		.544	.525	.38652
a. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالإدارة العليا, بعد الثقة بالمشرفين, بعد الثقة بالزملاء					

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.820	3	4.273	28.603	.000 ^b
	Residual	10.757	72	.149		
	Total	23.576	75			
a. Dependent Variable: المتغير التابع: التميز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالإدارة العليا, بعد الثقة بالمشرفين, بعد الثقة بالزملاء						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.620	.251		6.449	.000
	بعد الثقة بالإدارة العليا	.324	.075	.449	4.339	.000
	بعد الثقة بالمشرفين	.100	.065	.172	1.537	.129
	بعد الثقة بالزملاء	.198	.069	.268	2.864	.005
a. Dependent Variable: المتغير التابع: التميز الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الثقة بالإدارة العليا ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: التمييز الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663 ^a	.439	.432	.42264
a. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالإدارة العليا				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.358	1	10.358	57.987	.000 ^b
	Residual	13.218	74	.179		
	Total	23.576	75			
a. Dependent Variable: التمييز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالإدارة العليا						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.268	.196		11.580	.000
	بعد الثقة بالإدارة العليا	.478	.063	.663	7.615	.000
a. Dependent Variable: التمييز الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الثقة بالمشرفين ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: التميز الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598 ^a	.358	.349	.45221
a. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالمشرفين				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.444	1	8.444	41.291	.000 ^b
	Residual	15.133	74	.204		
	Total	23.576	75			
a. Dependent Variable: التميز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالمشرفين						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.530	.191		13.223	.000
	بعد الثقة بالمشرفين	.348	.054	.598	6.426	.000
a. Dependent Variable: التميز الوظيفي						

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed ^a				
Model	Variables Entered		Variables Removed	Method
1	تبعيد الثقة بالزملاء ^b		.	Enter
a. Dependent Variable: المتغير التابع: التميز الوظيفي				
b. All requested variables entered.				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 ^a	.283	.274	.47784
a. Predictors: (Constant), بعد الثقة بالزملاء				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.680	1	6.680	29.256	.000 ^b
	Residual	16.896	74	.228		
	Total	23.576	75			
a. Dependent Variable: التميز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), تبعيد الثقة بالزملاء						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.180	.289		7.547	.000
	تبعيد الثقة بالزملاء	.392	.072	.532	5.409	.000
a. Dependent Variable: التميز الوظيفي						

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة الكلية	ذكر	43	3.4339	.53239	.08119
	أنثى	33	3.7920	.57490	.10008

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	.551	.460	-2.808	74
	Equal variances not assumed			-2.779	66.150

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	.006	-.35812	.12756
	Equal variances not assumed	.007	-.35812	.12887

Independent Samples Test			
		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	-.61229	-.10396
	Equal variances not assumed	-.61541	-.10084

الفرضية الفرعية الثانية

Descriptives					
الدرجة الكلية					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
أقل من 30 سنة	2	4.1863	.32443	.22941	1.2714
من 30 سنة إلى 40 سنة	41	3.7001	.56693	.08854	3.5211
من 41 سنة إلى 50 سنة	31	3.4263	.53905	.09682	3.2286
أكثر من 50 سنة	2	3.2499	.96276	.68078	-5.4002
Total	76	3.5894	.57591	.06606	3.4578

Descriptives			
الدرجة الكلية			
	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	7.1012	3.96	4.42
من 30 سنة إلى 40 سنة	3.8790	2.52	4.99
من 41 سنة إلى 50 سنة	3.6241	2.15	4.72
أكثر من 50 سنة	11.9000	2.57	3.93
Total	3.7210	2.15	4.99

ANOVA					
الدرجة الكلية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.269	3	.756	2.409	.074
Within Groups	22.606	72	.314		
Total	24.875	75			

الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives					
الدرجة الكلية					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
سنوات أو أقل 5	26	3.8038	.55926	.10968	3.5780
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	15	3.5513	.48779	.12595	3.2812
من 11 سنة إلى 20 سنة	34	3.4321	.59160	.10146	3.2257
أكثر من 20 سنة	1	3.9307	.	.	.
Total	76	3.5894	.57591	.06606	3.4578

Descriptives			
الدرجة الكلية			
	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
	Upper Bound		
سنوات أو أقل 5	4.0297	2.52	4.99
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3.8214	2.69	4.46
من 11 سنة إلى 20 سنة	3.6385	2.15	4.72
أكثر من 20 سنة	.	3.93	3.93
Total	3.7210	2.15	4.99

ANOVA					
الدرجة الكلية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.175	3	.725	2.300	.085
Within Groups	22.700	72	.315		
Total	24.875	75			

الفرضية الفرعية الرابعة

Group Statistics					
	الصفة الوظيفية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة الكلية	أستاذ إداري (تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	13	3.4118	.64964	.18018
	أستاذ (لا تشغل منصب إداري في الجامعة أو الكلية)	63	3.6260	.55817	.07032

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	.571	.452	-1.225	74
	Equal variances not assumed			-1.108	15.863

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	.224	-.21423	.17485
	Equal variances not assumed	.285	-.21423	.19341

Independent Samples Test			
		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الدرجة الكلية	Equal variances assumed	-.56263	.13417
	Equal variances not assumed	-.62454	.19608

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives						
الدرجة الكلية						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أستاذ - بروفيسور -	4	3.7858	.51541	.25771	2.9656	4.6059
أستاذ محاضر - أ -	43	3.5091	.53487	.08157	3.3445	3.6737
أستاذ محاضر - ب -	21	3.7796	.58022	.12661	3.5155	4.0437
أستاذ مساعد	2	2.5703	.59886	.42346	-2.8103	7.9508
أستاذ متعاقد	6	3.7074	.56904	.23231	3.1102	4.3045
Total	76	3.5894	.57591	.06606	3.4578	3.7210

Descriptives		
الدرجة الكلية		
	Minimum	Maximum
- أستاذ - بروفيسور	3.08	4.31
- أستاذ محاضر - أ	2.51	4.72
- أستاذ محاضر - ب	2.52	4.99
أستاذ مساعد	2.15	2.99
أستاذ متعاقد	2.80	4.42
Total	2.15	4.99

ANOVA					
الدرجة الكلية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.352	4	.838	2.764	.034
Within Groups	21.523	71	.303		
Total	24.875	75			

الملحق رقم (05): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة ميله

Université de Mila


www.centre-univ-mila.dz

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميلة في: 09 صفر 2025

إلى السيد(ة): نائب رئيس المجلس الجامعي

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني (2026/2025)

تحية طيبة وبعد ...
في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم للطلبة الماستر الآتية أسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
1	بو العفل رحاب	212134066331	إدارة أعمال
2	بو لحسن هادية	212134066919	إدارة أعمال

..... عنوان مذكرة التخرج: دون الشعة التنظيمية هي تحقيق الأمن الوظيفي

..... مكان التربص: جامعة عبد الحفيظ بو الهوف ميلة

..... مدة التربص:

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف

القسم
نائب رئيس مجلس علوم التسيير
الدكتور ديد جابر

المهنية المستقبلية
المجلس الجامعي
الاعمال والتكوين
المالية والمحاسبة والرياضية
بولينا خور