

# درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم \*

أ. أحمد عبيد الرشيدى \*\*

د. كايد سلامة \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2015 / 1 / 1 م ، تاريخ القبول: 2015 / 2 / 11 م.  
\*\* طالب دكتوراه/ تخصص إدارة تربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن.  
\*\*\* استاذ الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي المشارك/ جامعة اليرموك/ الأردن.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. وقد اختبرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (335) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة، أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، واستبانة الدافعية بصورتها النهائية من (26) فقرة، وتم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة، وكذلك درجة الدافعية كانت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، والدرجة الكلية، كما كشفت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

في ضوء النتائج يقترح الباحثان المحافظة على هذه المستويات المرتفعة للثقة التنظيمية والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية وتحديثها بشكل مستمر، وإجراء دراسات وصفية ارتباطية أخرى على بيئات تربوية مختلفة حول موضوع علاقة الثقة التنظيمية بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، كذلك إجراء دراسات حول علاقة الثقة التنظيمية أو الدافعية مع متغيرات جديدة غير مطروحة في الدراسات السابقة ومهمة لتحسين البيئة التنظيمية الجامعية.

الكلمات المفتاحية: «الثقة التنظيمية، الدافعية، أعضاء هيئة التدريس، دولة الكويت»

## **Degree of Organizational Trust at Kuwait Public and Private Universities and its Relation with Faculty Members Motivation from their Point of View**

### **Abstract:**

*The study objective was to examine the degree of organizational trust at Kuwait public and private universities and its relation with faculty members' motivation from their point of view. A random sample was selected from Kuwaiti public and private universities faculty members representing (%15) of the total population. The final sample consisted of (335) faculty members distributed on Kuwaiti public and private universities. To achieve the objective of the study, a descriptive correlational method was used. Two measures were developed for data collection: the first was the organizational Trust questionnaire consisting of (30) items and Motivation Scale consisting of (26) items. Both validity and reliability for the two measures were obtained.*

*Results of the study indicated that the organizational trust level among faculty members at Kuwait public and private universities was high, and this applies to motivation level. Results of the study indicated no significant differences due to type of university, faculty and experience in organizational trust and motivation levels among faculty members at Kuwait public and private universities on all domains and the whole score. Results of the study indicated a positive significant correlation between organizational trust among faculty members at Kuwait public and private universities and their motivation.*

*In light of these results, the study recommends the need for maintaining these high levels of organizational trust and motivation among faculty members at Kuwait public and private universities by continuous use of current university plans and update them on regular basis.*

**Key words:** Organizational Trust, Motivation, Faculty Members, Kuwait

## مقدمة:

تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح الجامعات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فعضو هيئة التدريس عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديميين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله الأكاديمي بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير الجامعة التي يعمل بها، وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك الجامعات. إن ممارسة الثقة التنظيمية وحضورها في الجامعات، كمفهوم نظري يعتقدونه العاملون، والإداريون، والقادة، وأعضاء هيئة التدريس، وممارسة عملية تظهر في سلوكياتهم التنظيمية والإدارية، يُعد من الأمور الضرورية في نجاح تلك الجامعات، وتحقيق الإنتاجية والفاعلية الوظيفية (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000).

فالثقة التنظيمية في الجامعات تعكس التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية، يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات الطرف الآخر وكفائاته، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم (Kowalski & Cangemi, 2005).

وقد أكد جيمس (James, 2010) على أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

وإن اتباع المنظمات ومؤسسات التعليم العالي سياسة غرس الثقة بين العاملين فيها سيؤدي ذلك إلى فاعليتها في العمل والإنتاج لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإذا قلت هذه الثقة أو غفلت المؤسسات عن تنميتها فسيضعف الأداء التنظيمي، ويؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرغوبة (Joseph & Winston, 2005).

وتعمل الثقة التنظيمية على ترسيخ معالم الإيمان بقدرات بعضهم بعضاً، وارتفاع مستويات أدائهم التدريسي والأكاديمي، وذلك من خلال ارتفاع الدافعية الوظيفية لديهم (Kowalski & Cangemi, 2005).

وإن ارتفاع الدافعية يعمل على تحريك سلوكيات الفرد وتنشيطها نحو العمل بأقصى طاقات الفرد لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية خاصة بالفرد أو بأدائه الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (القرىوتي، 2000).

فالدافعية تشير إلى العوامل الداخلية في الفرد، والتي تعمل على تحريك سلوكه وتدفعه إلى عملية التفاعل التنظيمي، والحفاظ على استمرارية السلوك التنظيمي لتحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك، كما تعبر الدافعية عن الحاجة التي تدفع الفرد للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين (البوهي، 2001).

وقد أشار عياصرة (2004) إلى العديد من الوسائل التي ترفع من مستويات الدافعية لدى العاملين، ومنها الحوافز المعنوية والمادية، والتعزيز الإيجابي والمكافآت التشجيعية، والمشاركة باتخاذ القرار.

وبهذا فهناك العديد من العوامل التي ترفع من دافعية الأفراد نحو العمل والإنتاج، وقد يكون من بينها الثقة التنظيمية الممنوحة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية التي ترسمها الجامعات لتحقيق التميز والإنجاز والتنافسية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أوصت العديد من الدراسات السابقة كدراسة الخشالي والتميمي (2008)، ودراسة جيمز (James، 2010) ودراسة بيدارين وجافري (Bidarian & Jafari، 2012) بأهمية دراسة الثقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، وعلاقته بالمتغيرات الوظيفية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء العالي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات، ومن أهم هذه المتغيرات التي ينبغي دراستها موضوع الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لما له دور كبير في تحريك السلوك الوظيفي لديهم.

كما رأى الباحثان من خلال خبرتهم التدريسية في البيئة الجامعية، وخاصة في جامعات الكويت أهمية الثقة التنظيمية في العلاقات التفاعلية بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، لذلك حاول الباحثان ربط هذا المتغير بمتغير آخر لا يقل أهمية عن الأول، ويرتبط بأعضاء هيئة التدريس وهو متغير الدافعية، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

وبناءً على خبرة الباحثين في التدريس الجامعي، واعتماداً على توصيات الدراسات والبحوث التربوية والإدارية حول أهمية دراسة الثقة التنظيمية في الجامعات ودورها في المتغيرات الوظيفية والذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، فقد تحدت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال

### الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية، والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الاكاديمية، الكلية؟
- ما درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الاكاديمية، الكلية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### فرضيات الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الاكاديمية، الكلية؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الاكاديمية، الكلية؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت

الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، ويتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى الكشف عن درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس .

- الكشف عن الفروق الإحصائية إجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة الثقة التنظيمية درجة الدافعية حسب متغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، الكلية؟

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الجامعات الحكومية والخاصة، ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، بالإضافة إلى أهمية أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعات، وأهمية توافر مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بينهم وبين العاملين في الجامعات من قادة أكاديميين وموظفين، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس كونها المحرك الأساس لسلوكهم التنظيمية وأدائهم الوظيفي .

وتزود هذه الدراسة العاملين في الإدارة الجامعية والباحثين المتخصصين في الإدارة التربوية بمفاهيم نظرية، ومبادئ تربوية وإدارية حول الثقة التنظيمية والدافعية المهنية تساعدهم في مجالهم .

وقد توفر هذه الدراسة مقاييس محكمة تتحقق فيها خصائص سيكومترية تساعد الباحثين في هذا المجال للاستفادة منها في الدراسات المستقبلية .

وتقدم هذه الدراسة أيضاً نتائج وصفية واقعية لما هو حال الثقة التنظيمية في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، إضافة إلى وصف درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد تساعد هذه النتائج القادة الأكاديميين والإداريين في اتخاذ القرار الإداري والجامعي المناسب لتعزيز هذه المفاهيم لدى أعضاء هيئة التدريس .

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بما يأتي:

◀ الثقة التنظيمية: «هو التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد

الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة» (Allbrecht، 2003). وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحققها أعضاء هيئة لتدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بدولة الكويت على استبانة الثقة التنظيمية .

◀ **الدافعية:** عرّف أندرسون (Anderson، 2002: 26) الدافعية بأنها: ”مجموعة من الحاجات والاهتمامات التي تتأثر بالبيئة الخارجية وتظهر من خلال السلوكيات التنظيمية والقرارات الوظيفية، لتوجه السلوك نحو تحقيق الأهداف الوظيفية“. وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحققها أعضاء هيئة لتدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بدولة الكويت على استبانة الدافعية .

◀ **الجامعات الكويتية:** وهي الجامعات الحكومية والخاصة في دولة الكويت، ومدة الدراسة فيها أربع سنوات، وتم تطبيق الدراسة الحالية في جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية الحكومتان، وخمس جامعات خاصة هي: جامعة الخليج، والجامعة الأمريكية، والجامعة الاسترالية، والجامعة العربية المفتوحة، وكلية بوكسهل وفي العام الدراسي 2015/2014 م .

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالكويت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015 /2014 م .

ومما يحد من تعميم نتائج الدراسة الحالية موضوعية الباحثين في إجراء الدراسة الحالية وفي عملية التطبيق، وجدية عينة الدراسة في الاستجابة لأداتي الدراسة، فضلاً عن توافر الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة والمتمثلة بالصدق والثبات .

## الأدب النظري:

### الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات، وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى أهمية الثقة التنظيمية في غرس روح التضحية والتفاني من أجل العمل والإنتاج، ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

وقد ورد العديد من تعريفات الثقة التنظيمية، فقد عرفها السلطان (2002، ص172) بأنها: «إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتلاءم مع أهداف المنظمة». أما إيرول وجوزيف وبورس ووينستون (Errol & Bruce, 2005, p: 22) فيرون أن الثقة التنظيمية: "نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة تؤدي إلى الوصول لحد من المعقولة في الوعود التي يمكن الاعتماد عليها". ويعرفها أرسلان (Arslan, 2009, p: 274) بأنها: "عملية يشعر من خلالها العاملين في المؤسسة ببعضهم بعضاً في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات". وعرف أوكبوقبا (Okpogba, 2011, P: 43) الثقة التنظيمية بأنها عنصر أساسي في المحافظة على التواصل بين الأفراد وفاعلية المنظمة .

وتسهم الثقة التنظيمية في إيجاد جو من التعاون وتحقيق الأهداف، وتساعد في عملية المراقبة خلال المؤسسة، وكذلك في بناء الثقة في جهود المراقبة، من خلال إيجاد التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء، ومواكبتهم للتعليمات والأوامر الداخلية، وحينها تصبح الثقة نمطاً للرقابة الرمزية، والتي تعمل على تقليل المعوقات داخل المؤسسة (الفهداوي، 2005). وبين أتلاي ويلماز (Yilmaz & Atalay, 2009) أهمية الثقة التنظيمية، وتأثيرها الإيجابي على الإدارة والعاملين، وحدد هذه الفوائد بأربعة جوانب هي: تساعد في عمل إدارة المنظمة، وتسهل إمكانية مواجهة الأخطار، وتسهل الاستخدام الأمثل للموارد، وتؤثر في جميع أنشطة المنظمة .

### الدافعية:

تقوم الدوافع الفردية بدور مهم وحيوي في توجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وتوجيه الأداء نحو التميز والإتقان، فتميز الأداء الجامعي والمؤسسات التعليمية والمنظمات المختلفة يعتمد على مقدرة الإدارة على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل (الشبلي والنسور، 2009) .

وقد بدأ الاهتمام بالدوافع الإنسانية في العمل عند منظري المدرسة السلوكية، إذ أشاروا إلى طبيعة الدوافع في العمل الإداري والمؤسسي، وتأثيرها النفسي والسلوكي على العاملين، كما درسوا العوامل المؤثر بالدافعية لدى العاملين (عباس، 2009) .

وأشار الباحثون إلى العديد من تعريفات الدافعية، منها تعريف الطويل (2001، ص، 180) بأنها: «حالة داخلية لا تلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ أثرها في السلوك، لذا فان دافعية الفرد تستشف من سلوكه في جانبه اللفظي أو غير اللفظي، فالدافعية مكونة من ظروف نضال أو مكافحة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم». وتعريف عسكر (2005، ص،

126) بأنها: «التأثير المقوي الذي يطيل السلوك المرغوب سائداً مع الآخرين» .

وتبدأ عملية الدافعية من الحاجات الداخلية للفرد، والتي بدورها تولد حالة من القلق، بعدها يختار الفرد هدفاً، ونمط السلوك الذي تم اختياره يتأثر بتقويم الفرد للقدرات والسلوك الأكثر فاعلية لتحقيق الهدف وتعميمه في المرات اللاحقة، لأنه حقق النجاح (Gibson، 1994) ، ويرى السعود (2009) أن تطوير الدافعية عند العاملين وتعزيزها يتطلب الاهتمام بالعوائد المالية، والمكاسب المعنوية، والمكاسب الاجتماعية .

## الدراسات السابقة:

تناولنا الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما الثقة التنظيمية والدافعية، حيث عُرِضت الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية فقد أجرى الخشالي والتميمي (2008) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة الثقة التنظيمية في تحديد استراتيجية المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من (336) عضو هيئة من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية في (13) جامعة خاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وجمعت البيانات من استبانة صممت لهذا الغرض، تضمنت (الاستعداد للثقة والجدارة بالثقة والسلوك التعاوني) وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوجه نحو الأفراد والتوجه نحو النظام في إدارة المعرفة، ووجود تأثير معنوي للثقة بين أفراد الجماعة في اختيار الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجية إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر الثقة بين أفراد الجماعة، واختيار الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجية التوجيه نحو الأفراد في إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر الثقة بين أفراد الجماعة، واختيار الجامعات لاستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة.

وهدف دراسة جيمز (James, 2010) إلى الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (3070) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بولاية أيوا في أمريكا، وطُبِّقت عليهم استبانة الثقة التنظيمية التي تضم قسمين: القسم الأول يشتمل على فقرات لقياس الثقة التنظيمية، والقسم الثاني يشتمل على المتغيرات الوظيفية كالإداء والفاعلية الوظيفية والإبداع، وكشفت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات

عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة السرحاني (2011) التعرف إلى درجة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بمجموع (468) عضو هيئة تدريس في جامعتي حائل والجوف في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين هما: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة دافعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، ودافعية العمل، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها، كما كشفت النتائج المتعلقة بدافعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ مشارك وأستاذ. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

وأجرى مالوك (Malok, 2012) دراسة هدفت إلى البحث في العلاقة بين نمط القيادة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتين حكوميتين في جمهورية جنوب السودان، وأجريت الدراسة عن طريق الاستبانة متعددة العوامل والمقابلات من خلال (67) عضو هيئة تدريس (عينة كمية) طبقت عليهم الاستبانة، وأربعة أعضاء (عينة نوعية)، تمت مقابلتهم، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الفاعلة ودافعية أعضاء هيئة التدريس كما وأظهرت المقابلات أن دافعية أعضاء هيئة التدريس للبقاء في عملهم مرتبطة بفرص النمو المهني المتوافرة.

وقام بيدارين وجافري (Bidarian & Jafari, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية (الشخصية والمنظمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين: استبانة العدالة التنظيمية لبيجري (Beugre)، واستبانة الثقة التنظيمية لرودر (Rooder)، وطبقت على عينة تكونت من (250) موظفاً في جامعة آزاد الإسلامية، في طهران، في إيران. وأظهرت الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية ذات معنى بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وأجرت كل من هوبز وهولي (Hoppe & Holley, 2014) دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ الجامعي واتخاذ القرارات

والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة، أجريت مقابلات واسعة النطاق، وأخذت الملاحظات، وحُللت الوثائق لأعضاء هيئة التدريس في جامعة جولدن قيت في سان فرانسيسكو الأمريكية. وأظهرت النتائج كيف أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجاباً في الثقة التنظيمية لديهم.

وأجرى ليان (Lian, 2014) دراسة هدفت إلى البحث عن العوامل المؤثرة في دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج التطوير المهني (F.D.P) في جامعة كاليفورنيا بالولايات الأمريكية المتحدة، وقد شارك في هذه الدراسة (892) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعة كاليفورنيا الأمريكية ولإتمام الدراسة صممت أداة استطلاع على الانترنت تقيس دافعية أعضاء هيئة التدريس لبرامج التطوير المهني في الجامعة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين الدافعية والفائدة المتوقعة من برامج التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة كاليفورنيا.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر من خلال تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن بعضها تناول الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية كما في دراسة جيمز (James, 2010) مع بعض المتغيرات الوظيفية، ودراسة بيدارين وجافري (Bidarian & Jafari, 2012) مع العدالة التنظيمية.

كما تبين أن بعض الدراسات تناولت الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات كما في دراسة السرحاني (2011) مع الثقافة التنظيمية، ودراسة مالوك (Malok, 2012) مع نمط القيادة.

وبهذا فقد تميزت الدراسة الحالية في هدفها الذي يحاول الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيرين لم يُدرسا من قبل، كما تتميز هذه الدراسة في مجتمعها وبيئتها، إذ لم تُجر مثل هذه الدراسة في البيئة الكويتية، وفي مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالكويت.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهجية الدراسة:

أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، إذ وُصفت الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية

لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالكويت، ويعد هذه المنهج أنسب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جميعهم في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، إذ يبلغ عددهم (2125) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة في العام الدراسي 2014/2015م. ففي جامعة الكويت يبلغ عددهم (1391) عضو هيئة تدريس، وفي جامعة الخليج (71) عضو هيئة تدريس، وفي الجامعة الأمريكية (98) عضو هيئة تدريس، وفي الجامعة الاسترالية (63) عضو هيئة تدريس، والجامعة العربية المفتوحة (93) عضو هيئة تدريس، وكلية بوكسهل للبنات (59)، وكلية التربية الأساسية (350) عضو هيئة تدريس.

### عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، بما نسبته (15%) من المجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (335) عضو هيئة تدريس، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، والكلية.

### الجدول (1)

توزع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية موزعين حسب الجنس والجامعة والكلية والخبرة والرتبة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجامعة	حكومية	284	84.8
	خاصة	51	15.2
الخبرة الأكاديمية	أقل من 5 سنوات	102	30.4
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	137	40.9
	من 10 سنوات فأكثر	96	28.7
الكلية	كليات العلوم التطبيقية والفيزيائية	53	15.8
	كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية	282	84.2
المجموع		335	100.0

## أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طُوِّرت أداتان، الأولى: للكشف عن الثقة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة، والثانية: للكشف عن الدافعية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات لهما، وذلك على النحو الآتي:

### استبانة الثقة التنظيمية:

في ضوء اطلاع الباحثين على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية مثل دراسة الخشالي والتميمي (2008)، ودراسة جيمز (James, 2010)، ودراسة بيدارين وجافري (Bidarian & Jafari, 2012)، طُوِّرت استبانة للكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس أُعتمد في تطبيقها على تدرّيج خماسي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

وقد تكونت استبانة الثقة التنظيمية بصورتها الأولية من (36) فقرة، موزعة إلى ثلاثة مجالات هي: مجال الثقة بالرئيس، و فقراته (1-15)، ومجال الثقة بالزملاء، و فقراته (16-23)، ومجال الثقة بالإدارة الجامعية، و فقراته (24-36).

### صدق استبانة الثقة التنظيمية:

للتحقق من دلالات صدق المحتوى لاستبانة الثقة التنظيمية، عُرضت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن، والكويت، وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المرادة، والتأكد من الصياغة اللغوية، وفي ضوء آراء المحكمين تم القيام بالتعديل والحذف أو الإبقاء على الفقرات، وقد وضع الباحثان نسبة اتفاق (80%) من آراء الخبراء لإجراء التعديلات المطلوبة.

وكانت أهم التعديلات حذف كلمة العميد/ الرئيس من كل فقرة، لأنه تم التعبير عنها في عنوان المجال، واقتصار الفقرة على فكرة واحدة كما في الفقرات في الاستبانة الأولية، والتي تحمل الأرقام الآتية: (3، 8، 14، 20، 21، 23، 28، 35)، فقد عدّلت هذه الفقرات لتعبر عن فكرة واحدة، وحذف الفقرات التي تحمل الرقم في الاستبانة الأولية (2، 9، 10، 31) لأنها مكررة، وتعديل صياغة بعض من الفقرات، وتصحيح الأخطاء اللغوية.

وقد تكونت استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية من (30) فقرة، موزعة إلى ثلاثة مجالات هي: مجال الثقة بالرئيس، و فقراته (1-11)، ومجال الثقة بالزملاء، و فقراته (12-18)، ومجال الثقة بالإدارة الجامعية، و فقراته (19-30).

## ثبات استبانة الثقة التنظيمية:

أُستخرج ثبات المقياس بطريقتين:

- طريقة إعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيق المقياس على عينة قوامها (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، وأُستخرج معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل ثبات الاستجابة بين التطبيقين، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.91).

- كما حُسب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، وذلك لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمقياس، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.89).

### الجدول (2)

معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الثقة التنظيمية ودرجته الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الثقة بالرئيس المباشر	0.92	0.83
الثقة بالزملاء والموظفين	0.90	0.85
الثقة بالإدارة الجامعية	0.88	0.87
الثقة التنظيمية ككل	0.91	0.89

## استبانة الدافعية:

طُوّرت استبانة الدافعية، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة والدراسات السابقة مثل: دراسة السرحاني (2011)، ودراسة مالوك (Malok, 2012). وفي ضوء ما سبق طُوّرت استبانة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت الاستبانة من (30) فقرة تقيس الدرجة الكلية لدافعية أعضاء هيئة التدريس، واعتمد في تطبيقها على تدرّج خماسي: (أوافق بشدة، أوأفق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

## صدق استبانة الدافعية:

للتحقق من دلالات صدق المحتوى لاستبانة الثقة التنظيمية، عُرضت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن، والكويت، وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المرادة، والتأكد من الصياغة اللغوية، وفي ضوء آراء المحكمين تم القيام بالتعديل والحذف أو الإبقاء على الفقرات، وقد وضع الباحثان نسبة

اتفاق (80%) من آراء الخبراء لإجراء التعديلات المطلوبة.

كانت أهم التعديلات اقتصار الفقرة على فكرة واحدة كما في فقرة (28) في الاستبانة الأولية، فقد عدلت هذه الفقرة لتعبر عن فكرة واحدة، وحذفت الفقرات التي تحمل الرقم في الاستبانة الأولية (9، 18، 20، 22) لأنها مكررة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، وصححت الأخطاء اللغوية.

وقد تكونت استبانة الدافعية بصورتها النهائية من (26) فقرة، تقيس الدرجة الكلية للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة.

### ثبات استبانة الدافعية:

أستخرج ثبات المقياس بطريقتين:

- طريقة إعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيق المقياس على عينة قوامها (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل ثبات الاستجابة بين التطبيقين، حيث كان معامل الثبات بهذه الطريقة (0.90)، وهو معامل ثبات مرتفع، وهو مؤشر على صلاحية المقياس للتطبيق.

- كما حسب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على الاختبار القبلي، وذلك لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمقياس. حيث كان معامل الثبات بهذه الطريقة (0.87)، وهو معامل ثبات مرتفع، وهو مؤشر على صلاحية المقياس للتطبيق.

### طريقة تصحيح استبانتي الدراسة:

صُحّحت استبانتنا الدراسة على أساس الدرجات التي تعطى لكل بديل من البدائل، وفق سلم خماسي لتقدير درجات الثقة التنظيمية والدافعية وهي: أوافق بشدة ويعطي (5) درجات، وأوافق ويعطي (4) درجات، ومجايد ويعطي (3) درجات، وأعارض ويعطي (2) درجة، وأعارض بشدة ويعطي (1) درجة. وأعطيت الدرجات الآتية على التوالي: 5، 4، 3، 2، 1، وحُسب مدى كل من هذه المستويات وفق المعادلة الآتية:

المستوى = القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك تكون درجة الثقة التنظيمية أو الدافعية على النحو الآتي:

1. المستوى المنخفض: (1-2.33).

2. المستوى المتوسط: (2.34-3.67).

3. المستوى المرتفع: (3.68 - 5).

## متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات الرئيسية:

- مستوى الثقة التنظيمية: وتتضمن ثلاث مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع).

- مستوى الدافعية: وتتضمن ثلاث مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع).

2. المتغيرات الوسيطة:

- الجامعة: وله فئتان: (حكومية، وخاصة).

- الخبرة الأكاديمية: وله ثلاث فئات: (أقل من خمس سنوات) ، و (أقل من خمس

سنوات - 10 سنوات) ، و (10 سنوات فأكثر).

- الكلية: وله فئتان: (كليات العلوم التطبيقية والفيزيائية، وكليات العلوم الإنسانية

والاجتماعية).

## إجراءات الدراسة:

صيغ الأدب النظري المتعلق بالثقة التنظيمية والدافعية، كما جمعت الدراسات

السابقة، وصُنِّفَتْ ورُتِّبَتْ زَمَانِيًّا من الأقدم إلى الأحدث، ثم اتبعت الإجراءات الآتية للوصول

إلى النتائج وهي كما يأتي:

- طُوِّرت استبانة الثقة التنظيمية واستبانة الدافعية وتحقيق الخصائص السيكومترية

لأداتي الدراسة، وذلك من خلال التأكد من صدقهما، وثباتهما.

- توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، ثم جمع المعلومات اللازمة، وإدخالها

إلى ذاكرة الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) ،

وهو اختصار للرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Social

Science) والوصول إلى النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات.

## المعالجة الإحصائية:

أُستخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع حُسب تحليل التباين الثلاثي والمتعدد (Three Way ANOVA & MANOVA)
3. للإجابة عن السؤال الخامس حُسب معامل ارتباط بيرسون.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟  
للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (3) يوضح ذلك.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الثقة بالزملاء والموظفين	3.96	0.888	مرتفع
2	1	الثقة بالرئيس المباشر	3.93	0.857	مرتفع
3	3	الثقة بالإدارة الجامعية	3.89	0.820	مرتفع
الثقة التنظيمية ككل			3.92	0.816	مرتفع

يبين الجدول (3) أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92)، وبانحراف معياري (0.816)، وجاء مجال الثقة بالزملاء والموظفين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، بينما جاء مجال الثقة بالإدارة الجامعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89).

يتبين من خلال نتيجة السؤال الحالي مستوى الثقة التنظيمية الإيجابي والمرتفع الذي تتمتع به الإدارة الجامعية في الجامعات الحكومية والخاصة في الكويت، وربما يعود ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية إلى العلاقة الإيجابية المتبادلة بين القادة الأكاديمين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى العديد من الأسباب، ومن أبرزها تحقيق أعضاء هيئة التدريس لطموحاتهم الأكاديمية والمهنية في ضوء الإدارة التي يعملون تحت مظلتها، وشعورهم بكيانهم ومكانتهم العلمية في ظل تلك الإدارة الجامعية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية بالإدارات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى إيمان أعضاء هيئة التدريس بكفايات الإدارات الجامعية المهنية، واعتقادهم بقدرات الإدارات الجامعية مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وفي هذا المقام يرى كل من كلوسكي وكانجيمي (Kowalski & Cangemi, 2005) أن الثقة التنظيمية في الجامعات تعكس التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية، يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة باتريك (Patrick, 2006)، حيث توصلت نتائجها إلى أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً.

◀ نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، الكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية والكلية، والجدول (4) يوضح ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية والكلية

المتغير	المستوى	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بالزملاء والموظفين	الثقة بالإدارة الجامعية	الثقة التنظيمية ككل
الجامعة	س	3.94	3.97	3.90	3.93
	ع	0.857	0.890	0.824	0.818

المتغير	المستوى	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بالزملاء والموظفين	الثقة بالإدارة الجامعية	الثقة التنظيمية ككل
الجامعة	خاصة	س	3.88	3.90	3.86
	ع	0.860	0.882	0.806	0.813
الكلية	العلوم التطبيقية والفيزيائية	س	3.93	3.94	3.89
		ع	0.867	0.900	0.828
	العلوم الإنسانية والاجتماعية	س	3.93	3.96	3.90
		ع	0.856	0.888	0.820
الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.95	4.01	3.95
		ع	0.841	0.891	0.812
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	س	3.97	4.00	3.95
		ع	0.866	0.884	0.828
	من 10 سنوات فأكثر	س	3.85	3.84	3.79
		ع	0.863	0.890	0.818

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية والكلية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات كما في الجدول (5):

#### الجدول (5)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجامعة، والخبرة الأكاديمية والكلية على مجالات مقياس الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة هوتلنج=0.002 ح=0.889	الثقة بالرئيس المباشر	0.285	1	0.285	0.385	0.535
	الثقة بالزملاء والموظفين	0.475	1	0.475	0.600	0.439
	الثقة بالإدارة الجامعية	0.259	1	0.259	0.383	0.536

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.892	0.019	0.014	1	0.014	الثقة بالرئيس المباشر	الكلية هوتلنج=0.004 ح=0.718
0.979	0.001	0.001	1	0.001	الثقة بالزملاء والموظفين	
0.710	0.138	0.093	1	0.093	الثقة بالإدارة الجامعية	
0.525	0.646	0.477	2	0.955	الثقة بالرئيس المباشر	الخبرة ويلكس=0.985 ح=0.527
0.260	1.352	1.070	2	2.139	الثقة بالزملاء والموظفين	
0.294	1.228	0.829	2	1.658	الثقة بالإدارة الجامعية	
		0.739	330	244.018	الثقة بالرئيس المباشر	الخطأ
		0.791	330	261.124	الثقة بالزملاء والموظفين	
		0.675	330	222.702	الثقة بالإدارة الجامعية	
			334	245.152	الثقة بالرئيس المباشر	الكلية
			334	263.511	الثقة بالزملاء والموظفين	
			334	224.695	الثقة بالإدارة الجامعية	

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الجامعة في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.

يتبين من هذه النتيجة أن الفروق في الخبرات والكليات والجامعات تلاشت، واقتربت إجابات أعضاء هيئة التدريس من بعضها بعضاً، في وجهات نظرهم حول الثقة التنظيمية في جامعاتهم، وربما يعود السبب في ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في البيئة الأكاديمية والبيئة الاجتماعية في جامعات الكويت، حيث إن التشابه في أنظمة الإدارة الجامعية في الكويت ساهمت في عدم وجود فروق إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حتى لو اختلفت جامعاتهم أو كلياتهم أو خبراتهم.

واختلفت نتائج الدراسة في متغير الخبرة مع نتائج دراسة باتريك (Patrick, 2006) ، حيث توصلت نتائجها إلى وجود فروق إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الأقل.

### ◀ نتائج السؤال الثالث: ما درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### (الجدول 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أشعر بالاعتزاز لمهنتي بالجامعة	4.01	0.966	مرتفع
2	2	تحقق لي مهنتي تقدير الذات	3.99	0.957	مرتفع
3	26	أطور مهاراتي التدريسية باستمرار	3.99	0.988	مرتفع
4	25	أقوم بعمل على أكمل وجه	3.87	0.920	مرتفع
5	24	أساعد الطلبة في الجوانب الأكاديمية	3.84	0.889	مرتفع
6	9	أفضل مهنتي بالجامعة على أي مهنة أخرى	3.83	0.892	مرتفع
7	8	يحترم الناس مهنتي بالجامعة	3.82	0.893	مرتفع
8	21	أشارك بالنشاطات الاجتماعية للجامعة	3.81	0.890	مرتفع
9	14	أسعى لبناء علاقات مميزة مع زملائي بالعمل	3.80	0.867	مرتفع
9	19	تشعرنني الإدارة الجامعية بالأمان الوظيفي	3.80	0.877	مرتفع
9	20	أشتاق إلى الجامعة عندما أتغيب عنها	3.80	0.868	مرتفع
12	10	أشعر بالسعادة أثناء مراجعة الطلبة لمكتبي في ساعاتي المكتبية	3.79	0.859	مرتفع
12	11	أتابع كل ما هو جديد في تخصصي	3.79	0.867	مرتفع
12	13	أشعر باحترام الإدارة الجامعية لمهنتي	3.79	0.856	مرتفع

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	18	تقدم الجامعة العديد من الامتيازات لعضو هيئة التدريس	3.79	0.874	مرتفع
12	22	تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس	3.79	0.863	مرتفع
12	23	أسعى لحل مشكلات الطلبة	3.79	0.865	مرتفع
18	3	استمتع بعملتي الأكاديمي بالجامعة	3.78	0.859	مرتفع
18	7	ألتزم بالادوام الجامعي المحدد	3.78	0.861	مرتفع
18	16	يساعدني لقبى الجامعي في تيسير كثير من الأمور الحياتية	3.78	0.859	مرتفع
21	15	أحرص على التواصل الاجتماعي مع زملائي بالعمل	3.77	0.863	مرتفع
21	17	يتناسب راتبى مع مستوى المعيشة	3.77	0.863	مرتفع
23	12	أتأخر بعد الدوام إذا تطلب العمل ذلك	3.76	0.834	مرتفع
24	6	أطوع بأعمال إضافية لخدمة الجامعة والطلبة	3.68	0.768	مرتفع
25	5	أشتاق للدوام الجامعي في أثناء العطلة الجامعية	3.60	0.671	متوسط
26	4	أعامل زملائي في العمل كأصدقاء	3.54	0.612	متوسط
		الدافعية ككل	3.80	0.798	مرتفع

يبين الجدول (6) أن درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80)، بانحراف معياري (0.798)، وجاءت الفقرة (1)، التي تنص على: "أشعر بالاعتزاز لمهنتي بالجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها، «أعامل زملائي في العمل كأصدقاء» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبلغ المتوسط الحسابي للدافعية ككل (3.80).

وتدل هذه النتيجة على وجود ظروف تنظيمية في بيئة الحياة الجامعية تعمل على رفع الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، وعندما نتحدث عن الدافعية، فإننا نشير إلى العوامل الداخلية لدى الفرد، والتي تسهم في تحريك سلوكياته الخارجية نحو العمل والإنجاز. فالدافعية كما أشار البوهي (2001) هي العوامل الداخلية في الفرد، والتي تعمل على تحريك سلوكه وتدفعه إلى عملية التفاعل التنظيمي، والحفاظ على استمرارية السلوك التنظيمي لتحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك، كما تعبر

الدافعية عن الحاجة التي تدفع الفرد للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة التي تدل على ارتفاع مستويات الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى توفير البيئة الجامعية والإدارة الجامعية للعديد من المميزات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والتي تساعدهم في إدارة عملهم، وترفع من قيمتهم الأكاديمية والاجتماعية في البيئة الجامعية والاجتماعية المحلية. وقد يكون من هذه الوسائل التي أثرت على أعضاء هيئة التدريس ورفعت من دافعتهم للعمل والإنتاج مثل الحوافز والرواتب العالية، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الأكاديمي والإداري، بالإضافة إلى سعي الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة لتحسين المستوى المهني والعلمي لأعضاء هيئة التدريس.

ومن العوامل المهمة في رفع مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات توافر الثقة التنظيمية لديهم بإداراتهم الجامعية، فالثقة بالرئيس تدفع المرؤوس إلى العمل والإنتاج، وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسته التعليمية.

أما بالنسبة لحصول فقرة: «أشعر بالاعتزاز لمهنتي بالجامعة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، فهذا يدل على الفخر والتقدير الذي يحمله أعضاء هيئة التدريس لوظيفتهم الجامعية، بالإضافة إلى الحب لهذه المهنة، وربما يعود ذلك إلى المكانة العلمية والاجتماعية المرموقة التي توفرها هذه الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى المكتسبات المادية والمعنوية المتحققة من وظيفتهم الجامعية.

بينما جاءت الفقرة (4) ونصها: «أعامل زملائي في العمل كأصدقاء» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبلغ المتوسط الحسابي للدافعية ككل (3.80)، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط مقبول، ولكنها في المرتبة الأخيرة، وربما يعود انخفاض مستوى هذا الشعور والإحساس لدى أعضاء هيئة التدريس إلى انتشار روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس مما يقلل من روح الصداقة بينهم بسبب هذه المنافسة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السرحاني (2011) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع في دافعية العمل. واختلفت مع نتائج دراسة جاكسون (Jackson, 2005)، إذ أظهرت نتائجها أن مستوى الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين كان متوسطاً.

◀ نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات

## الكويت الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، والكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، والكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، والكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
0.796	3.80	284	حكومية	الجامعة
0.819	3.76	51	خاصة	
0.789	3.76	53	العلوم التطبيقية والفيزيائية	الكلية
0.801	3.80	282	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
0.804	3.80	102	أقل من 5 سنوات	الخبرة الأكاديمية
0.794	3.85	137	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.799	3.71	96	من 10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة بسبب باختلاف فئات متغيرات الجامعة، والخبرة الأكاديمية، والكلية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، الجدول (8).

### الجدول (8)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجامعة، والخبرة الأكاديمية والكلية على درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	0.085	1	0.085	0.132	0.717
الكلية	0.048	1	0.048	0.075	0.785

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الخبرة الأكاديمية	1.163	2	0.582	0.907	0.405
الخطأ	211.498	330	0.641		
الكلية	212.784	334			

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 0.132 وبدلالة إحصائية بلغت 0.717
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 0.075 وبدلالة إحصائية بلغت 0.785.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى لأثر الخبرة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 0.907 وبدلالة إحصائية بلغت 0.405.

تبين من خلال النظر في نتيجة هذا السؤال اتفاق أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في الكويت، وعلى اختلاف كلياتهم وخبراتهم في دافعيتهم نحو العمل الأكاديمي الجامعي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تنافس الجامعات في تحقيق البيئة التنظيمية المناسبة، من خلال تحسين الأجور والرواتب، وتفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، والمساهمة في إشراكهم في المؤتمرات والندوات، وإيجاد بيئة تنظيمية صحية آمنة، مع العلم أن هذه المكتسبات المادية والمعنوية توزع على أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم الأكاديمية، ولجميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية والعلمية، مع تحقيق العدالة في توزيعها، مما يرفع من دافعية أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات على اختلاف خبراتهم ودرجاتهم العلمية، في الجامعات الحكومية والخاصة على حد سواء.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في متغير الخبرة مع نتائج دراسة السرحاني (2011) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، بينما لم يتم العثور على أية دراسات اختلفت في نتيجتها مع نتائج الدراسة الحالية.

◀ نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟  
للإجابة عن هذا السؤال أُستخرج معامل ارتباط بيرسون بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (9) يوضح ذلك.

#### الجدول (9)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها

الدافعية ككل	الارتباط	المجال
0.655 (**)	معامل الارتباط ر	الثقة بالرئيس المباشر
0.000	الدلالة الإحصائية	
335	العدد	
0.588 (**)	معامل الارتباط ر	الثقة بالزملاء والموظفين
0.000	الدلالة الإحصائية	
335	العدد	
0.792 (**)	معامل الارتباط ر	الثقة بالإدارة الجامعية
0.000	الدلالة الإحصائية	
335	العدد	
0.616 (**)	معامل الارتباط ر	الثقة التنظيمية ككل
0.000	الدلالة الإحصائية	
335	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

تشير نتيجة هذا السؤال إلى العلاقة التفاعلية التبادلية بين الثقة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة بالكويت، وبين ارتفاع مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، فكلما ارتفعت الثقة التنظيمية ارتفعت الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وكذلك العكس، فهي علاقة تبادلية تفاعلية.

وفي هذا المقام فقد أشار كولسكي وكانجيمي (Kowalski & Cangemi, 2005) إلى هذه العلاقة التفاعلية التبادلية، حينما حدد دور الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في العمل عمل على ترسيخ معالم الإيمان بقدرات بعضهم بعضاً، وارتفاع مستويات أدائهم التدريسي والأكاديمي، مما يؤدي إلى ارتفاع الدافعية لديهم.

فارتفاع الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس يعمل على تحريك سلوكياتهم وتنشيطها نحو العمل بأقصى طاقات الفرد لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية خاصة بالفرد أو بأدائه الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وقد أكد على هذا التفسير جيمز (James, 2010) في دراسته التي أجراها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، حيث كشفت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

وربما يعود السبب في العلاقة التفاعلية التبادلية بين الثقة التنظيمية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى أن الثقة التنظيمية تعدّ من أهم أسس العلاقات التنظيمية والتفاعلية بين العاملين في الجامعات، وتحقيق التشاركية في اتخاذ القرارات الأكاديمية، وعمليات التطوير التنظيمي، كما أن لها دوراً كبيراً في تحقيق الدافعية المهنية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج توصي هذه الدراسة بالآتي:

1. المحافظة على المستويات المرتفعة للثقة، والدافعية أيضاً من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية، وتحديثها بشكل مستمر.

2. إجراء دراسات حول علاقة الثقة التنظيمية أو الدافعية مع متغيرات جديدة غير مطروحة في الدراسات السابقة، ومهمة لتحسين البيئة التنظيمية الجامعية

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. البوهي، فاروق شوقي . (2001). التخطيط التعليمي: عملياته، ومداخله، التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
2. الخشالي، شاكر جاد الله والتميمي، إياد فاضل، (2008). دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية. 11، (2)، 163-183 .
3. السرحاني، حسين . (2011). «الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل». أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
4. السعود، راتب سلامة . (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: شركة طارق وشركاؤه .
5. السلطان، يوسف يعقوب . (2002). أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقبلية في دولة الكويت، مجلة التعاون، 12، (44): 172 - 199 .
6. الشبلي، هيثم حمود والنسور، مروان محمد . (2009). إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
7. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، عمان: منشورات الجامعة الأردنية .
8. عباس، علي . (2009). أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
9. عسكر، علي . (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .
10. عياصرة، علي أحمد . (2004). «الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن». أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن .

11. الفهداوي، فهمي خليل . (2005). العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى القيادة للمنظمة. دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، مصر، 6، (4): 65-70 .
12. القريوتي، محمد قاسم . (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Allbrecht, S . (2003) .Trust in public sector senior management .The international Journal of Human Management, 14, (1) : 76- 92 .
2. Anderson, William . (2002) .“Factors that Motivate Teachers to Remain in the Teaching Profession in North Carolina” .Unpublished dissertation abstracts International- A 62/09 .
3. Bidarian, S & Jafari, P . (2012) .The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust .Conference on Educational Research (CY- ICER- 2012) North Cyprus, US 08- 10 February . Procardia- Social and Behavioral Sciences . 47: 1622- 1626 .
4. Davis, J ., Schoorman, F ., Mayer, R & Tan, H . (2000) .The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage .Strategic Management Journal, 21 (5) , 563- 576 .
5. Errol, E & Bruce E . (2005) .“A Correlation of Servant Leadership, leader trust, and organizational Trust”, Leadership & Organization Development Journal, Vol .26, Issue,1, PP .6- 22 .
6. Gibson, J . (1994) .Organization: Behavior, Structure, Process .Boston: Irwin, USA .
7. Hoppes, C & Holley, K . (2014) .Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators .Innovative Higher Education .39, (3) : 201- 216
8. James, H . (2010) .“A study of organizational trust and related variable among facility members at HBUCS” .Unpublished of dissertation .The University of Iowa, IOWA, USA .
9. Joseph, E & Winston, B (2005) .A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust .Leadership & Organization Development Journal, 26, (1) , 6- 22 .

10. Kowalski, C & Cangemi, J . (2005) .*Developing trust – and distrust – in higher education* .In J .P .Cangemi, C .J .Kowalski, R .L .Miller, & T .W .Hollopteter, (Eds .) , *Developing Trust in Organizations* .Boston, MA: McGraw- Hill .
11. Lian, Xiaoyu (2014) .“Factors that motivate faculty to participate in professional development activities” .*Unpublished dissertation, California State University, California, USA* .
12. Malok, N . (2012) .“The Relationship between leadership style and motivation among faculty members in two public universities in the republic of south Sudan” .*Unpublished of dissertation .The University of Incarnate World, USA* .
13. Okpogpa, Desmond . (2011) .*Organizational Structure, Collegial Trust, and college faculty Teaching Efficacy, Unpublished of dissertation .The University of oklahoma, oklahoma, USA* .
14. Yilmaz , A & Atalay, C . (2009) .*A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life, European Journal of Social Sciences* .8, (2) ,343- 346 .

