

28 APR 1999

مكتبة البنين
قسم الدوريات

المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد

تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر
مجلة علمية سنوية محكمة

١٤١٩ هـ - ١٩٩٨ م

العدد التاسع

رئيس التحرير

أ. د. يوسف محمد عبيدان

أعضاء

أ. د. ميرغني عبد العال حمور أ. د. سمير أحمد أبو غابة
أ. د. حسين علي الطلافحة أ. د. خالد إبراهيم السليطي

سكرتير التحرير

أ. د. علاء الدين حسن عواد

العنوان: جامعة قطر - كلية الإدارة والاقتصاد - الدوحة

جميع المراسلات توجه باسم رئيس التحرير - ص. ب: ٢٧١٣ الدوحة - قطر

هاتف: ٨٩٢٨٢٣ (٩٧٤)

فاكس: ٨٣٢٩٢٣ (٩٧٤)

الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن) : دراسة ميدانية *

المحاضر ثامر محمد محارمة

محاضر متفرغ

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة مؤتة

الدكتور نضال صالح الحوامده

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة مؤتة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ، ومعرفة مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه التصورات . تم تصميم وتطوير استبانة خاصة لغايات الدراسة ، وتوزيعها على عينة عشوائية حجمها (٤٢٠) موظفاً وتم استرجاع (٣٨٠) استبانة منها . بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، وكل مجال من مجالاتها ، تصورات سلبية . هذا وقد تفاوتت درجة سلبية تصورات الموظفين لمجالات الثقة التنظيمية ، حيث جاءت هذه المجالات وفقاً للترتيب الآتي : علاقة المنظمة بالبيئة ، توافر المعلومات ، أسلوب المدير ، القيم التنظيمية ، فرص الإبداع ، السياسات الإدارية . وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولبعض مجالات تعزى لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

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

* تاريخ قبول البحث للنشر ١٩٩٨/٣/١٩

١ - المقدمة :

من السهل أن تستهيننا الإمكانيات التكنولوجية في منظمات اليوم ، لدرجة نلظر معها لهذه الإمكانيات على أنها المؤشر على فاعلية أي تنظيم . ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما تجعلنا نعيد التفكير بمفهوم المنظمات ، إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان ، كنشاط وليس كبناء . كما أن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع ، من خلال التوجه للتحويل من منظمات تعتمد الضبط والسيطرة ، إلى منظمات تعتمد على المعلومات ، والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، وعليه فإذا أردنا أن نحقق المنظمات أهدافها بفاعلية ، فيجب أن نديرها بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة ، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل ، إذ أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية [١] .

أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية ، ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي ، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع ، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية ، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات ، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية . وإذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر ، فإن أهميتها ستزداد بشكل كبير جداً في المستقبل ، نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة ، والهياكل المرنة ، والاتصالات غير الرسمية ، وزيادة اهتمامها بالإبداع والتجديد ، واعتمادها على المعلومات . [٢]

أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقته بأداء المنظمات ونشاطاتها المختلفة ، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات ، وهي العنصر الأساسي في بناء المناخ التنظيمي الداعم ، وأن لها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي ، وصنع القرارات والاتصالات ، وحل المشكلات ، والتغيير التنظيمي . ولذلك يرى Ouchi أن أجواء الثقة تجعل كل شيء ممكناً . [٣ ، ص ٢٥٣] . ونود أن نؤكد هنا أنه رغم العلاقة الوثيقة والمتشابكة التي تربط الثقة التنظيمية بالمناخ التنظيمي ، فإن مفهوم الثقة التنظيمية ليس رديفاً ولا بديلاً عن مفهوم المناخ التنظيمي .

رغم اتفاق الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية وعلاقتها بنجاح وفاعلية المنظمات ، إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تحديد المقصود بهذا المفهوم ، ومثل هذا الأمر يعتبر طبيعياً ، وذلك لاختلاف خلفيات ومناهج الباحثين ، ولأن موضوع الثقة من المواضيع الحديثة التي ما تزال موضع نقاش وبحث . يضاف إلى هذا ، أن الثقة تتعامل مع إدراك وتصور الأفراد ، وهذا الإدراك يختلف من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى . رغم هذا ، نستطيع القول أن الثقة هي توقعات وتصورات الأفراد والجماعات بأن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة . [٢ ، ص ٥] .

تحقق أجواء الثقة داخل التنظيم مجموعة من المزايا والفوائد ، فهي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ، وإلى تقبلهم للتغيير والتجديد ، وزيادة اندفاعهم ورغبتهم بالعمل ، كما أنها تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات ، وإلى التفاعل الصادق والصريح ، وتبادل الآراء بحرية وموضوعية ، وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها ، وبكل بساطة ، فإن الثقة تؤدي إلى الوصول لأهداف المنظمة جملة وتفصيلاً ، مظهرياً وجوهرياً ، كما ونوعاً. [٣]

تختلف الثقة التنظيمية من بيئة لأخرى ، وذلك لأن موضوع الثقة يتعلق بالقيم والاتجاهات ، والتي بطبيعة الحال تختلف من بيئة وثقافة لأخرى . ففي المنظمات اليابانية مثلاً ، تسود مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الشمولية بين العاملين ، وبدلاً من أن تعتمد تلك المنظمات على الرقابة المباشرة ، فإنها تعتمد على الثقة بالعاملين ، وتنمية شعورهم بالانتماء للمنظمة ، ولهذا يتم عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية لتنمية علاقات الثقة بين أعضاء التنظيم . [٤ ، ص ٢٤]

يعاني الجهاز الحكومي الأردني من مشكلات متعددة ، والعديد من هذه المشكلات والمعوقات تعود إلى ممارسات الإدارة بالخوف ، وضعف علاقات الثقة بين القادة والموظفين ، وضعف ثقة الموظفين بمنظمتهم [٤ ، ص ١٨] . ومن هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن واقع الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة ، لتحديد مستويات الثقة ، وجوانبها ، والعوامل المؤثرة فيها .

٢ - مشكلة وأسئلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤالين الآتيين :

السؤال الأول : ما هي تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ؟

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ، تعزى للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

٣ - أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها . وبشكل محدد ، فإن أهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي :

- ١ - يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بشكل وثيق بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية . فالمنظمات التي تسودها أجواء الثقة ، هي منظمات تمتلك بلا شك مفاتيح النجاح ، أما المنظمات التي تعاني من غياب أجواء الثقة ، فإن هذا يؤثر سلباً على أدائها وعلى قيامها بنشاطاتها .
- ٢ - ومفهوم الثقة التنظيمية مفهوم حديث نسبياً ، لم يتم التطرق إليه في الأدب الإداري العربي إلا قليلاً ، وفي حدود علم الباحثين ، تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تحاول التعرف على واقع الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة .
- ٣ - ستساهم هذه الدراسة في تحديد معالم ومستويات الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، وستحاول تحديد جوانب الثقة التنظيمية في هذه الدوائر ، والعناصر الفرعية المرتبطة بكل جانب .

٤ - وما يبرز أهمية الدراسة محاولتها تبيان مظاهر الضعف في الثقة التنظيمية بشكل عام وفي مجالاتها المختلفة ، وبالتالي تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في التغلب على هذه المظاهر السلبية .

٤ - أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية :

١ - التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها .

٢ - تحديد النواحي الإيجابية والنواحي السلبية في مجالات الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، مما يساهم في تقديم التوصيات لتعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات .

٣ - التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها .

٥ - فرضيات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، والإجابة على تساؤلاتها ، فقد تم صياغة الفرضيتين الآتيتين :

الفرضية الأولى : تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ، تصورات سلبية .

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ، تعزى للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

٦ - منهجية الدراسة :

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية ، وتعتمد الدراسة على مصدرين للحصول على البيانات :

أ - المصادر الثانوية المكتبية : وتشمل الكتب والمقالات والدراسات .

ب - المصادر الأولية : وتشمل البيانات التي يتم جمعها من خلال استبانة تم تطويرها لغايات الدراسة .

٧ - عينة الدراسة :

بدايةً تم حصر مجتمع الدراسة وذلك من خلال تحديد أعداد الموظفين العاملين في كافة الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة حيث بلغ عددهم ما يقارب (٨٤٠٠) موظفاً. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ولعدم وجود إحصائيات رسمية دقيقة تبين توزيع العاملين على الدوائر الحكومية والمستويات الوظيفية المختلفة فقد تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية من خلال اختيار عينة عشوائية حجمها (٤٢٠) موظفاً .

بعد توزيع الاستبانات ومتابعتها ، تم استرجاع (٣٨٠) استبانة ، أي ما نسبته (٩٠٪) من الاستبانات الموزعة ، وهي نسبة جيدة ، تدل على تعاون مجتمع الدراسة ، وعلى المتابعة المستمرة للاستبانات .

يبين الجدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة . نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث إلى الذكور في عينة الدراسة بلغت ١ : ٤ ، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي ، نجد أن (٣٪) فقط من أفراد عينة الدراسة يحملوا مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) ونلاحظ أن ٤٠٪ من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ - ٤٠ سنة . وأخيراً فإن ٤٣٪ من أفراد العينة سنوات خدمتهم تزيد عن ١٠ سنوات .

العوامل المتعلقة بالحرية والاحترام الترتيب الأول ، والعوامل المتعلقة بالمساواة والعدالة الترتيب الثاني ، والعوامل المتعلقة بالاتصالات المفتوحة الترتيب الثالث . [٦]

قام خالد العمري بدراسة لمعرفة علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالثقة ، وتوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين ثقة المعلم بالمدير من جهة ، ومتغيري السلوك القيادي للمدير من جهة أخرى ، حيث أن السلوك القيادي للمدير ومدى اهتمامه بالعمل أو المعلمين يؤثر على ثقة المعلم بالمدير وبالمدرسة . [٧]

هذه الدراسات العربية التي تناولت الثقة التنظيمية والتي استطاع الباحثان الوصول إليها . ننتقل الآن للدراسات الأجنبية . ففي دراسة قام بها مورون Morrone في ولاية أوهايو الأمريكية ، توصل إلى وجود علاقة واضحة بين الثقة التنظيمية من جهة ، وإدراك وسلوك الأفراد من جهة أخرى . وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة بناء الثقة أكثر من بناء المعلومات من أجل إدارة الصراع في المنظمات [٨] . أما بتنام Putnam فقد حاول الكشف عن الثقة في اتخاذ القرارات ، حيث توصل إلى أن الثقة بالمصادر الرسمية للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، كانت أكبر من الثقة بالمصادر غير الرسمية . . ولكن بمرور الوقت تزداد درجة الثقة بالمصادر غير الرسمية للمعلومات . [٩]

توصل هوتمان Hoffman إلى وجود علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي الداعم ، والثقة التنظيمية ، فالانفتاح في العلاقات ، وحرية التصرف ، تساند الثقة [١٠] . أما كركر Krecher فقد توصل إلى أن فهم هيكل الوعود والثقة بين العمال هو أمر أساسي لفهم التزام الموظفين بعلاقاتهم الوظيفية ، حيث أن الثقة بالوعد تؤثر بشكل مباشر في العلاقات بين الموظفين ، وبين الموظفين والإدارة . [١١]

قام خوري Khoury بدراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ الأخلاقي من جهة ، وكل من الثقة والرضا والصحة التنظيمية من جهة أخرى ، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجواء التنظيمية الإنسانية تساهم في تدعيم الثقة ، وأن الاهتمام بالآخرين هو العامل المشترك بين المناخ الأخلاقي ، والثقة ، والرضا ، والصحة التنظيمية [١٢] . أجرى فوستر Foster دراسة شملت (٦١٠) موظفاً ، توصلت إلى وجود علاقة واضحة بين الثقة والانفتاح في الاتصالات من جهة ، والرضا عن العمل من جهة أخرى ، حيث أن الثقة والانفتاح تعتبر مؤشرات قوية على الرضا . [١٣]

توصل ميلر Miller إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين للصحة التنظيمية لمدارسهم من جهة ، وثقتهم بمدرائهم من جهة أخرى ، كما تبين وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بالمدارس بشكل عام ، والصحة التنظيمية لهذه المدارس [١٤] . أما بورز Powers فقد كشف عن أهمية الدور الذي يلعبه سلوك القائد في بناء الثقة بين أعضاء التنظيم ، وتنمية التزامهم التنظيمي ، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين اهتمام المدراء بالموظفين من جهة ، وثقة الموظفين بالمدراء من جهة أخرى . [١٥]

في دراسة لكشف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، توصل نيهان Nyhan إلى وجود علاقة متبادلة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي . كما تبين وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ، والثقة بالقرارات التنظيمية [١٦] . أما بريمان Brayman فقد توصل إلى وجود علاقة واضحة تربط الثقة التنظيمية بكل من: الإنتاجية ، أساليب حل الصراعات ، الاتصالات . حيث أن المستويات المرتفعة من الثقة تؤدي إلى اتصالات مفتوحة ، وحل للصراعات بطرق سلمية ، وزيادة في الإنتاجية . [١٧]

كشف نيكول Nicol عن وجود اختلافات في تصورات الطلبة الأمريكيين لأبعاد الثقة التنظيمية ، مقارنة بالطلبة المكسيكيين ، حيث كانت هناك فروق في ترتيب أبعاد الثقة بين الطلبة الأمريكيين والمكسيكيين [١٨] . وتوصلت إلين Elaine إلى أن مفهوم الثقة معقد أكثر مما قد يبدو من الناحية النظرية ، وأن هذا المفهوم له دور مباشر في تنمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ولذا لا بد أن يراعى راسموا السياسات موضوع الثقة عند رسم الخطط . [١٩]

قام دريسكول Driscoll بدراسة حول علاقة الثقة التنظيمية بالرضا الوظيفي ، وتوصل إلى أن الثقة تنبأ بالرضا العام أفضل مما تنبأ به المشاركة في صنع القرارات ، وأن ثقة الأفراد بمتخذي القرارات أكثر أهمية من مشاركتهم في صنع القرارات [٢٠] . وتوصل كارنيفال Carnevale إلى أن القادة الإداريين هم أكثر محددات الثقة التنظيمية أهمية ، وأن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بكل من : الحوافز ، خصائص العمل ، وطبيعة الإشراف [٢١] . أما زند Zand فقد اكتشف أن الثقة التنظيمية هي المفتاح الأساسي لحل المشكلات بفعالية ، وأن الثقة أمر في غاية الأهمية في مجال نقل المعلومات اللازمة لحل المشكلات . [٢٢]

توصل جاريتي Garrity إلى أن الثقة التنظيمية تعتبر مؤشر حقيقي على فعالية وكفاءة التنظيم ، وتدل دلالة واضحة على رضا الموظفين [٢٣] . وتوصل فجستلد Fjestlad إلى وجود علاقة ذات أهمية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي من جهة وبين السلوك القيادي للمدير من جهة أخرى . حيث أن المستويات العالية للسلوك القيادي المتسم بالاعتبارية يؤدي إلى مستويات عالية من الثقة والالتزام التنظيمي [٢٤] . وأخيراً ، توصل سولفيان Sullvian إلى أن العلاقة الشخصية القوية تعتبر عاملاً حاسماً في تعريف الثقة المتبادلة ، وأن المدراء اليابانيين يؤكدون على أن مستوى الثقة يكون أكبر كلما تم اللجوء إلى التشاور لا إلى التحكيم في حل الصراعات. [٢٥]

١٠ - تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

بعد جمع الاستبانات تم تفريفها على جداول إحصائية مخصصة لهذه الغاية ، وإدخالها إلى الحاسوب ، ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي NCSS . هذا وقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما استخدمت أساليب الإحصاء التحليلي مثل تحليل التباين الأحادي ANOVA . ولأن مقياس الإجابة المستخدم في الدراسة خماسي فإن المتوسط المعياري يساوي ٣ . فإذا كان المتوسط الحسابي أكبر من ٣ فهذا يدل على الموافقة والإيجابية وإذا كان أقل من ٣ فهذا يدل على عدم الموافقة والسلبية .

أولاً: تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها :

من أجل التعرف على تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال من مجالاتها ، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وضمن كل مجال من مجالات الثقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي :

أ - المجال الأول: توافر المعلومات والثقة فيها .

تم قياس هذا المجال من خلال أربع فقرات للتعرف على مدى توافر المعلومات ومصداقيتها وسهولة الحصول عليها ، يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال .

الجدول (٢)

إجابات أفراد العينة على مجال (المعلومات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتوافر المعلومات التي يتطلبها العمل	٢ر٥٤	٠ر٨٢
٢	أشعر بمصداقية المعلومات	٢ر٨٧	١ر٠٢
٣	استطيع الحصول على المعلومات بسهولة	٢ر٨٥	٠ر٨١
٤	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق	٢ر٣٢	٠ر٧٥
	المجموع	٢ر٦٤	٠ر٨٥

نلاحظ من الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت أقل من المتوسط المعياري علماً أن المتوسط المعياري يساوي ٣ ، وقد كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال أيضاً أقل من المتوسط المعياري ، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمجال المعلومات ككل ولكل عنصر من عناصر هذا المجال كانت تصورات سلبية . وهذه التصورات السلبية ناتجة عن عدم توافر المعلومات التي يتطلبها العمل ، وعدم شعور الموظفين بمصداقية هذه المعلومات ، وصعوبة الحصول عليها ، وعرضها بشكل مبالغ فيه ، أن عدم التفاهم ، وفقدان الثقة بين أفراد التنظيم ، يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود ، كما ينظر إلى المعلومات المقدمة من الطرف الآخر بعين الريبة والشك ، ناهيك عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات . [٢٦ ، ص ١١٩]

ب - المجال الثاني : خصائص وأسلوب المدير .

تم قياس هذا المجال من خلال عشرة فقرات للتعرف على خبرة ، وثقافة ، وكفاءة المديرين ، وأسلوبهم في التعامل مع الموظفين . يبين الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال . نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات ككل بلغت (٢ر٥٩) وهي أقل من المتوسط المعياري، مما يعني وجود تصورات سلبية لهذا المجال بشكل عام .

أما بالنسبة لمتوسط كل فقرة من فقرات هذا المجال فكانت المتوسطات الحسابية لفقرتي يتمتع المدير بالخبرة الطويلة والمدير شخص متدين أكبر من المتوسط المعياري ، في حين أن المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات كانت أقل من المتوسط المعياري ، مما يعني أن تصورات أفراد العينة كانت سلبية نحو معظم فقرات هذا المجال .

يعتبر المدير هو العنصر الحاسم في بناء الثقة التنظيمية ، فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات ، وهو الوجه والمحفز للموظفين ، وبالتالي فإن شعور الموظفين بعدم كفاءة المدير ، وعدم موضوعيته ، وصعوبة التفاهم والاتصال معه سيؤثر سلباً على أجواء الثقة السائدة بين الموظفين والمدير .

جدول (٣)

إجابات أفراد العينة على مجال (أسلوب المدير)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتميز المدير بالثقافة العالية	٢ر١٣	١ر٠٢
٢	تتوافر لدى المدير خبرة طويلة	٣ر٥٢	١ر٠٤
٣	يتمتع المدير بالكفاءة	٢ر٠٤	٠ر٩٢
٤	لدى المدير صفات شخصية مميزة	٢ر٩٧	٠ر٨٨
٥	المدير شخص متدين	٣ر٥٧	١ر٠٠
٦	يتعامل المدير مع الموظفين بشكل جيد	٢ر٧٤	١ر٢١
٧	يقوم مديري بمناقشتي والاستماع لآرائني	٢ر١٦	١ر٢٥
٨	المدير موضوعي في التعامل	١ر٧٩	١ر٢٠
٩	يستطيع المدير مواجهة المشكلات	٢ر٩٨	١ر١١
١٠	من السهل الاتصال بالمدير	٢ر٥٩	١ر٠٨
	المجموع	٢ر٥٩	١ر٠٨

ج - المجال الثالث : القيم التنظيمية السائدة :

تم قياس هذا المجال من خلال (١١) فقرة للتعرف على القيم السائدة مثل : الاحترام، التعاون ، المساواة ، المشاركة ، العلاقات ، التنافس ، وغيرها . يبين الجدول (٤) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال .

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ككل بلغت (٢ر٤٤) وهي أيضاً أقل من المتوسط المعياري ، مما يعني وجود تصورات سلبية لهذا المجال بشكل عام . ونلاحظ هنا أن المتوسطات الحسابية لبعض فقرات المجال كانت أكبر من المتوسط المعياري ، مما يعني وجود تصورات إيجابية لهذه الفقرات ، فمثلاً الفقرات المتعلقة بالتعاون بين الموظفين واحترام الدائرة لموظفيها ، والعلاقات بين الموظفين ، كانت تصورات الموظفين لها إيجابية ، في حين كانت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات أقل من المتوسط المعياري مما يعني وجود تصورات سلبية .

تعتبر القيم التنظيمية كالإشارات الضوئية التي تعطي اللون الأخضر لممر القرارات المشروعة والعلاقات السليمة في التعامل ، وتعطي اللون الأحمر لوقف التصرفات والمواقف والقرارات غير الموضوعية ، والتي تدل على الإساءة أو الخروج عما هو مشروع وينسجم مع الصالح العام ومع المعتقدات التي يؤمن بها الفرد (٢٧) ، والنتيجة التي توصلنا إليها سابقاً ، تؤكد أن إشارة القيم التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة حمراء !

جدول (٤)

إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (القيم التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد تعاون بين الموظفين	٣ر٨١	١ر٠٢
٢	تتحترم الدائرة الموظفين	٣ر١٢	١ر١٨
٣	يتم تطبيق النظام على الجميع	٢ر٥٢	١ر١٢
٤	يتم مواجهة المشكلات دوت التستر عليها	٢ر٠١	١ر٢٧
٥	يتم مكافأة المبدعين ومعاقبة المخالفين	١ر٨٩	٠ر٩٨
٦	يوجد احترام لقيمة الوقت	١ر٨٤	١ر٠٠
٧	تتوفر فرص المشاركة في صنع القرارات	١ر٧٩	١ر٢٥
٨	تسود العلاقات الجيدة بين الموظفين	٣ر٧٦	١ر١٤
٩	اشعر أنني فرد في أسرة واحدة	٣ر٤١	١ر٣١
١٠	يتم الاهتمام بجوهر العمل	١ر٩١	١ر٠٣
١١	يتم تشجيع التنافس بين الموظفين	٢ر٨١	١ر٢٥
	المجموع	٢ر٤٤	١ر١٤

د - المجال الرابع : فرصة الإبداع وتحقيق الذات .

يتضمن هذا المجال ست فقرات تتعلق بإتاحة الفرص لتنمية الموظفين ، وتقدير جهودهم، وتفويض السلطات لهم ، يبين الجدول (٥) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال .

نلاحظ من الجدول أن تصورات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال بشكل عام ، ولكل فقرة من فقراته كانت سلبية ، والملاحظ هنا تدني المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة

الدراسة ، حيث وصلت إلى (١٥٥) بالنسبة لفقرة تشجيع الموظفين على الابتكار ، وكانت (١٧٧) بالنسبة لفقرة إتاحة فرص التنمية للموظفين ، وبلغت (١٩٨) بالنسبة لفقرة ثقة الدائرة بقدرات الموظفين ، ومثل هذه النتيجة تعكس تصورات سلبية واضحة نحو مجال فرص الإبداع وتحقيق الذات .

وهذه التصورات ناتجة عن تدني مستوى تفويض السلطات ، وعدم توافر الأعمال التي تشجع الموظفين على الإبداع ، وغياب التقدير لجهودهم ، وعدم الثقة بقدراتهم ، وبالتالي فالدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بدلاً من قيامها بتشجيع الإبداع وخلق الأجواء المواتية للابتكار فإنها تعمل على وأد الإبداع لدى الموظفين . [٢٨]

جدول (٥)

إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (الإبداع وتحقيق الذات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تثق الدائرة بقدراتي	١٨٩	١٠
٢	تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي	١٧٧	١٠٦
٣	يتم تشجيعي على الابتكار	١٥٥	١١١
٤	يتم تقدير جهودي	٢٥٩	٠٨٨
٥	عملي يحقق ذاتي	٢٠١	٠٩١
٦	يتم تفويض بعض السلطات	٢٣١	١٠٢
	المجموع	٢٠٢	٠٩٩

هـ - المجال الخامس: السياسات الإدارية السائدة:

يتألف هذا المجال من تسع فقرات ، تتعلق بمدى وضوح وعدالة السياسات الإدارية وواقع هذه السياسات في مجالات التدريب ، والترفيه ، والتقييم وغيرها . يبين الجدول (٦) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال .

جدول (٦)

إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (السياسات الإدارية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توجد سياسات إدارية واضحة	٢١١	١٠٥
٢	تتوافر فرص تدريب مناسبة	١٧٢	١١١
٣	يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	١٠٥	١١٤
٤	معايير تقييم الأداء موضوعية	١٩١	٠٩٧
٥	فرص الترفيع عادلة	١٠٩	١٣١
٦	منح الحوافز يتم على أسس عادلة	١٠٣	١٢٥
٧	يوجد وصف محدد للوظائف	١١٩	١٢٨
٨	عملية تقييم الأداء تتم بشكل علني	١٤١	١٠١
٩	هناك تحديد واضح للصلاحيات	١٥٢	١١٢
	المجموع	١٤٤	١١٢

نلاحظ من الجدول ، أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال ككل ، كانت أقل من المتوسط المعياري بشكل واضح ، مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال سلبية . ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لهذا المجال بشكل عام مع المتوسطات الحسابية للمجالات السابقة نجده أقل متوسط ، مما يعني أن هذا المجال يحتل الترتيب الأول من حيث السلبية .

أن تصورات أفراد عينة الدراسة السلبية لمجال السياسات الإدارية ناتجة عن عدم توافر فرص كافية للتدريب ، وعن غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء ، وعدم توافر وصف محدد للوظائف يحدد الصلاحيات ، وبين الاختصاصات ، بالإضافة إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . أن قناعة الموظف بالممارسات والتوجيهات الإدارية في

منظمته ، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت والحوافز ، وتوافر فرص التدريب والترقي في السلم الوظيفي ، كل ذلك يشبع احتياجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وسياساتها الإدارية [٢٩] ، ولكن النتيجة السابقة التي توصلنا إليها ، تعطي مؤشراً سلبياً فيما يتعلق بالسياسات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة .

و - المجال السادس : علاقة المنظمة بالبيئة :

يتألف هذا المجال من خمس فقرات تتعلق بتعامل المنظمة مع المواطنين واستجابتها للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية . يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال .

الجدول (٧)

إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (علاقة المنظمة بالبيئة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتحترم الدائرة المواطنين	٣٫٣٨	١٫١٨
٢	تتمتع الدائرة بسمعة طيبة بين الناس	٣٫٨٧	١٫٣١
٣	تستجيب الدائرة للتغيرات التي تحدث	٢٫١٥	١٫٢٦
٤	يتم مراجعة السياسات الإدارية باستمرار	٢٫١١	١٫١٢
٥	يتم إعادة تنظيم الدائرة كل فترة	٢٫٠٥	١٫٠٤
	المجموع	٢٫٧١	١٫١٨

يتبين لنا من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال ككل ، كان أقل من المتوسط المعياري ، مما يعني وجود تصورات سلبية أيضاً نحو هذا المجال . أما بالنسبة لفقرات هذا المجال ، فنلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات تحترم الدائرة المواطنين وتتمتع الدائرة بسمعة طيبة بين الناس كانت أكبر من المتوسط

المعياري ، مما يعني وجود تصورات إيجابية ، أما بالنسبة لباقي الفقرات ، فقد كان المتوسط الحسابي أقل من المتوسط المعياري ، مما يعكس تصورات سلبية .

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الثقة التنظيمية ، وعلى الثقة التنظيمية بشكل عام .

جدول (٨)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية ومجالاتها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توافر المعلومات والثقة فيها	٢٫٦٤	٠٫٨٥
٢	خصائص وأسلوب المدير	٢٫٥٩	١٫٠٨
٣	القيم التنظيمية السائدة	٢٫٤٤	١٫١٤
٤	فرص الإبداع وتحقيق الذات	٢٫٠٢	٠٫٩٩
٥	السياسات الإدارية السائدة	١٫٤٤	١٫١٢
٦	علاقات المنظمة بالبيئة	٢٫٧١	١٫١٨
٧	الثقة التنظيمية بشكل عام	٢٫٣٠	١٫٠٦

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الثقة التنظيمية ككل كان أقل من المتوسط المعياري ، مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية بشكل عام تصورات سلبية ، وبالنسبة لمجالات الثقة التنظيمية ، فقد كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة وبالنسبة لكل مجال من مجالات الثقة ، أقل من المتوسط المعياري ، مما يعني وجود تصورات سلبية بالنسبة لكل مجال من المجالات . هذا وقد تقارنت درجة سلبية تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات الثقة التنظيمية ، حيث جاءت هذه المجالات على الترتيب الآتي :

١ - علاقة المنظمة بالبيئة .

- ٢ - توافر المعلومات والثقة فيها .
- ٣ - خصائص وأسلوب المدير .
- ٤ - القيم التنظيمية السائدة .
- ٥ - فرص الإبداع وتحقيق الذات .
- ٦ - السياسات الإدارية السائدة .

النتائج السابقة تؤكد صحة فرضية الدراسة الأولى ، وتعني تدني مستوى الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بشكل عام .

ثانياً : مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالاتها ، تعزى للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

من أجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال من مجالاتها ، تعزى للمتغيرات المستقلة للدراسة ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الجدول (٩) نتائج التحليل .

جدول (٩)

تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغيرات المستقلة			المتغيرات التابعة
سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس	
قيمة F	قيمة F	قيمة F	
٠.٩٧ر	١٩٢٠	١٨٤٠	مجال توافر المعلومات
*٦٥٢ر	*٨١٩	*١٤٥٣ر	مجال خصائص المدير
*١١٢١ر	٢٠٢	*١١٤٣ر	مجال القيم السائدة
*٧١٤ر	*٥٨٠.٩	*٩١١٥	مجال فرص الإبداع
٢٠٠.١ر	١٧٠.١ر	١٠.٦٥ر	مجال السياسات الإدارية
١٠.٩٥ر	١٠.١٠ر	٠.٩٤ر	مجال العلاقة بالبيئة
*٥٠.٢٥ر	*٤٠٠.٥ر	*٧٠٠.٢ر	الثقة التنظيمية ككل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٥. علماً أن F الجدولية = ٣٨٤

يتضح لنا من الجدول ما يلي :

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٥) في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام تعزى للمتغيرات المستقلة : الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، حيث كانت قيم (F) المحسوبة وعند كل متغير من هذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية . وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر ما تكون عند المتغير المستقل (الجنس) ، حيث بلغت (٧.٢) . وأقل ما تكون عند المتغير المستقل (المؤهل العلمي) حيث بلغت (٤.٥) .

ب - كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٥) في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة لبعض مجالات الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات المستقلة الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة . فبالنسبة للمتغير المستقل (الجنس) ، كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مجالات

خصائص المدير والقيم السائدة وفرص الإبداع ، بينما لم تكن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي المجالات . وبالنسبة للمتغيرات المستقل (المؤهل العلمي) ، كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالى خصائص المدير وفرص الإبداع بينما لم تكن هذه الفروق ذات دلالة بالنسبة لباقي المجالات . وأخيراً بالنسبة للمتغير المستقل (سنوات الخبرة) لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات توافر المعلومات والسياسات الإدارية والعلاقات مع البيئة ، بينما كانت الفروق ذات دلالة بالنسبة لباقي المجالات .

يمكن تفسير هذه النتائج كما يلي :

- ١ - بالنسبة للمتغير المستقل الجنس ، فإن وجود الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة ، يعود إلى أن حوالي ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة من الذكور ، أي أن عينة الدراسة تقريباً عينة ذكورية ، ومن جهة أخرى ، فإن النظرة السلبية للمرأة التي ما تزال سائدة في مجتمعنا ، وعدم إتاحة الفرص أمامها للمشاركة ، والنظر إليها على أنها أقل منزلة من الرجل [٣٠] ، هي أسباب أخرى تفسر النتيجة السابقة .
- ٢ - أما بالنسبة للمتغير المستقل المؤهل العلمي ، فإن النظرة الإيجابية لحملة الشهادات العليا ، وإتاحة فرص التقدم والترقي أمامهم ، وحصولهم على مزايا وظيفية مختلفة ، قد تفسر لنا الفروق الموجودة في تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية .
- ٣ - وأخيراً ، فإن الفروق الموجودة في تصورات الأفراد لثقة التنظيمية والتي تعزى للمتغير المستقل سنوات الخبرة ، قد تبرر من خلال حماس واندفاع الموظفين الجدد ، والصعوبات والمعوقات التي تواجه الموظفين الجدد مقارنة بالموظفين القدامى ، وكذلك يكن تفسيرها من خلال قيام الموظفين القدامى بشغل المراكز العليا في الدوائر الحكومية ، وهكذا فهم يتوجهون إلى تقييم الثقة التنظيمية بشكل أفضل من غيرهم . [٣١]

١١ - النتائج والتوصيات

بعد تحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة ، وهي :

- ١ - تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال من مجالاتها تصورات سلبية .
 - ٢ - تفاوتت تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة لمجالات الثقة التنظيمية في درجة سلبيتها ، ففي حين أن مجالات السياسات الإدارية ، فرص الإبداع ، والقيم السائدة ، قد جاءت في الترتيب الأخير ، فإن مجالات علاقة المنظمة بالبيئة ، وتوافر المعلومات ، وأسلوب المدير احتلت المراكز الأولى في الترتيب .
 - ٣ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام تعزى للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي .
 - ٤ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة لبعض مجالات الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، حيث كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند متغير الجنس بالنسبة لمجالات : خصائص المدير ، القيم السائدة ، فرص الإبداع ، وكانت ذات دلالة عند متغير المؤهل العلمي بالنسبة لمجالات خصائص المدير ، فرص الإبداع ، وكانت ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمجالات خصائص المدير ، القيم السائدة وفرص الإبداع .
- وبناء على النتائج السابقة ، فإن الدراسة توصي :
- ١ - زيادة الاهتمام بالمعلومات في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة والعمل على توفير هذه المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المناسبة .
 - ٢ - تنمية المهارات القيادية لدى مدراء الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، والتأكيد على المدراء مراعاة الموضوعية في التعامل ، وفتح قنوات الاتصال مع الموظفين .

- ٣ - العمل على بناء قيم تنظيمية إيجابية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، تؤكد هذه القيم على العدالة والمساواة ، وتحترم المنافسة والمشاركة وتهتم بجوهر العمل ، وتحترم الموظفين .
- ٤ - زيادة تفويض السلطات للموظفين في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، مع مراعاة تقدير جهود الموظفين ، وإتاحة الفرص أمامهم لتنمية قدراتهم .
- ٥ - العمل على بناء سياسات إدارية واضحة وسليمة في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، وضرورة إيجاد سياسة لوصف الوظائف تحدد الاختصاصات ، وتمنع الأزدواجية ، مع الاهتمام بموضوعية وعلنية تقويم الأداء .
- ٦ - ضرورة أن تعمل الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة على زيادة الاهتمام ببناء الثقة بين العاملين انفسهم ، وبين العاملين والإدارة ، وبين المنظمة والبيئة المحيطة .
- ٧ - إجراء المزيد من الدراسات حول الثقة التنظيمية في القطاعات المختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية .

المراجع

- [1] Druker, "P. The Coming of New Organization". Harvard Business Review. January, (1988). 45-53.
- [٢] محارمة ، ثامر محمد . " الثقة التنظيمية : مفهوم حديث في الإدارة " ، بحث مقبول للنشر في مجلة الإداري ، مسقط (١٩٩٧) .
- [٣] أوشي ، وليم . "النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z" ، ترجمة حسين يس ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١ .
- [٤] الصباغ ، زهير "من الإدارة بالتخوف إلى الإدارة بالثقة" . مجلة الإدارة العامة ، العدد ٥١ (١٩٨٦) ، ٧ - ٢٤ .
- [٥] الغامدي ، عبدالله عبدالغني . "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٣ ، المجلد ١٤ (١٩٩٠) ٥ - ٤٧ .
- [6] Gamudi, A. "Exploratory Study of the perceptions of Trust in Libyan Organizations". Dissertation Abstracts . Vol. 54, No. 9 (1996) p. 3509 .
- [٧] العمري ، خالد . "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين" ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد ٨ ، عدد ٣ (١٩٩٢) ، ١٤٣ - ١٧٤ .
- [8] Morrone, M. "The Relationship of values, Trust, and Knowledge to perception of risk and behavior at the low-level radioactive waste public hearing in Ohio. "Dissertation Abstracts. Vol. 55, No. 6 1994) p. 1713.
- [9] Putnam, M. "The Role of formal and informal sources of information in trustee decision making at small private colleges

- struggling for survival". Dissertation Abstracts. Vol. 55, No. 9 (1995) p. 2297.
- [10] Hoffman, D. "The Organizational Climate of Middle Schools, and dimensions of authenticity and Trust". Dissertation Abstracts. Vol. 54, No. 6 (1993) p. 2011.
- [11] Krecker, M. "Organizational promises, social relations of Trust, and work attachment to the employment relationships". Dissertation Abstracts. Vol. 62, No. 12 (1992) p. 4483.
- [12] Khoury, V. "Ethical Climate of secondary schools: A study of Trust, Satisfaction, and school health". Dissertation Abstracts Vol. 54, No. 5 (1993) p. 1614.
- [13] Foster, W. "Trust, Openness in interpersonal communication, and satisfaction among committee on special Education members in special education evaluation processes". Dissertation Abstracts. Vol. 53, No. 11 (1993) p. 3748.
- [14] Miller, S. "The Relationship between Junior high school, teachers, perception of a healthy school Environment and their trust in principal, colleagues, and the school organization". Dissertation Abstract. Vol. 54, No. 9 (1994) p. 3283.
- [15] Power, J. "Superintendent Leadership Behavior and Its relationship to trust and commitment of Missouri high school principals". Dissertation Abstracts. Vol. 55, No. 9 (1995) p. 2671.
- [16] Nyhan, C. "The Interrelationships of Organizational Commitment, Trust, and Participatory Decision - Making

- Practices in Public Organizations”. Dissertation Abstracts. Vol 55, No. 2 (1995) p. 3986.
- [17] Brayman, J. “Assertive Communication : Its effect on Conflicts, Trust, Hostility and Productivity in the Organization”. Dissertation Abstracts, Vol. 55, No. 12 (1995) p. 806.
- [18] Nycol, M. “Cultural influences on Trust orientation implications for international Business relationships”. Dissertation Abstracts. Vol. 56, No. 5 (1995) p. 1992.
- [19] Elaine, C. “Teacher-learner relationships in adult education classrooms: the social construction of trust”. Dissertation Abstracts. Vol. 56, No. 1 (1995) p. 128.
- [20] Driscoll, J. “Trust and participation in organizational Decision Making as predictgors of satisfaction”. Academy of Management Journal, (1981) pp, 803 - 815.
- [21] Carnevale, D. “Organizational Trust : A test of a model of its Determinants”. Dissertation Abstracts. Vol. 11, No. 5 (1988), p. 2617.
- [22] Zand, D. “Trust and Managerial problem solving”. Aduminstrative Sciences Quaratelely. (1972) pp, 229-239.
- [23] Garrity, M. “Measuring Trust Within Organizational Cultrue”. Dissertation Abstracts. Vol. 5, No. 4 (1991), p. 3618.
- [24] Fjestlad, N. “Superintendent Leadership Behavior and its relationship to trust and commitment of Wisconsin principals. Dissertation Abstracts. Vol. 9, No. 5 (1990) p. 3981.

- [25] Sullivan, J. "The relationship between conflict resolution approaches and trust: A cross cultural study". Academy of Management Journal. (1981) pp, 803-815.
- [٢٦] كيبز تشارلز، وتريقو، بنجامين . "المدير وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات" . ترجمة حاتم أبو الجدائل ، جدة : دار البيان للنشر والتوزيع ، ١٩٨٤ .
- [٢٧] الكبيسي ، عامر . "البيئة المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية" . المجلة العربية للإدارة ، مجلد ١٠ ، عدد ٣ (١٩٨٦) ص ٦ - ٢١ .
- [٢٨] محارمة ، ثامر محمد . "مؤسسات وأد الإبداع" . مقالة صحفية منشورة في جريدة الرأي الأردنية ، ٢١ - ١١ - ١٩٩٣ ، ص ١٦ .
- [29] Robbinson, S. Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall Inc. (1973).
- [٣٠] شفيق ، محمد نوري . البيئة الإدارية في الأردن . عمان : معهد الإدارة العامة (١٩٦٩) .
- [٣١] الشريدة ، محمد نور . تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي . رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١ .