

## دور الثقة التنظيمية

### في تحسين جودة حياة العمل

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة

في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية

الدكتور/ أحمد إبراهيم موسى (\*)      الدكتور/ عمار فتحي موسى (\*\*)

(\*) د. أحمد إبراهيم موسى، مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية - عمل أستاذًا مساعدًا بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة من مارس ٢٠١١ وحتى يولييه ٢٠١٢ - يعمل حاليًا بوظيفة أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية بجامعة أبوظبي (البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية) - من اهتماماته البحثية: إدارة الجودة الشاملة، وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، والمناخ الابتكاري، ومشكلات العمالة الأجنبية في دول الخليج العربي، وأخلاقيات المهنة، وتحسين الأداء المؤسسي.

(\*\*) د. عمار فتحي موسى، مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات - حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات - من اهتماماته البحثية: إدارة المواهب، وجودة الحياة الوظيفية، والبراعة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والرشاقة التنظيمية، والقدرة التنافسية المُستدامة، ورأس المال النفسي.

## ١- مُلخَصُ البَحْث:

استهدف هذا البحث، تحديد دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات؛ مما يؤدي - بالضرورة - إلى التفوق النوعي للجامعة على منافسيها، وإلى توفير فرصة حصول الجامعة على والاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريًا ومعرفيًا من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة.

وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج التي كان من أهمها: عدم وجود تمايز جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية، ووجود تمايز جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل، ووجود علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذةً بشكل إجمالي.

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلى عددٍ من التوصيات، وكان من أهمها: تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، يشعرون بأن أداءهم لوظائفهم يُنمّي ويُطوّر شخصياتهم باستمرار.

### 1- Abstract:

This research aimed to determine the role of organizational trust in improving the quality of work life with the faculty and the members of the ancillary staff at the University of Sadat City. This necessarily leads to the qualitative superiority of the University over its competitors, and to provide an opportunity for the university to get on and retain competencies of faculty and the members of the ancillary staff.

The study showed a number of results the most important of them were: there is no substantial differentiation between faculty and the members of the ancillary staff at the University of Sadat City in terms of the level of organizational trust. There is also a substantial differentiation between faculty and the members of the ancillary staff at the University of Sadat City in terms of the level of quality of work life. The study also shows that there is a very strong statistically significant positive correlation between the organizational trust variables (taken in aggregate) with faculty and the

members of the ancillary staff at the University of Sadat City and the level of quality of work life with them as taken in total.

At the end of this research, the researchers presented a number of recommendations namely organizing meetings and workshops designed to support and strengthen cooperation and interdependence between faculty and the members of the ancillary staff. It also recommends taking the necessary decisions and procedures to make faculty and the members of the ancillary staff feel that the performance of their duties constantly develops their personalities.

## ٢- مقدمة البحث:

تُعد الثقة التنظيمية من أهم العوامل التي تُحدد فعالية وكفاءة المنظمة؛ إذ بيّنت الدراسات أن الشعور بالثقة التنظيمية؛ يُؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من المنظمة والأفراد العاملين بها، كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وإنخفاض نسب الغياب، وبذل المزيد من الجهد، وزيادة الرضا الوظيفي؛ مما يُؤثر على إنخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والأزدهار للمنظمة (العوفي، ٢٠٠٥). وقد حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال الإدارة في الفترة الأخيرة، وحيث أن الإدارة تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم؛ فإن مناخ الثقة المُتبادلة بين الإدارة والعاملين؛ ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (فموة، ٢٠١١).

وتُعد جودة حياة العمل السائدة في المنظمة، أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص، الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. لذا؛ فإن تحسين نوعية حياة العمل، بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية، تُشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية، تتحملها المنظمات. إن نجاح المنظمة في تهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل؛ يُمكن أن يُساعد في إطلاق طاقات أفرادها العاملين؛ تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً (الهيتمي، ٢٠١٠: ٢٧٥).

## ٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية؛ استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول مستوى الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعانة بجامعة مدينة السادات، ومستوى جودة حياة العمل لدى كل مجموعة، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين في تحديد وبلورة

مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضه. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُتعمِّقة مع عيّنتين عشوائيتين، الأولى تضمنت ٦٨ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، والأخرى تضمنت ٧٦ من أعضاء الهيئة المعاونة بنفس الجامعة. وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية؛ على عدم القدرة على معرفة مستوى الثقة التنظيمية، لدى كل من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات (وفقاً لإجابات ٥٢ من بين عينة أعضاء هيئة التدريس، ونسبة ٧٦% تقريباً) وأعضاء الهيئة المعاونة بنفس الجامعة (وفقاً لإجابات ٦٠ من بين عينة أعضاء الهيئة المعاونة، ونسبة ٧٩% تقريباً)، وعدم القدرة على تحديد مستوى جودة حياة العمل لدى كل مجموعة (وفقاً لإجابات ٥١ من بين عينة أعضاء هيئة التدريس، ونسبة ٧٥% تقريباً، و٥٥ من بين عينة أعضاء الهيئة المعاونة، ونسبة ٧٢% تقريباً)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، ومستوى جودة حياة العمل لديهم (وفقاً لإجابات ٥٩ من بين عينة أعضاء هيئة التدريس، ونسبة ٨٧% تقريباً، و٧٠ من بين عينة أعضاء الهيئة المعاونة، ونسبة ٩٢% تقريباً).

#### ٤- الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### ٤/١- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية:

##### ٤/١/١- مفهوم الثقة:

بالرجوع إلى أصل كلمة "الثقة" ومصدر اشتقاقها؛ نجد أن مفهوم الثقة قد ورد في المعاجم العربية تحت كلمة: وثق به، يثق، ثقة، إذا ائتمنه (الرازي، ١٩٨٣: ٧٠٨). أما في معناها الاصطلاحي، ووفق قاموس (Oxford, 2003: 799)، فإن الثقة تعني: الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر، من حيث ثقته بقيامه بالأفعال والأعمال المُتَّفَق عليها. ويُمكن تعريف الثقة على أنها: مجموعة من التوقعات المُشتركة بين طرفين، حيث يُنظر إلى الاتفاق على هذه التوقعات على أنه عقد نفسي غير مكتوب، يتضمن التزامهما سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق ثقة مُتبادلة؛ تحكم العلاقة بين الطرفين، رغم أنه غير مكتوب، وغير مُلزم قانونياً، إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما (الصباغ، ١٩٨٦). كما يُمكن

تعريفها على أنها: إيمان الفرد بالسمعة الحسنّة للآخرين، وبأنهم سيُقدمون جهودًا تتوافق مع أهداف الجماعة (السعودي، ٢٠٠٥).

وقد تعدّدت مفاهيم الثقة وتباينت وفقًا لرؤى الباحثين عبر الحقول العلمية ذات العلاقة؛ لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة. وبعد مراجعة الأدبيات؛ تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة خلالها، منها: الثقة ضمن المنظور النفسي، والثقة ضمن المنظور الاقتصادي، والثقة ضمن المنظور الاجتماعي (الطائي، ٢٠٠٧). ويرى (حشكي، ٢٠٠٩) أن مفهوم الثقة، يغلب عليه الطابع الشخصي والعاطفي، ويتأثر بمنظومة القيم والبيئة، وبعملية الإدراك، وباتجاهات الأفراد.

#### ٤/١-٢- نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية:

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية تعود إلى عقود بعيدة، ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها؛ إلا أن الاهتمام العلمي بها كان في بداية الخمسينيات من القرن الماضي (الشكرجي، ٢٠٠٨: ٣٩-٤٠).

وقد ظهرت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع، في بداية الستينيات من القرن الماضي؛ ففي عام ١٩٦٣، وفي دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي، وصف Goffman الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية. وفي مرحلة السبعينيات من القرن الماضي، تبلور مفهوم ودور الثقة في السياقات التنظيمية؛ عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية؛ كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. وقد قُدّمت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة في السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل Luhman في عام ١٩٧٩، والذي أكد بدوره على أهمية الثقة في العلاقات التنظيمية، والتي تُساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وإنجاز فرق العمل (Starter, 2005).

وخلال التسعينيات من القرن الماضي، نال موضوع الثقة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا بين علماء الإدارة؛ نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي شهدتها المنظمات؛ حيث ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية. وقد تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي؛ حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف)، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية، وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وأكد "برنارد"

على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد، واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك؛ تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال هذه المرحلة (فليح، ٢٠١٠). أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد تزايد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية؛ حيث قامت النظرية اليابانية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الثقة، والمهارة، والمودة (الطائي، ٢٠٠٧).

#### ٣/١/٤ - مفهوم الثقة التنظيمية:

في دراستها حول "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، توصّلت (فليح، ٢٠١٠) إلى أن الباحثين تباروا في تحديد مفهوم واضح ودقيق للثقة التنظيمية، ولكنهم واجهوا صعوبات في ذلك؛ لأن الثقة التنظيمية هي مفهوم إدراكي وغير ملموس. وعلى الرغم من اهتمام الكُتّاب والباحثين بالثقة التنظيمية، إلا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة، ولا يزال الباحثون يُحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم. ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض لأسباب عديدة، منها مشاكل تعريف الثقة نفسها، وتداخل بعض المفاهيم معها، كالتعاون، والاعتماد، والتنبؤ، بالإضافة إلى تعدّد الصلّة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، والسياسة والاقتصاد) (Sembenek, 2007). إلا أن ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم؛ حيث تناولت الدراسات منذ الخمسينيات من القرن الماضي الثقة في إطار شخصي؛ بوصفها سمة من السمات الشخصية، وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث، الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، والذي يعد الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، يُمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة؛ أسوة برؤوس أموالها الأخرى (العنزي؛ الساعدي، ٢٠٠٤).

وتُعرّف الثقة التنظيمية على أنها: إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية، وبقائد التنظيم، وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة؛ وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (الطائي، ٢٠٠٧). أما (الشكرجي، ٢٠٠٨: ٥٧؛ فليح، ٢٠١٠)، ففتتفقان على أن الثقة التنظيمية هي: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية، يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبّقة، والتي رُوّعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية عامة، والإدارية خاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. ويرى (المعشر؛ الطراونة، ٢٠١٢) أن الثقة التنظيمية هي: توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام

اتخاذ القرارات التنظيمية يُمكن الاعتماد عليه، في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة، دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام. في حين يرى (أبو كريم، ٢٠١٢) أن الثقة التنظيمية هي: شعور الأفراد بالطمأنينة وحُسن الظن والنفاؤل، وذلك بخصوص أبعاد: الشفافية في الحصول على المعلومات، وفرص الإبداع والمشاركة، والسياسات، الأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية السائدة.

#### ٤/١-٤ - أهمية الثقة التنظيمية:

تبيّن من خلال الدراسات والبحوث الحديثة، أن الثقة تُعدّ عاملاً مُهمّاً في التأثير على السلوك التنظيمي، وفي البقاء التنظيمي، لكل من المنظمات العامة والخاصة؛ حيث أثبت العديد من العلماء، أن الثقة التنظيمية أصبحت عاملاً محورياً في تعزيز نجاح المنظمات، وبقائها على المدى الطويل، وخاصة، بعد زيادة التنافسية، وعدم اليقين في معظم بيئات العمل والإنتاج (الحسيني؛ زغلول، ٢٠٠٥). وتعمل الثقة التنظيمية على تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية؛ مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة (السعودي، ٢٠٠٥).

وقد تناولت العديد من الدراسات الفوائد المتعددة للثقة داخل المؤسسات، ومن أهمها: أنها تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، وتُسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحريّة وموضوعية، وتؤدي إلى وضوح الأهداف والمهام، والمشاركة الفعّالة في صنع القرارات الإدارية، وتدفع إلى تفويض الصلاحيات، وحُسن استخدامها (المعاينة؛ أندراوس، ٢٠٠٧). كما تعمل الثقة التنظيمية على إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمؤسسة، وكذلك سعادة أفرادها (أندراوس؛ معاينة، ٢٠٠٨). وفي دراسته حول "بناء ودعم القيادات المدرسية الناجحة في المملكة المتحدة: أهمية الثقة"، توصّل (Christopher, 2009) إلى أن المُثل التربوية والالتزام بالثقة، هما أساس استمرارية نجاح المدرسة، والتنمية المُستدامة لها. وفي دراسته حول "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، توصّل (أبو كريم، ٢٠١٢) إلى أهمية ثقة الموظف بالمدير والإدارة، وإلى وجود اتفاق على أهمية الثقة التنظيمية، وتأثيرها الإيجابي على بعض النواحي المؤسسية؛ التي تؤدي إلى تحسين الأداء. وأكد على أن الثقة في علاقة الموظف بالمنظمة لها تأثير إيجابي على فعالية المنظمة ككل.

وقد توصلَ (Sankowska, 2013) إلى أهمية الثقة التنظيمية في نقل وخلق المعرفة، وإلى تأثيرها المباشر وغير المباشر في الأنشطة الابتكارية. وفي دراستهم التي استهدفت التعرف على العلاقة بين كل من: الثقة التنظيمية والتمكين النفسي ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى اختبار الدور المعتدل للتمكين النفسي في العلاقة بين الثقة والمشاركة، أكد (Fabian; et al., 2014) على حاجة مديري المنظمات إلى خلق جو من الثقة لدى العاملين، وتمكينهم من الناحية النفسية؛ وذلك حتى يقدموا أفضل ما لديهم لصالح منظماتهم.

وفي الآونة الأخيرة، أشارت نظريات السلوك التنظيمي إلى أن الثقة التنظيمية تُعد آلية هامة؛ تؤثر في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ من خلال مواقف وسلوكيات الموظفين؛ حيث يُفترض أن قيام المنظمة بهذه الأنشطة؛ سوف يجعل الموظفين يشعرون بالثقة في القيم والأخلاق داخل المنظمة (Rupp; et al., 2006). وقد أكدت العديد من الدراسات، على وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وقيام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية (Hansen; et al., 2011; Lee; et al., 2012). كما أكد (Yu; Choi, 2014) على دور الثقة التنظيمية في إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى أن توافر الثقة التنظيمية في الشركة؛ تؤدي إلى شعور الموظفين بالأمان والسعادة أثناء أدائهم لوظائفهم؛ مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى أداء الشركات.

وفيما يتعلق بأهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية، فقد أكدت الدراسات على ضرورة الاهتمام ببناء الثقة التنظيمية المتبادلة بين المديرين والعاملين في مدارسهم؛ حيث أنه كلما مارس المديرين العدالة والإنسانية؛ أدى ذلك إلى توقع العاملين للإنصاف، ومن ثم؛ يتحقق الأمان الوظيفي المنشود، والذي يحقق جودة أداء العاملين في المدارس (أبو شندي، ٢٠١١).

وقد اتضح أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين مديري المدارس الثانوية وكافة الأطراف الأخرى في المنظمة التعليمية؛ تسهم في تفعيل الأدوار التعليمية والتعلمية فيما بين المعلمين من جهة، والمتعلمين من جهة أخرى. إن توافر هذه الثقة المتبادلة؛ دعامة قوية تحفيزية؛ تُشجع المعلمين على إعادة تأهيل قدراتهم التعليمية، وترفع من مستويات النجاح عند الطلبة؛ حيث يشعرون باحترام كبير لذواتهم وجهودهم، ويشعر المعلمون بتقدير أدائهم، وتتعدى الفائدة إلى الإحساس بالأمان النفسي، وعدم وقوع الظلم، وسيادة العدالة التنظيمية (الجاسم، ٢٠١٣).



تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد؛ حظيت بقبول من أكثر الباحثين، وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث، وهي (Dirks; Ferrin, 2002; Strater, 2005؛ فليج، ٢٠١٠):

#### • الثقة بالمشرفين:

وتتمثل بالتوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث أن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالإشراف؛ نظراً لأن الأمانة والاستقامة هما سمتان أساسيتان وحتميتان للإشراف؛ فعندما يثق الأفراد بالمشرف؛ فإنهم يرغبون في أن يكونوا تحت طوع أو امره؛ لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم مُصانة، ومن غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو غير مستقيم، أو من يستغلهم.

#### • الثقة بزلاء العمل:

ويُقصد بها العلاقات التعاونية، والميل الموقفي الإيجابي بين العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بينهم؛ بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وقد ازدادت أهمية الثقة بين زملاء العمل في منظمات اليوم؛ والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، والتي تتكون من أفراد يتمتعون بمهارات متكاملة، ويلتزموا بالسعي نحو هدف مشترك؛ حيث تؤثر الثقة في أداء فريق العمل، وفي قدرته على الوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### • الثقة بإدارة المنظمة:

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات، والتي تكون تكاليفها باهظة، والتي ربما تؤدي بحياتها، هي فقدان الثقة من جانب العاملين بإدارة المنظمة؛ فالتقنية وحدها لا يمكنها إدارة أنشطة المنظمة، وستبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار. وإذا ما أُريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية؛ فلا بد من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة؛ حيث أن نقص الثقة يقلل من قيمة العاملين، وانعدامها يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ويقلل من ولائهم وانتمائهم لها.

ويرى (أبو كريم، ٢٠١٢) أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: الشفافية في الحصول على المعلومات، وفرص الإبداع والمشاركة، والسياسات، الأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية السائدة.

#### ٤/١/٦- أهداف الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي (السعودي، ٢٠٠٥):

- أهداف الثقة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين: حيث يكون التركيز على مدى اتباع الموظف للوائح والقوانين، التي تنظم سير العمل بالمنظمة.
- أهداف الثقة المتعلقة بالفعالية: حيث لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح والقوانين، بل يمتد ليشمل وضع خطط وسياسات وأنماط إدارية؛ تُساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح، كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.
- أهداف الثقة المتعلقة بالبرامج: حيث يشمل هذا مُساءلة الموظف، والتي لا تقتصر على مستوى واحد من مستويات المنظمة، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية (العليا، والوسطى والتنفيذية)؛ نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ٤/١/٧- بناء وتنمية الثقة التنظيمية:

أثبتت الدراسات السابقة، أنه يُمكن بناء وتنمية الثقة التنظيمية من خلال:

- مشاركة العاملين في صنع القرار، وفي نشاط تنسيق العمل اليومي (Busman, 1991).
- إظهار المدراء الاهتمام الكافي بالعاملين (Power, 1995).
- ممارسة تفويض الصلاحيات، والوفاء بالعقود (Whitener, 1997).
- ترسيخ المعاملة باحترام، والتقدير الشخصي للعاملين من جانب المديرين (Anthony; Schneider, 2003).
- المُساءلة الواضحة، والتقييم العادل، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد المهام بدقة، وتدريب وتطوير العاملين، وحُسن الإشراف عليهم (أبو كريم، ٢٠١٢).
- اتباع أساليب ملائمة ومنطقية من جانب المديرين؛ لخلق وتنمية الثقة بين العاملين، والاعتراف بأهمية عدم وجود رقابة صارمة عليهم (Shelby, 2009; Siebert; Martin, 2014).
- تعزيز مشاركة العاملين في النشاطات المختلفة للمنظمة (Yu; Choi, 2014).

## ٨/١/٤ - أهمية بناء وتنمية الثقة التنظيمية:

تُعد الثقة التنظيمية المُكوّن الأكثر أهمية من بين مكونات رأس المال الاجتماعي للمنظمة، سواءً كانت ثقة الإدارة بالعاملين، أم ثقة العاملين بالإدارة؛ حيث أن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة؛ تكون أكثر نجاحًا وتكيفًا وإبداعًا، من المنظمات الأقل في نفس المعدلات (العنزي؛ الساعدي، ٢٠٠٤). وقد أكد الكثير من الباحثين، على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات، بين الأطراف المعنية؛ لأنها عامل مُهم في تحقيق التكامل داخل المنظمة، ومفتاح رئيسي لسلوكيات الأفراد (Amico, 2003)، وعامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني (Dominguez; Pels, 2004).

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل بالمنظمة؛ فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وكل من: الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع. في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية وكل من: دوران العمل، والغياب، والصراع (الطائي، ٢٠٠٧). وفي دراستها حول تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، أكدت (فليح، ٢٠١٠) على أن تكوين وبناء الثقة في المنظمة، يُعد شرطاً أساسياً؛ لضمان التفاعل والتبادل المُشترك بين الجميع؛ لإنجاز المهام والأعمال المختلفة؛ بما يُساهم في تحقيق النجاح والنمو، وبدون الثقة؛ لا يُمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويُصبح تحقيق الأهداف المُخططة غير مُمكن عملياً.

## ٢/٤ - الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بجودة حياة العمل:

## ١/٢/٤ - نشأة وتطور مفهوم جودة الحياة:

ظهر مفهوم جودة حياة العمل في عام ١٩٧٦، مع "Hackman and Oldham's"، ضمن نموذج خصائص الوظيفة، حيث حاولًا من خلال هذا النموذج؛ تفهّم كيفية تأثير احتياجات النمو النفسي للعاملين، في دوافعهم الداخلية للأداء بفعالية. كما ذكراً أن الجوانب النفسية للعمل، نادراً ما يتم الاهتمام بها، على الرغم من أنها ربما تكون الأكثر مساهمةً في تحسين الدوافع الذاتية للعاملين؛ مما يُؤدي - بالضرورة - إلى ارتفاع مستوى أدائهم لوظائفهم (Ganesh; Ganesh, 2014).

وقد تم تطوير مفهوم جودة الحياة في عام ١٩٨٥ من خلال "Ferrans and Powers"؛ حيث تم قياس كل من درجة الرضا ودرجة الأهمية لمُختلف جوانب الحياة (Natarraajan; Angur, 2014). وعلى مر السنين، تمت دراسة هذا المفهوم من وجهات نظر مُتنوّعة، تناولت بُعدَي صحّة الفرد وأدواره المختلفة في الحياة، وذلك على المستويين الفردي والاجتماعي، مع تناول كل من العوامل النفسية (الروحية)، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأسرية (Ferrans; Powers, 1985; Diener; et al., 1995; Ferrans, 1996; Warnecke; et al., 1996; Angur; Widgery, 2002; Layard, 2005).

#### ٢/٢/٤ - مفهوم جودة الحياة:

يُعدّ مفهوم جودة الحياة التطوُّر الأحدث، في قضية شغلت البشرية منذ القَدَم تحت مُسميات متعددة، حيث يرتبط هذا المفهوم بصورة وثيقة بمفهومين أساسيين هما: الرفاهة، والتنعم. كما يرتبط بمفاهيم أخرى، كالانتمية، والتقدم، وإشباع الحاجات (الدليمي؛ أخريات، ٢٠١٢). وقد نظر الباحثون وعلماء النفس إلى جودة الحياة من زوايا متعددة، إلا أنها تصب جميعها في موضوع الرضا عن الذات، ومدى توافر الخدمات في البيئة المادية والمجتمعية للفرد؛ مما يجعله أكثر إقبالاً على الحياة، وأكثر قدرة على مواجهة مشكلاتها، والاستفادة من مصادرها (أبو الرب؛ عبد الأحمد، ٢٠١٣).

وعلى الرغم من وجود عشرات التعريفات لجودة الحياة، إلا أن أشملها - من وجهة نظر الباحثين - هو تعريف منظمة الصحة العالمية؛ والتي ترى أن جودة الحياة هي: التصورات الشخصية للفرد، حول وضعه في الحياة، في إطار النظم الثقافية والقيّمة التي يعيش فيها، والتي تتعلق بأهدافه، وتوقعاته، ومعاييرها، واهتماماته (Jeong; Seo, 2014).

#### ٣/٢/٤ - أهمية جودة الحياة:

إن تحسين جودة الحياة في أية دولة؛ يُؤدّي إلى تحسُّن في كافة القطاعات الصناعية بتلك الدولة (Natarraajan, 2012a). وعلاوة على ذلك، وأخذاً في الاعتبار ظاهرة العولمة، والترابط الشديد بين اقتصادات الدول المختلفة تحت مظلة الاقتصاد العالمي، فإن حالة التحسُّن في القطاعات الصناعية بدولة/ دول معينة؛ تلعب دوراً هاماً في تعزيز الاقتصاد العالمي، وتحقيق الرفاهية للجميع، وبالتالي؛ التأثير الإيجابي على مستوى السعادة العالمية (Bagozzi; Natarraajan, 2000; Natarraajan, 2012b, 2012c).

وتُقاس حضارة الأمم والمجتمعات بجودة حياة الأفراد بشكل عام. ويُعد مفهوم جودة الحياة من المفاهيم التي دخلت حديثاً على مجال الحياة الاجتماعية، وهو يُعبّر عن مدى الاهتمام بأفراد المجتمع، وتحقيق الرفاهة لهم (أبو الرب؛ عبد الأحمد، ٢٠١٣). وقد اكتسب مفهوم جودة الحياة أهمية كبيرة في عالم الأعمال؛ حيث أشارت البحوث التي أُجريت حديثاً، أن ٧٠% من أبرز الشركات في العالم، قد أدرجت مفهوم جودة الحياة ضمن رؤيتها ورسالتها (Natarraajan; Angur, 2014).

#### ٤/٢/٤ - أبعاد جودة الحياة:

وفقاً لموسوعة علم النفس Encyclopedia of Psychology، تتمثل أبعاد جودة الحياة في الأبعاد السبعة التالية (Webster; et al., 1999):

- التوازن الانفعالي: ويعني ضبط الانفعالات الإيجابية والسلبية.
- الحالة الصحية للجسم.
- الاستقرار المهني: حيث يُعد الرضا عن العمل بُعداً هاماً من أبعاد جودة الحياة.
- الاستقرار الأسري، وتواصل العلاقات داخل البناء العائلي.
- استمرارية وتواصل العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العائلة.
- الاستقرار الاقتصادي: وهو ما يرتبط بدخّل الفرد الذي يُعينه على الوفاء بمتطلبات الحياة.
- التوافق الجنسي: ويرتبط بصورة الجسم، وحالة الرضا عن المظهر والشكل العام.

وقد أشارت العديد من الدراسات، إلى أن جودة الحياة تتعلق بخمسة أبعاد رئيسية هي: الحالة الصحية، والقدرات المادية، والعوامل النفسية، والأحوال العائلية، والعوامل الاجتماعية (Burstrom; et al., 2001; Sato; et al., 2002; Tu; et al., 2006; Orte; et al., 2007; Belvis; et al., 2008; Yahaya; et al., 2010; Arun; Cevik, 2011; Ejechi, 2012). وقد اتفقت دراسة (Natarraajan; Angur, 2014) مع هذه الدراسات في أربعة أبعاد، واختلفت في بعد واحد؛ حيث كشفت عن وجود خمسة أبعاد لجودة الحياة هي: الصحة، والرفاهية المادية، والاستقرار السياسي والأمني، والعلاقات الأسرية، والحياة الاجتماعية.

#### ٤/٢/٥ - مقومات جودة الحياة:

وفقاً لتعريف منظمة الصحة العالمية؛ تتمثل مقومات جودة الحياة في (وزارة الصحة الأردنية؛ منظمة اليونيسيف، ٢٠٠٣):

- الصِّحة الجسدية: وتعني القدرة على القيام بوظائف الجسم الديناميكية، مع حالة مُثلى من اللياقة البدنية.
- الصِّحة النفسية: وتعني القدرة على التعرُّف على المشاعر، والتعبير عنها، والشعور بالسعادة، والراحة النفسية، دون اضطراب أو تردد.
- الصِّحة الروحية: وتعني صِحة المعتقدات والممارسات الدينية؛ للحصول على سلام مع النفس.
- الصِّحة العقلية: وتعني القدرة على التفكير بوضوح وتناسق، والشعور بالمسؤولية، والقدرة على حسم الخيارات وصُنْع واتخاذ القرارات.
- الصِّحة الاجتماعية: وتعني القدرة على إقامة العلاقات مع الآخرين، والاستمرار فيها، والاتصال والتواصل وتبادل الاحترام مع الآخرين.
- الصِّحة المجتمعية: وتعني القدرة على إقامة علاقة سليمة مع كل ما يُحيط بالفرد من مواد، وأشخاص، وأنظمة، وقوانين.

وفي حين يرى (جمعه؛ العاني، ٢٠٠٦) أن مقوّمات جودة الحياة تتمثل في: توافر الشخصية الإنسانية القادرة على التفكير الحر، والنقد البنّاء، والتغيير، والإبداع، مع الشعور بالمسؤولية. وتُعدّ هذه المقومات من ركائز النمو الاجتماعي والاقتصادي، وهي السبيل للتنمية المُستدامة. فإن (محمد، ٢٠٠٨)، يُشير إلى أن مفهوم جودة الحياة مفهوم شامل، متعدد الأبعاد، ويشمل أكبر قدر من جوانب الحياة المادية والمعنوية. وإلى أن هناك مقومات كثيرة لجودة الحياة، كالقدرة على التفكير، واتخاذ القرارات، والصِّحة الجسمانية والعقلية، والأحوال المعيشية، والعلاقات الاجتماعية، والمعتقدات والقيم الثقافية والحضارية، والأوضاع المالية والاقتصادية.

٤/٢-٦ - بداية ظهور مفهوم جودة حياة العمل (نقلًا عن: المغربي، ٢٠٠٤):

ظهر مفهوم جودة حياة العمل؛ ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق، التي سادت في الغرب بين العاملين؛ خوفًا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضًا للخدمات والمزايا الاجتماعية المُقدّمة لهم، أو تخفيضًا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي؛ المؤثّر على التزام العاملين، ومن ثم؛ تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعّالة، في تدعيم التميّز التنافسي لمنظمات الأعمال (جاد الرب، ٢٠٠٣).

ويرى (Hian; Einsteion, 1990)، أن مصطلح جودة حياة العمل، قد قُدِّم لأول مرة عام ١٩٧٢، خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل. ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً؛ بعد أن قامت مؤسسات United Auto Workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل. وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين، تراجع الاهتمام، وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل (Bowditch; Buono, 1994)؛ مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في مرتبة ثانوية.

ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وحتى منتصف التسعينيات تقريباً، زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل، في الشركات والمؤسسات الأمريكية؛ للعديد من الأسباب، بعضها داخلي، يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي، يُمثّل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (Bowditch; Buono, 1994). ومع التسعينيات من القرن الماضي، قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم، بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها؛ نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، وإكسابها مهارات مُتنوّعة، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (Lewis; et al., 1995).

#### ٧/٢/٤- مفهوم جودة حياة العمل:

على الرغم من عدم وجود تعريف مُحدّد لجودة حياة العمل، إلا أن معظم الباحثين والخبراء اتفقوا على أن مفهوم جودة حياة العمل ينطوي على ضمان شامل لرفاهة الموظف من قبل المنظمة، وذلك بدلاً من التركيز فقط على الجوانب المتعلقة بالعمل (Sirgy; et al., 2001). ويُؤكّد (الهيبي، ٢٠١٠: ٢٧٩) على أن نشاطات نوعية (جودة) حياة العمل هي: أية جهود تبذلها المنظمة؛ باتجاه خلق قيم عمل مُشتركة؛ تمنح المنظمة فرصة الحصول على قوة عمل مُندفَعَة ومُحفَزة وراضية، ذات شعورٍ عالٍ بالولاء والانتماء، وتعمل باتجاه تحسين الإنتاجية كماً ونوعاً.

وفي حين تتعامل جودة حياة العمل مع رفاهة الموظف بوجه عام (Sirgy et al., 2001; Sinha, 2012; Wan; Chan, 2012)، فلا بد للمنظمات أن تُدرك ضرورة أن يكون الموظف راضياً عن كافة جوانب وظيفته؛ حتى ينعم بجودة حياة العمل. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة- أيضاً - حقيقة أن جودة حياة العمل هي: تقييم شامل من جانب الموظف، يستند إلى

خبراته المختلفة، والنتائج التي حققها في حياته بالعمل على المستويين المهني والشخصي ( Daud, 2010; Tabassum et al., 2011; Ramya; Kannan, 2013).

#### ٤/٢-٨- أهمية جودة حياة العمل:

أشار "Herzberg" في عام ١٩٥٩، إلى أنه على الرغم من أن معظم المنظمات تُولي اهتمامًا بعملية إشباع الاحتياجات المادية للموظف وحاجته إلى الأمن والسلامة، وليس أكثر من ذلك، فإن إدخال إجراء تحسينات في الجوانب النفسية والاجتماعية للوظيفة؛ هي التي تُعزِّز كلاً من أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطننة التنظيمية (Ganesh; Ganesh, 2014).

وتُثبت التجارب الميدانية، بأن استراتيجيات تحسين الإنتاجية، لا تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد والتقنيات الحديثة فقط، وإنما إجراء تغييرات في العمل، من حيث مُحتواه، وأبعاده، والاهتمام بنوعية حياة العمل في المنظمات، وتُشير المُقارنات بين شركات تصنيع السيارات في اليابان ومناقسيها في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن الشركات اليابانية تُنفق مبالغ أكبر في مجال تحسين النوعية والإنتاجية، وإجراء تغييرات في محتوى وبيئة العمل، وذلك مقارنة بالمبالغ التي تُنفقها في الاستثمار التقني والاستثمار المالي؛ وهذا ما جعل الشركات اليابانية أكثر من مثيلاتها الأمريكية، وأكبر حصة سوقية (الهييتي، ٢٠١٠: ٢٧٨).

وقد توصل (Natarraajan; Angur, 2014) إلى أنه حتى يكون المجتمع أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية؛ لا بد وأن يعمل أصحاب المشروعات على تحسين القدرة التنافسية العالمية للدولة التي ينتمون إليها؛ وذلك من خلال المساهمة في تحسين جودة حياة العمل.

#### ٤/٢-٩- مزايا تحسين جودة حياة العمل:

إن تحسين نوعية (جودة) حياة العمل هي استراتيجية متكاملة؛ يُمكن أن تقود المنظمة إلى (الهييتي، ٢٠١٠: ٢٧٩-٢٨٠):

- التفوق النوعي على المنافسين؛ من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والنوعية في أن واحد.
- فرصة الحصول على والاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريًا ومعرفيًا من الموارد البشرية.
- فرصة الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.



- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حل أية مشاكل قد تعرقل من نشاطها، أو تعطل برامجها.
- فرصة الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستفيدين من منتجاتها؛ عملاً بقاعدة "الإناء ينضح بما فيه"؛ فليس خفياً على المستهلكين ما يدور في داخل المنظمة من مشاكل وظواهر عمل.
- فرصة النمو والتطور؛ حيث تثبت الدراسات الميدانية أن استقرار الموارد البشرية للمنظمة؛ يمكن أن يسهم في تحقيق النمو والتطور؛ من خلال البحث عن الوصول إلى طرق إنتاج وأساليب تسويق متميزة مقارنة بالمنافسين.

#### ١٠/٢/٤- أبعاد جودة حياة العمل:

تتمثل أبعاد جودة حياة العمل في الأبعاد الستة التالية (Sirgy; et al., 2001):

- احتياجات الصحة والسلامة: وتتعلق بصحة وسلامة الموظف، سواءً في العمل، أم بعيداً عن العمل.
- الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: وتتعلق بالدخل، والأمن الوظيفي، واحتياجات أسرة الموظف.
- الحاجات الاجتماعية: وتتعلق بعلاقات الموظف مع زملائه، وأيضاً احتياجات وقته الشخصي.
- الاحتياجات المتوقعة: وتتعلق بالقيمة التي يُقدِّرها الموظف لمجهوده داخل وخارج المنظمة.
- احتياجات الإدراك: وتتعلق بتحقيق تطُّعات الموظف لأن يكون أكثر كفاءة واحترافاً داخل المنظمة.
- الاحتياجات الجمالية: وتتعلق بقدرة الموظف على استغلال قدراته الإبداعية داخل وخارج وظيفته.

#### ١١/٢/٤- تنمية الشعور بجودة الحياة:

في دراستها حول "جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق ونشرين"، توصّلت (نعيسة، ٢٠١٢) إلى أنه يمكن تنمية الشعور بجودة الحياة لدى الطالب الجامعي؛ من خلال بناء تصوُّر واضح ومحدد لمعنى الحياة. وأوصت بضرورة تعيين مُرشِد نفسي في كافة الجامعات السورية، وتعزيز دور الإرشاد النفسي؛ لمساعدة الطلاب على اكتشاف ذواتهم، وتطوير أساليب جديدة؛ تُمكنهم من تحقيق مستوى عالٍ من جودة الحياة. كما أوصت بضرورة تدريب طلبة الجامعات على مهارات إدارة واستغلال الوقت، وإدخال مفهوم جودة الحياة في بعض مقررات علم النفس

في الجامعات؛ يُساعد الطلبة في إدراك معايير جودة الحياة. ويرى (سراج، ٢٠١٤)، أن الفرد إذا استخدم الأساليب الفعّالة في مواجهة الضغوط التي تُواجهه في حياته اليومية؛ فسوف يصل إلى جودة الحياة، ويشعر بها.

#### ١٢/٢/٤ - بناء وتحسين جودة حياة العمل:

في دراسته التي استهدفت التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحكومية في قطاع غزة ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عملي المنظمات غير الحكومية ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، أوصى (البليسي، ٢٠١٢) بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من خلال عدة أمور، من أهمها:

- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية، كتصميم المكتب المُريح، وتوفير درجة الحرارة المُعتدلة، والإضاءة الجيدة، والطلاء المناسب، وأدوات العمل المطلوبة.
- توفير بيئة عمل صحيّة وأمنة؛ تُلبّي شروط السلامة المهنية.
- أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بالتصميم الوظيفي، وضوح وسلاسة المهام الوظيفية، وترك مساحة مناسبة للعاملين في تنفيذها.
- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وضمان شعورهم بالاستقرار.
- وجود نظام واضح وملائم للترقيات.
- مساعدة العاملين على تطوير ذواتهم، والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني.
- تفعيل جداول العمل المرنة، بما يتناسب ومصلحة المنظمة والعاملين.
- الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت والتعويضات، وضمان عدالتها.
- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة، واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات.
- الاهتمام برفاهية العاملين، بما يتناسب وطبيعة العمل داخل المنظمة، وقدراتها المالية.
- الحرص على نظام واضح وملائم وعادل لتقويم المظالم.
- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين؛ لتجنب ضغوط العمل.

• إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين، وتزويدهم بها، والعمل على اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها، وربط هذه التقارير بنظامي الأجور والمكافآت والتعويضات في المنظمة؛ وذلك لتحفيز العاملين على العطاء والإبداع.

وتؤكد النظريات على أن إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين؛ من شأنه أن يؤدي - بالتأكيد - إلى زيادة إشباع احتياجاتهم، وبالتالي؛ إلى تحسين مستوى خدمتهم للعملاء، ومن ثم؛ إلى إشباع احتياجات ورغبات العملاء، وبالتالي؛ زيادة ولائهم وانتائمهم لمُنتجات المنظمة. إن الاستنتاجات السابقة؛ تُبرز أهمية تفهُم الجوانب النفسية اللازمة لتحفيز العاملين؛ والتي تُعزّز من جودة حياة العمل الخاصة بهم؛ مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل للعاملين، ومن ثم؛ إلى المُساهمة في نجاح المنظمة (Ganesh; Ganesh, 2014). وقد توصّل (Ganesh; Ganesh, 2014) إلى أهمية الدعم الاجتماعي في توفير مستوى عالٍ من جودة حياة العمل للموظف، وأكّدا على أن هذا الدعم الاجتماعي يتحقق من ثلاثة مصادر مختلفة هي: المشرف، وزملاء العمل، والعائلة. وتوصّل إلى أن مصادر الدعم الاجتماعي يُمكن ترتيبها تنازلياً وفقاً لأهميتها في توفير مستوى عالٍ من جودة حياة العمل للموظف، حيث يأتي دعم المشرف في المرتبة الأولى، يليه دعم زملاء العمل، وأخيراً، دعم العائلة. كما توصّل (Tho; et al., 2014) إلى أن الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين له آثار مباشرة وغير مباشرة في تحقيق جودة حياة العمل، وزيادة جاذبية العمل للموظفين.

#### ٤/٢/١٣ - برامج تحسين جودة حياة العمل:

يتوافر أمام المنظمة نوعان من البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل، وهما (الهيئي، ٢٠١٠: ٢٨٠-٢٨٦):

#### أ- البرامج التقليدية:

ويُصَدّ بها مجموعة البرامج، التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينيات من القرن الماضي، والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية، مُمتلئةً في مبادئها المعروفة. كما يُصَدّ بها معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتتضمن هذه البرامج:

▪ **تحسين بيئة وظروف العمل:** بمعنى الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل؛ وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسية العاملين، واتجاهاتهم، ومواقفهم؛ التي تُؤثر بدورها على قدراتهم الإنتاجية. ويتضمن الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل - غالباً - الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب، من حيث: الإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والأثاث ... إلخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق، والتي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين، وذلك عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، وإجراء دراسات الوقت والحركة، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- تقليل مصادر الضوضاء، وخاصة في الأعمال التي تُستخدَم فيها الآلات والمعدات ذات الأصوات العالية. وهنا، تقوم المنظمة بعزل الآلات والمعدات التي تُصدِر عنها الأصوات العالية، وتقوم بتكيب الأجزاء الميكانيكية، التي تُخفض الضوضاء، وتُزوّد الأسقف والجدران بمواد عازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال؛ وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال؛ بما يمنع التكرار في أداؤها. وهنا، يأتي دور الإثراء والتناوب والتوسيع الوظيفي؛ كأدوات للقضاء على الرتابة.
- **برامج الصيانة البشرية:** وتتضمن مجموعة من الإجراءات؛ التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم ومعارفهم للإبداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات: الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، وإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.
- **إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة:** بمعنى اعتماد مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتجديد النشاط، وهنا، تلجأ المنظمات إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو استخدام أسبوع العمل المضغوط، والذي يتضمن اشتغال العاملين ساعات العمل المطلوبة في خمسة أو أربعة أيام، بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.
- **توفير برامج الرفاهية الاجتماعية:** حيث تُشكّل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، وتتمثل في: النوادي، والأسواق، ودور الحضانة ... إلخ، وكلها يُمكن أن تُحسّن من نوعية (جودة) حياة العمل، وتدفع العاملين نحو الأداء الأفضل، خاصة عندما تكون مطلوبة من قِبل العاملين أنفسهم. ويُشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة، وشاملة لكافة العاملين.
- **توفير برامج الرعاية الصحيّة:** حيث تفرض التشريعات القانونية في الكثير من الدول التزاماً صحياً على المنظمة، من خلال تقديم خدمات طبيّة؛ تستهدف الاهتمام بالنواحي الجسدية والمعنوية والنفسية والعقلية للعاملين. كما أن الاعتبارات الإنسانية، تقضي بضرورة وقوف

المنظمة إلى جانب العامل المريض. وتُشير الأدلة الميدانية، إلى أن المنظمات التي تُقدم خدمات طبيّة جيدة؛ تُمثل مكاناً أكثر ملاءمة للعمل، ويتميز أفرادها العاملون باستقرار وظيفي أفضل، وبإنتاجية أعلى. وهنا، يجب إدراك تباين برامج الرعاية الصحيّة؛ بتباين نوع وطبيعة عمل المنظمة؛ إذ أن خطورة الأعمال؛ تقضي باعتبار الخدمات الطبيّة أكثر ضرورة.

▪ **التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنيّة:** حيث تُستخدم برامج الأمن والسلامة المهنيّة في أغلب المنظمات؛ لأغراض وقائيّة من الحوادث، أو لأغراض علاجية، إلا أنها تكون ضرورة ملحّة في المنظمات ذات الأعمال الخطرة. كما يُمكن استخدام هذه البرامج؛ لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، ولتوعية العاملين بضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام الآلات والمعدات، ولاحتواء أمراض المهنة، خاصة في المنظمات الصناعية، التي يتعرض العاملون فيها لخطر الإصابة ببعض الأمراض، كالربو، والاحتناق، أو أية أمراض أخرى؛ حيث تُسهم العناية بظروف العمل المحيطة بشكل فعّال في التقليل من الإصابة بهذه الأمراض.

▪ **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل:** حيث تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل؛ في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيّة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين ومجموعات العمل بعضهم وبعض من ناحية أخرى. وتُعدّ هذه البرامج نشاطاً هادفاً؛ يسعى إلى تحفيز العاملين لتحقيق إنتاجية عالية، والعمل بروح الفريق، وخلق شعور العاملين بالانتماء، وجعل العاملين يشعرون باعتبار أهدافهم وأهداف المنظمة أهدافاً واحدة.

#### ب- البرامج المعاصرة (الحديثة):

ويُقصد بها تلك النشاطات التي تُمارسها المنظمات؛ بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وإعادة النظر في البرامج التقليدية لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل؛ من أجل تجاوز حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين، وخلق شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة، إلى إرساء هدف استراتيجي هو تنمية الشعور بالمصير المُشترك للفرد العامل والمنظمة. ولتحقيق هذا الهدف؛ اتجهت المنظمات إلى استخدام البرامج التالية:

- الإثراء الوظيفي: والذي يستهدف الإحساس بمنعة إنجاز العمل؛ عن طريق تنويع المهام، وإضفاء صفة الإبداع فيه.
- الإدارة بالمشاركة: وتستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في نشاطات المجموعة التي ينتمي إليها، مما يُشجِّعه على العمل، وتحقيق أهداف المجموعة، وتحمل المسؤولية.
- فرق العمل المُدارة ذاتياً: وتستهدف توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعادةً، يتكون فريق العمل من ٥ إلى ١٥ عامل، يتولون إنتاج المُنتَج بالكامل، بدلاً من إنتاج جزء أو أكثر منه. ويُسهِم هذا البرنامج في زيادة الإنتاجية، وتحسين النوعية، وإحكام السيطرة على العمل والتكاليف، ولكن نجاحه يتوقف على مدى توافر فرقٍ خبيرة بشؤون العمل، وعلى درجة الدعم الإداري لهذه الفرق.
- جداول العمل البديلة: وقد تم ذكرها ضمن البرامج التقليدية لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل، إلا أنها هنا، تستهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل، زيادة رضا العاملين، وزيادة كفاءتهم، وتقليل حالات التأخير والغياب. ويتضمن هذا البرنامج إضافة إلى ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف، وجبات العمل، بهدف تقليل وقت استبدال العاملين، ومنحهم استقلالية أكبر في تحديد هذه الوجبات.
- إدارة النوعية (الجودة) الشاملة: وتدور حول إشاعة الوعي بالنوعية (الجودة) داخل المنظمة، وتحمل المسؤولية عن النوعية (الجودة) من قِبل العاملين؛ مما يستوجب خلق جو عمل مناسب، والاهتمام بنوعية (جودة) حياة العاملين. وتؤكد التجارب على أن استخدام هذا البرنامج؛ يُعزِّز من القدرة التنافسية للمنظمة.

#### ٣/٤- الدراسات التي جمعت بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل:

فيما يتعلق بالدراسات التي جمعت بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، لا توجد دراسات سابقة - على حد علم الباحثين - تناولت المتغيرين معاً، إلا أن (Starter, 2005) قد ذكر أن مفهوم ودور الثقة في السياقات التنظيمية تبلور في مرحلة السبعينيات من القرن الماضي؛ عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية؛ كخطوة أساسية لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل.

## ٤/٤- نبذة مختصرة عن جامعة مدينة السادات (1):

جامعة مدينة السادات، جامعة مصرية حكومية، مقرها مدينة السادات شمال غرب القاهرة الكبرى، أُسِّسَتْ في بادئ الأمر كفرع لجامعة المنوفية، ثم أُسِّسَتْ بموجب القرار الجمهوري رقم ١٨٠ بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٣؛ وهي - بهذا - تتميز بأنها أحدث جامعة حكومية مصرية، كما أنها أول جامعة حكومية تتواجد داخل مدينة صناعية، فضلاً عن أنها وجامعة المنوفية (الجامعة الأم) يعتبران أول تجربة لتواجد أكثر من جامعة في محافظة واحدة خارج إطار القاهرة الكبرى. وتضم جامعة مدينة السادات ٨ كليات ومعاهد بمدينة السادات، وهي: كلية السياحة والفنادق، وكلية الطب البيطري، وكلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية التربية، وكلية التربية الرياضية (بنين وبنات)، ومعهد بحوث الهندسة الوراثية، ومعهد الدراسات والبحوث البيئية.

## ٥- مشكلة وتساؤلات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تأكَّد عدم القُدرة على معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات (وَقَفًا لِإِجَابَات ٧٦% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء هيئة التدريس، و٧٩% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء الهيئة المُعَاوِنَة). كما تأكَّد عدم القُدرة على تحديد مستوى جودة حياة العمل لديهم (وَقَفًا لِإِجَابَات ٧٥% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء هيئة التدريس، و٧٢% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء الهيئة المُعَاوِنَة). هذا، بالإضافة إلى غموض العلاقة، بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل، لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات (وَقَفًا لِإِجَابَات ٨٧% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية، من أعضاء هيئة التدريس، و٩٢% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية، من أعضاء الهيئة المُعَاوِنَة).

وتُتَبَرِّحُ هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يُمكن طرحها على النحو التالي:

(1) المصدر:

- الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات ٢٠١٥-٢٠٢٥م.
- الموقع الرسمي لجامعة مدينة السادات: <http://www.usc.edu.eg/arabic/Pages/default.aspx>

(أ) هل يُمكن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة)؟

(ب) هل يُمكن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة)؟

(ج) هل هناك علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وكلٍ من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده؟

(د) كيف يُمكن تحسين كلٍ من مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل، لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات؟

## ٦- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحديد دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات؛ مما يؤدي - بالضرورة - إلى التفوق النوعي للجامعة على منافسيها؛ من خلال حرص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد، وإلى توفير فرصة حصول الجامعة على الاحتفاظ بنوعيات كفوة مهاريًا ومعرفيًا من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، وإلى تفوق أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة إلى جانب الإدارة، في حل أية مشاكل قد تُعرقل من نشاط الجامعة، أو تُعطل برامجها.

وبناءً على ما سبق، تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف الأربعة التالية:



- (أ) التحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة).
- (ب) التحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة).
- (ج) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات، وكل من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده.
- (د) تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل، لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات.

## ٧- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأسيس النظري من الدراسات السابقة، قام الباحثان بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المُبيّن أدناه:

في دراستهما حول "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية"، توصل (الحوامده؛ الكساسبة، ٢٠٠٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. وفي دراستهما حول "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، توصلت (الحسيني؛ زغلول، ٢٠٠٥) إلى أن واقع المدارس المصرية يُشير إلى انخفاض درجة الثقة التنظيمية، مع ضعف فعالية الأداء، وغياب الثقة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات، وتمكين العاملين، ومشاركتهم في إدارة المدرسة، وصنع قراراتها، بالإضافة إلى احتكار المعلومات التربوية والإدارية، وحجبها عن العاملين.

وفي دراسته التي استهدفت التعرف على الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات ذات الأغلبية من الطلبة السود في جامعة "إيوا" والمتغيرات المتعلقة بها، توصل (Vineburgh, 2010) إلى أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية من ناحية، وكل من ارتفاع مستويات التمكين، وارتفاع مستويات دعم الإبداع، وانخفاض مستويات النزعات الشخصية، من ناحية أخرى. وفي دراستها حول "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، توصلت (فليح، ٢٠١٠) إلى أن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة، وهذا الموجود الاستراتيجي لا يُمكن تقليده من قبل الآخرين؛ نظراً لأن الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي، والذي ينعكس على أداء ونجاح المنظمة. كما أكدت على أن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في تحقيق فعالية المنظمة، وهي من العناصر التنظيمية صعبة البناء، سهلة الهدم.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة التالية:

- الفرض الأول: لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة).

يُعدّ مفهوم جودة الحياة مفهوماً نسبياً؛ يختلف من شخص إلى آخر؛ حيث يرى البعض جودة الحياة في الصحة، والبعض يراها في المال، والبعض يراها في السعادة ... وهكذا. كما يختلف هذا المفهوم حسب المرحلة العمرية؛ فجودة الحياة للشباب؛ تختلف عنها الصغار، وكذلك للمسنين، ويختلف هذا المفهوم - أيضاً - من منطقة إلى أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر (سراج، ٢٠١٤).

ويختلف الأفراد في تحديدهم لمقومات جودة الحياة؛ وفقاً لعدة عوامل؛ يُحدد من خلالها الأفراد الأشياء الهامة، التي تُحقق سعادتهم في الحياة، كالقدرة على التفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إدارة الظروف المحيطة، والصحة الجسدية والنفسية، والظروف الاقتصادية، والمعتقدات الدينية، والقيم الثقافية والحضارية (نعيسة، ٢٠١٢).

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة التالية:

- الفرض الثاني: لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة).

في دراسته التي استهدفت تحديد العلاقة بين المعلمين والمدير من حيث الثقة، ومستوى الرضا الوظيفي والسلوك الإرشادي والتحفيزي للمدير، والسلوك التربوي للمعلمين والثقة بالمدير، وتأثير ذلك في التحصيل الدراسي للطلاب، توصل (Karalis, 2009) إلى أن ثقة المعلم بالمدير، وسياسة التحفيز والدعم، لها علاقة وثيقة الصلة بسلوك كل من المعلم والمدير، وبالرضا الوظيفي، وبمستوى التحصيل الدراسي للطلاب. كما أكد على أن المعلمون في المدارس ذات التحصيل الطلابي المتدني، كانت ثقتهم أقل بمدير المدرسة، وذلك مقارنة بمعلمي المدارس ذات التحصيل الطلابي العالي والمتوسط.

وفي دراسته، التي استهدفت تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، والتي أجريت على عينة حجمها ٢٠٤، من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوت، توصل (رفاعي، ٢٠٠٩)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية، بين الثقة التنظيمية (بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد) والسلوك الإداري الابتكاري (بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد)، كذلك، وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية، بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

وفي دراسته التي استهدفت التعرف على تأثير شعور العاملين بالعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، توصل (Yavuz, 2010) إلى أن كلا من الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثران في التزام المعلمين وجدانياً وفعالياً، وتؤثران في استمرار هذا الالتزام، فضلاً عن تأثيرهما في التزامهم تجاه المنظمة.

وفي دراسته التي استهدفت التعرف على آثار أنماط الاتصال الفردي على الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في ولاية واشنطن، توصل (Brimhall, 2010) إلى وجود علاقة بين أنماط الاتصال، ومستويات الثقة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

توصلت (الحربي، ٢٠١١) في دراستها حول "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، إلى وجود علاقة ارتباطية

بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية، وأوصت بضرورة رفع درجة تطبيق الشفافية؛ لتحقيق أكبر قدر من الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبأن تضع إدارات الجامعات المبحوثة خطة استراتيجية ملزمة لتطبيق الإدارة بالشفافية.

توصّل (أبو كريم، ٢٠١٢) في دراسته حول "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، إلى وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي. كما أكد على أن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بكل من: فرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات.

وفي دراستهم التي استهدفت التعرف على العلاقة بين كل من: الثقة التنظيمية والتمكين النفسي ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى اختبار الدور المعتدل للتمكين النفسي في العلاقة بين الثقة والمشاركة، توصّل (Fabian; et al., 2014) إلى أن الموظفين الذين يُدركون الثقة التنظيمية الجيدة والتمكين النفسي الكبير؛ يُظهرون مستويات أعلى من المشاركة، وإلى وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة التنظيمية؛ وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة (Musacco, 2000; Settoon; Mossholder, 2002; Lester; Brower, 2003; Dolan; et al., 2005; Parker; et al., 2006; Ning; et al., 2007; Yilmaz, 2008).

وفيما يتعلق بعلاقة جودة الحياة بمتغيرات أخرى، وفي دراسته حول "الصلابة النفسية وعلاقتها بالوعي الديني ومعنى الحياة لدى عينة من طلاب الدبلوم العام بكلية التربية بالمنيا: دراسة سيكومترية كLINيكية"؛ توصّل (عبد الصمد، ٢٠٠٢) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الصلابة النفسية والوعي الديني الجوهري ومعنى الحياة. كما أشار إلى أن كلاً من معنى الحياة والوعي الديني الجوهري أسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في الصلابة النفسية. وفي دراستهن حول "تقدير الذات وعلاقته بجودة الحياة لطالبات جامعة بابل"، توصّلت (الدليمي؛ أخريات، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تقدير الذات وجودة الحياة لدى طالبات الصفين الثالث والرابع في جامعة بابل. أما (سراج، ٢٠١٤)، فقد توصّلت في دراستها حول "أساليب مواجهة الضغوط وعلاقتها بجودة الحياة لدى عينة من طلاب الجامعة"؛ إلى وجود علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب مواجهة الضغوط، وجودة الحياة لدى عينة من طلاب الجامعة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، ذكر (Starter, 2005) أن مفهوم ودور الثقة في السياقات التنظيمية تبلور في مرحلة السبعينيات من القرن الماضي؛ عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية؛ كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثالث في الصورة التالية:

- الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات، وكلٍ من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصوّرات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده.

## ٨- أهمية البحث:

### ١/٨- من الناحية الأكاديمية:

تلقي دراسة الثقة التنظيمية أهمية كبيرة جداً في كافة أنواع المنظمات؛ حيث أنها تُعدّ عنصراً مهماً وحاسماً في النجاح التنظيمي؛ لأن التطورات الحالية تعكس أهمية الثقة الشخصية في تعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه، كذلك الثقة في القائد والثقة في الإدارة (Morgan; ziffane, 2003). بالإضافة إلى أنها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي (العنزي؛ الساعدي، ٢٠٠٤)، ومن ثم؛ فإن بنائها وتنميتها؛ يُسهم - بلا شك - في جعل العاملين بالمنظمة على قدر عالٍ من الالتزام التنظيمي، ويُظهرون نماذج سلوكية؛ تُعبّر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة، والرغبة في البقاء فيها أطول فترة مُمكنة.

وفيما يتعلق بجودة حياة العمل، فلا يزال هذا المصطلح مصطلحاً حديثاً نسبياً، وهناك ندرة - على حد علم الباحثين - في الدراسات التي تناولت جودة الحياة في المنظمات الكائنة بجمهورية مصر العربية بصفة عامة، وفي الجامعات ولدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المُعَاوَنَة بصفة خاصة. بالإضافة إلى أن الهدف الأساسي من محاولات تحسينها؛ يتمثل في إعداد قوة عمل

راضية، ومُحفَّزة، وذات ولاءٍ عالٍ لأعمالها ومنظمتها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة على الإبداع والابتكار (الهيبي، ٢٠١٠: ٢٧٧).

#### ٢/٨- من الناحية التطبيقية:

على المستوى التطبيقي، يستمد هذا البحث أهميته، من أنه يُمكن القيادات بجامعة مدينة السادات، من الاستفادة من نتائج، في تحديد معالم ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات؛ وهو ما يُساعد قيادات الجامعة في اكتشاف مظاهر الضعف في هذه الثقافة؛ مما يُسهم في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة هذه المظاهر؛ بما يُحقق العديد من الفوائد لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات من ناحية، وللجامعة نفسها من ناحية أخرى.

كما أنه يُمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث، في تحديد أبعاد وملامح جودة حياة العمل لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، ومدى تأثير هذه الأبعاد في سلوكياتهم من ناحية، وفي فُدرة الجامعة على تحقيق النجاح والتقدم والتميز من ناحية أخرى.

هذا، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، مما يُؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز لهم وللجامعة، وبالتالي؛ إلى تدعيم قدرة الجامعة على تقديم أعلى مستويات الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

#### ٩- أسلوب البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

#### ١/٩- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر تَعَمُّقاً، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث.

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية. ٢/٩ - الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه. ١٠ - حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

١/١٠ - الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهرَي ديسمبَر ٢٠١٤ ويناير ٢٠١٥.

٢/١٠ - الحدود المكانيّة للبحث:

وتتمثل في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. وقد اختار الباحثان جامعة مدينة السادات؛ نظراً لدورها الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة عامة، وفي محافظة المنوفية بصفة خاصة، ونظراً لما تقدمه من خدمات استشارية واجتماعية وبحثية للمجتمع المحيط بها في محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية، من خلال ثمان كليات ومعاهد متميّزة، هي: معهد بحوث الهندسة الوراثية، وكلية السياحة والفنادق، ومعهد الدراسات والبحوث البيئية، وكلية الحقوق، وكلية التجارة، وكلية الطب البيطري، وكلية التربية الرياضية، وكلية التربية. هذا، بالإضافة إلى أن الباحث الثاني هو أحد أعضاء هيئة التدريس بها؛ وهو ما يُسهّل من عملية تجميع البيانات الأولية من ناحية، ويُحقّق الوفّر في الوقت والتكلفة من ناحية أخرى.

٣/١٠ - الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المُفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى العاملين بالجامعة، وكذلك لدى الطلاب، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعاونَة بجامعة مدينة السادات؛ حيث يرى الباحثان أنهم عَصَب العملية التعليمية والتربوية بأية جامعة، وأنهم الأكثر إسهاماً في الخدمات التي تُقدمها

الجامعة، سواءً كانت تلك الخدمات تعليمية، أم مجتمعية، أم بحثية. ومن هنا؛ جاءت أهمية  
وضرورة التعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لديهم، وربما  
يكون التعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى العاملين بجامعة  
مدينة السادات، وكذلك لدى طلاب الجامعة، مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

## ١١- تصميم البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص  
متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

## ١١/١- مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة  
مدينة السادات في ديسمبر ٢٠١٤، حيث كان حجم مجتمع أعضاء هيئة التدريس ٤٢٣ عضو  
هيئة تدريس، وكان حجم مجتمع أعضاء الهيئة المعاونة ٢٦٩ عضو هيئة معاونة (الإدارة العامة  
لشؤون أعضاء هيئة التدريس، جامعة مدينة السادات، ديسمبر ٢٠١٤).

## ١١/٢- عينة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتهما؛ فقد تم الاعتماد  
على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم  
العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧: ٥٠٤):

$$n = \frac{N ( Z^2 \sigma^2 )}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

$\sigma$  = الانحراف المعياري لمجتمع البحث (\*).

(\*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث، قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي توقع اختلاف إجابات المستقصى  
منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مكونة من ٤٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات بطريقة



$e =$  مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

= حجم العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات =

$$[ \sqrt{(0,71)} \times \sqrt{(1,96)} ] \times 423$$

= ٢٧١ عضو هيئة تدريس.

$$[ \sqrt{(0,71)} \times \sqrt{(1,96)} ] + [ \sqrt{(0,05)} \times 423 ]$$

وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقيّة العشوائية، تم توزيع حجم العينة

على الطبقات المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات وفقاً للجدول رقم (١)

التالي:

### جدول رقم (١)

نصيب أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات من العينة وعدد القوائم الموزعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردة

القوائم الصحيحة المُستردة	عدد القوائم الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	عدد أعضاء هيئة التدريس	طبقات أعضاء هيئة التدريس	النسبة من
						العينة
١٤٦	١٩٧	١٨٤	%٦٨	٢٨٨	مدرس	%٧٩
٣٣	٤٧	٤٤	%١٦,٤	٦٩	أستاذ مساعد	%٧٥
١٨	٣١	٢٨	%١٠,٤	٤٤	أستاذ	%٦٤
٤	٩	٧	%٢,٤	١٠	أستاذ متفرغ	%٥٧
٣	١٠	٨	%٢,٨	١٢	أستاذ غير متفرغ	%٣٧,٥
٢٠٤	٢٩٤	٢٧١	%١٠٠	٤٢٣	المجموع	%٧٥

المصدر: من إعداد الباحثين

وبتطبيق نفس الطريقة (طريقة النسب) للعينات الطبقيّة العشوائية، تم توزيع حجم العينة من

أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات على كليات الجامعة.

عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠,٧١، وقام بتوزيع نفس السؤال على عينة مكونة من ٤٠ مفردة من المستقصى منهم من أعضاء الهيئة المُعانة في جامعة مدينة السادات بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠,٦٩.

$$\text{حجم العينة من أعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات} = [ \sqrt{(0,69)} \times \sqrt{(1,96)} ]^2$$

$$= \frac{198 \text{ عضو هيئة معاونة}}{[ \sqrt{(0,69)} \times \sqrt{(1,96)} ]^2 + [ \sqrt{(0,05)} \times 269 ]^2}$$

وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقيّة العشوائية، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة من أعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات وفقاً للجدول رقم (٢) التالي:

#### جدول رقم (٢)

نصيب أعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات من العينة وعدد القوائم الموزعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردة

طبقات أعضاء الهيئة المعاونة	عدد أعضاء الهيئة المعاونة	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم الموزعة	القوائم الصحيحة المُستردة	
					العدد	النسبة من العينة
معيد	١٥٨	٥٨,٧%	١١٦	١٣٤	٩٤	٨١%
مدرس مساعد	١١١	٤١,٣%	٨٢	٩٩	٦١	٧٤,٤%
المجموع	٢٦٩	١٠٠%	١٩٨	٢٣٣	١٥٥	٧٨%

المصدر: من إعداد الباحثين

وبتطبيق نفس الطريقة (طريقة النسب) للعينات الطبقيّة العشوائية، تم توزيع حجم العينة من أعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات على كليات الجامعة.

#### ١٢- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوّعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

#### ١/١٢- متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

- (أ) متغيرات مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة).
- (ب) متغيرات مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة).
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (محددات الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات، ومحددات مستوى جودة حياة العمل لديهم)، من خلال الشكل رقم (١).

#### ٢/١٢- المقاييس المستخدمة في البحث:

#### ١-٢/١٢- قياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة:

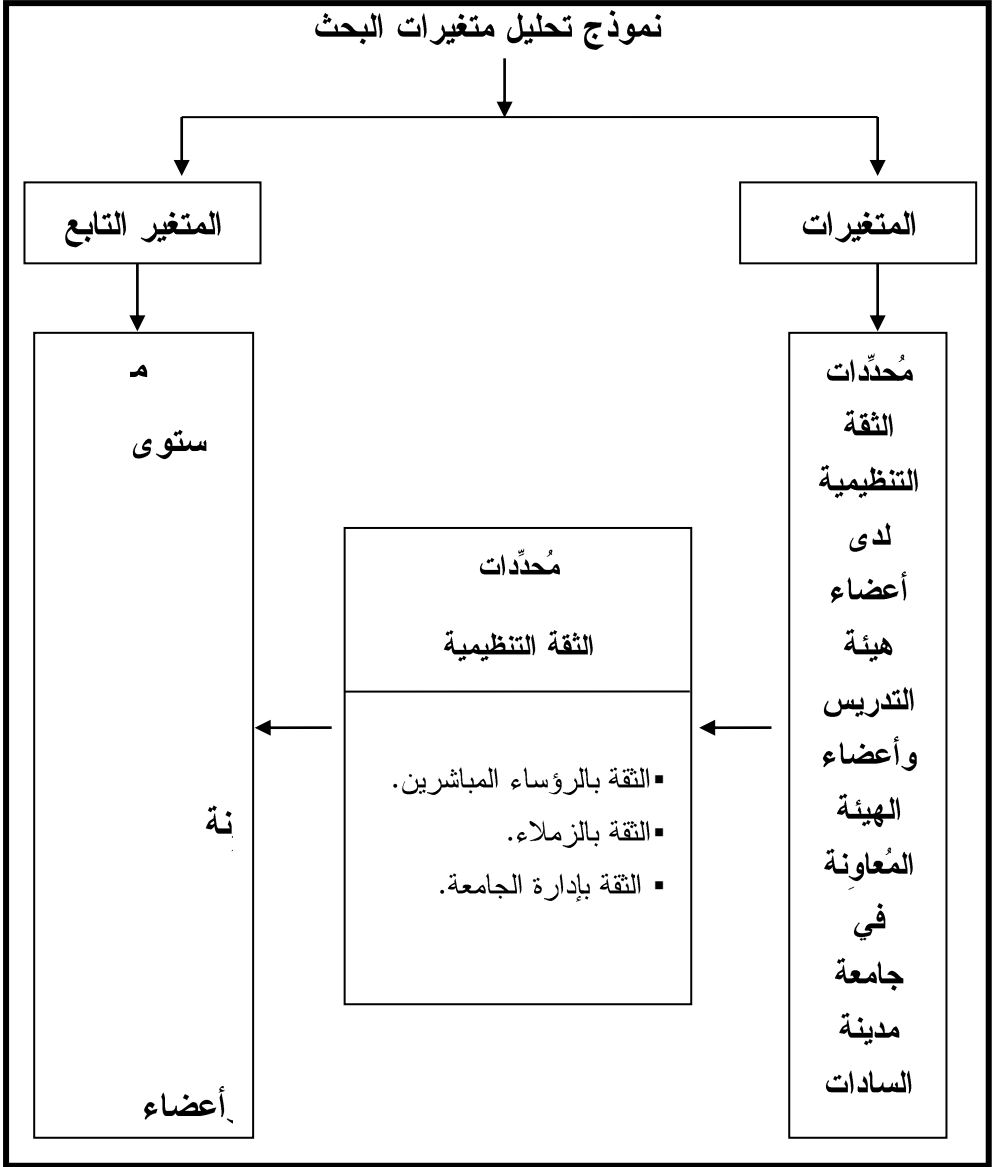
بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثين - لقياس الثقة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات، اعتمد الباحثان بصفة أساسية على (فليج، ٢٠١٠)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة مُمكنة لمتغيراته، تم عرضه على عيّنَتَيْنِ تحكّميّتين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بالجامعة محل الدراسة. ثم أجرى الباحثان عمليات التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث.

ولقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٦ عبارة: ٤ لقياس الثقة بالرؤساء المباشرين، و ٤ لقياس الثقة بالزملاء، و ٨ لقياس الثقة بإدارة الجامعة.

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

## ٢/٢/١٢ - قياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثين - لقياس مستوى جودة حياة العمل في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، اعتمد الباحثان بصفة أساسية على (Abo-Znadh, 1998)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة ممكنة لمتغيراته، تم عرضه على عينتين تحكُميين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة محل الدراسة. ثم أجرى الباحثان عمليات التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث.

ولقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٧ عبارة: ٤ لقياس وصف الوظيفة، و٣ لقياس المشاعر الشخصية عن الوظيفة، و٧ لقياس مدى الرضا عن جوانب الوظيفة، و٣ لقياس التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة.

### ١٣ - تقييم الثقة/ الثبات والمصدقية في المقاييس:

#### ١/١٣ - تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات، قام الباحثان بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-total correlation أقل من ٠,٣٠. وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ١٩٩٩: ٤٠٠). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٨ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، و١٨ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى جودة حياة العمل لديهم.

### ٢/١٣ - تقييم المصداقية Validity في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتحقق من درجة المصداقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، قام الباحثان بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis" (إدريس، ١٩٩٦: ٢٨) مرتين منفصلتين، الأولى على مقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، والثانية على مقياس مستوى جودة حياة العمل لديهم. وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٦٠ على أي من عوامل التحميل (إدريس، ١٩٩٦: ٢٨). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٦ عبارة تتمتع بالمصداقية في مقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة) تطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٤% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل - أيضاً - عن وجود ١٧ عبارة تتمتع بالمصداقية في مقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، أمكن تحميلها على أربعة عوامل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) تطابقت مع العوامل الستة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٧% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

### ١٤ - أساليب جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات اللازمة للتحقق من صحة/ عدم صحة الفروض وتحقيق أهداف الدراسة:

#### ١/١٤ - البيانات الثانوية:

قام الباحثان بجمع البيانات الثانوية، معتمدين على الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بقضية البحث (الثقة التنظيمية، وجودة حياة العمل)، بالإضافة إلى الإحصائيات ذات العلاقة بقضية البحث، والمتاحة بجامعة مدينة السادات.

## ٤/٢- البيانات الأولية:

قام الباحثان بتجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء مُوحَّدة، تم توزيعها ثم تجميعها من خلال المقابلات الشخصية مع مفردات عينتي البحث، والتي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات، وذلك في شهرَي ديسمبَر ٢٠١٤ ويناير ٢٠١٥.

وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ٣ صفحات (بما فيها صفحة الغلاف والنقديم وطلب التعاون لاستيفاء الأسئلة)، وتضمنت ٣٣ عبارة، تُغطي المتغيرات محل الدراسة.

## ١٥- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

## ١٥/١- أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**:

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كانت مبررات استخدامه هي التحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات من حيث:

- مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة).
- مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة).

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**:

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة بجامعة مدينة السادات، وكلٍ من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل

إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده.

#### ٢/١٥ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثان عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار  $\chi^2$  Chi-Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المُصاحبان لأسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**:

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الأول:** والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة).
- **الفرض الثاني:** والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة).

(ب) اختبار ف **F-Test** واختبار ت **T-Test** المُصاحبان أسلوب تحليل الانحدار والارتباط

#### المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرض الثالث، والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وكل من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده.



## ١٦ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٦- التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية:

للتحقُّق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

(أ) لا يُمكن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا).

(ب) نسبة التقسيم الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة) بلغت ٥٤%. وتعتبر هذه النسبة منخفضة؛ حيث أن هناك حوالي ٤٦% من مفردات عينتا أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات، لا تنتمي إلى المجموعة التي تخصها من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى الثقة التنظيمية.

(ج) من بين ١٦ متغيراً تمثل عناصر الثقة التنظيمية الثلاثة (٤ الثقة بالرؤساء المباشرين، و٤ الثقة بالزملاء، و٨ الثقة بإدارة الجامعة)، لم ينجح أي متغير من متغيرات الثقة التنظيمية في التمييز بشكل جوهري (مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ على الأقل) بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات. وتفسير ذلك (وفقاً لأسلوب تحليل التمايز المتعدد) هو أنه لا يوجد تمايز حقيقي بين المجموعتين على أساس كل عناصر الثقة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية مقبول إحصائياً.

(د) تراوح مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بين (٣,١٢) و (٣,٥٥)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع

وجود درجة محايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لديهم يقع بين (محايد) و (مائل إلى موافق).

(هـ) تراوح مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات بين (٣,١٦) و (٣,٤٦)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لديهم يقع بين (محايد) و (مائل قليلاً إلى موافق).

#### اختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كاي<sup>٢</sup> وF، فإنه يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك لعدم وجود تمايز جوهري بين المجموعتين على أساس كافة متغيرات الثقة التنظيمية كل على حده، وذلك عند مستوى معنوية مقبول إحصائياً (٥% على الأقل) وفقاً لاختبار ف-F-Test.

#### تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، يرى الباحثان أن عدم نجاح أي متغير من بين ١٦ متغيراً تمثل متغيرات الثقة التنظيمية في التمييز بشكل جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات؛ إنما يرجع إلى التماثل الواضح في مستوى الثقة التنظيمية لدى المجموعتين (كل متغيرات الثقة التنظيمية لم تتجح في التمييز بينهما).

ويعتقد الباحثان أن السبب الرئيسي وراء هذا التماثل الواضح في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات؛ يكمن في اشتراك المجموعتين في مناخ عمل تسوده ثقافة تنظيمية (قيم ومعتقدات وسلوكيات إيجابية وسلبية) متوارثة، شأنهم في ذلك شأن غالبية أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بغالبية الجامعات الحكومية المصرية، هذه الثقافة، يغلب عليها طابع الحذر (أحياناً على حساب الشفافية

والمُصارحة والرغبة في التحسين والتطوير)، سواءً في التعامل مع الرؤساء المباشرين، أم مع الزملاء، أم مع إدارة الجامعة.

٢/١٦- التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل:

للتحقُّق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد *Multiple Discriminant Analysis* على نموذج اشتمل على مجموعتين (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

(أ) يُمكن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا<sup>٢</sup>)، وذلك بالنسبة لمتغيرين فقط (من بين ١٧ متغيراً) من متغيرات جودة حياة العمل.

(ب) لا يُمكن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا<sup>٢</sup>)، وذلك بالنسبة لـ ١٥ متغيراً (من بين ١٧ متغيراً) من متغيرات جودة حياة العمل.

(ج) نسبة التقسيم الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) بلغت حوالي ٦٠%. وتعتبر هذه النسبة منخفضة إلى حدٍ ما؛ حيث أن هناك حوالي ٤٠% من مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات لا تنتمي إلى المجموعة التي تخصها من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى جودة حياة العمل.

(د) تراوح مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بين (٣,١٧) و (٣,٣٩)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لديهم يقع بين (محايد) و (مائل إلى موافق).

(هـ) تراوح مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات بين (٣,١٦) و (٣,٤٧)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لديهم يقع بين (محايد) و (مائل إلى موافق).

ويُمكن توضيح عناصر التمييز / عدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، من حيث مستوى جودة حياة العمل، من خلال الجدول رقم (٣).  
اختبار صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كاي<sup>٢</sup> و F، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة)". ومن ناحية أخرى، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لمتغيرين فقط من متغيرات جودة حياة العمل (١٧ متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية، وذلك لوجود تمايز جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات على أساس كل متغير من هذين المتغيرين على حده، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F-Test.

## جدول رقم (٣)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل

متغيرات جودة حياة العمل	متغيرات جودة حياة العمل	المتغيرات الرئيسية لجودة حياة العمل
التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات	الأكثر فُدرَةً على التمييز بشكل جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات	
١- وظيفتي بالجامعة؛ تتطلب مني الكثير من العمل التعاوني مع الآخرين. ٢- أتلقى ردود فعل رؤسائي المباشرين وزملاء العمل، عن كيفية أدائي لعملي. ٣- لدي فرصة كبيرة في وظيفتي، أن أستخدم مبادراتي الشخصية، وأن أتحمَّ في كيفية تنفيذ المهام. ٤- وظيفتي تعطيني فرصة جيدة؛ للترقية في المستقبل.		وصف الوظيفة
٥- أشعر بالفخر؛ وأنا أؤدي وظيفتي. ٦- العمل الذي أقوم به في وظيفتي؛ مفيد جدًا بالنسبة لي. ٧- لا أفكر أبدًا، في ترك وظيفتي.		المشاعر الشخصية عن الوظيفة
٩- أشعر بأن الراتب والمزايا، التي أحصل عليها من وظيفتي عادلة. ١٠- أدائي لوظيفتي؛ يُنمِّي ويُطوِّر شخصيتي باستمرار. ١١- أشعر بالإنجاز وبالقيمة الكبيرة؛ وأنا أؤدي وظيفتي. ١٢- وظيفتي تمنحني فرصة؛ للتعرف على أشخاص آخرين باستمرار. ١٣- وظيفتي، تُتيح لي فرصة مساعدة الآخرين دائمًا. ١٤- أشعر بالتحدي؛ وأنا أؤدي وظيفتي.	٨- أشعر بأنني غير مُهتَدِّ إطلاقًا؛ بالفصل من وظيفتي.	مدى الرضا عن جوانب الوظيفة
١٦- أشعر بأن جميع العاملين بالجامعة، يفهمون جيدًا كيفية أدائهم لعملهم. ١٧- أرى أن جميع العاملين بالجامعة، يشعرون بالسعادة وهم يمارسون عملهم.	١٥- أرى أن جميع العاملين بالجامعة، يشعرون بالارتياح عند ممارسة عملهم.	التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة

تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، يرى الباحثان أن وجود متغيرين فقط من بين ١٧ متغيراً (حوالي ١٢% من المتغيرات) تمثل متغيرات جودة حياة العمل الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، إنما يرجع إلى التشابه الكبير في مستوى جودة حياة العمل لدى المجموعتين (١٥ متغيراً من بين ١٧ متغيراً - ونسبة ٨٨% تقريباً - من متغيرات جودة حياة العمل لم تتجح في التمييز بينهما).

ويعتقد الباحثان أن السبب الرئيسي وراء هذا التشابه الكبير في مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات؛ يرجع إلى تواجدهم جميعاً في نفس المناخ التنظيمي، وممارستهم جميعاً لوظائفهم وفقاً لأوصاف وظيفية تتطلب نفس القدر (تقريباً) من التعاون مع الآخرين، وتجعلهم يتلقون نفس القدر (تقريباً) من ردود أفعال رؤسائهم المباشرين وزملائهم في العمل عن كيفية أدائهم لعملهم، وتمنحهم فرصاً متساوية (تقريباً) لاستخدام مبادراتهم الشخصية في كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتعطيهم فرصاً محددة (تقريباً) للترقية في المستقبل (لم ينجح أي متغير من بين ٤ متغيرات تمثل وصف الوظيفة كأحد المتغيرات الرئيسية لجودة حياة العمل في التمييز بين المجموعتين). كما أنهم جميعاً يشعرون بنفس القدر (تقريباً) من الفخر وهم يؤدون وظائفهم، ويتفوقون (تقريباً) على مدى ما تحققه لهم ووظائفهم من فائدة، وعلى إمكانية تركهم لوظائفهم بالجامعة (لم ينجح أي متغير من بين ٣ متغيرات تمثل المشاعر الشخصية عن الوظيفة كأحد المتغيرات الرئيسية لجودة حياة العمل في التمييز بين المجموعتين). بالإضافة إلى أنهم جميعاً يتفوقون (تقريباً) على مدى عدالة الرواتب والمزايا التي يحصلون عليها، وعلى مدى مساهمة وظائفهم في تنمية وتطوير شخصياتهم، وعلى مدى شعورهم بالإنجاز وبالقيمة وهم يؤدون وظائفهم، وعلى الفرصة التي تمنحها لهم وظائفهم للتعرف على آخرين، وعلى ما تتيحه لهم وظائفهم من فرص لمساعدة الآخرين، وعلى مدى ما يشعرون به من تحدي أثناء ممارستهم لوظائفهم (نجح متغير واحد من بين ٧ متغيرات تمثل مدى الرضا عن جوانب الوظيفة كأحد المتغيرات الرئيسية لجودة حياة العمل في التمييز بين المجموعتين). وأخيراً، فهم جميعاً يتفوقون (تقريباً) على مدى تفهم العاملين بالجامعة لكيفية أدائهم لعملهم، وعلى مدى السعادة التي يشعر بها العاملون بالجامعة وهم يمارسون عملهم (نجح متغير

واحد من بين ٣ متغيرات تمثل التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة كأحد المتغيرات الرئيسية لجودة حياة العمل في التمييز بين المجموعتين).

٣/١٦ - العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات:

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث واختبار صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد / Multiple Regression / Correlation Analysis، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

١/٣/١٦ - العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جداً (تمثل حوالي ٨٧% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات يُمكن أن تفسر حوالي ٧٥% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي.

(ج) هناك ٧ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، وواحد يتعلق بالثقة بالزملاء، وأربعة تتعلق بالثقة بإدارة الجامعة).

٢/٣/١٦ - العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة  
المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث  
وصف الوظيفة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية)  
لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى  
جودة حياة العمل لديهم من حيث وصف الوظيفة، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم  
معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جداً (تمثل حوالي ٧٧% وفقاً لمعامل الارتباط R في  
النموذج).

(ب) متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة  
مدينة السادات يُمكن أن تفسر حوالي ٥٩% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من  
التغيرات في مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث وصف الوظيفة.

(ج) هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس  
وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات  
دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث وصف الوظيفة (متغير  
واحد يتعلق بالثقة بالرؤساء المباشرين، وواحد يتعلق بالثقة بالزملاء، وثلاثة تتعلق بالثقة  
بإدارة الجامعة).

٣/٣/١٦ - العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة  
المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث  
المشاعر الشخصية عن الوظيفة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية)  
لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى  
جودة حياة العمل لديهم من حيث المشاعر الشخصية عن الوظيفة، وأن هذه العلاقة طردية  
(إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) ومتوسطة القوة (تمثل حوالي ٤٣% وفقاً  
لمعامل الارتباط R في النموذج).



(ب) متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات يُمكن أن تفسر حوالي ١٩% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث المشاعر الشخصية عن الوظيفة.

(ج) هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث المشاعر الشخصية عن الوظيفة (متغير واحد يتعلق بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغيران يتعلقان بالثقة بالزملاء، وثلاثة تتعلق بالثقة بإدارة الجامعة).

١٦/٣/٤- العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٥٧% وفقاً لمعامل الارتباط  $R$  في النموذج).

(ب) متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات يُمكن أن تفسر حوالي ٣٣% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة.

(ج) هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغير واحد يتعلق بالثقة بالزملاء، ومتغيران يتعلقان بالثقة بإدارة الجامعة).

٥/٣/١٦ - العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة  
المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث  
التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية)  
لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات ومستوى  
جودة حياة العمل لديهم من حيث التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة، وأن  
هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٥٥%  
وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة  
مدينة السادات يُمكن أن تفسر حوالي ٣٠% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج) من  
التغيرات في مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث التصورات بشأن عمل الزملاء  
الآخرين بالجامعة.

(ج) هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس  
وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة  
إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث التصورات بشأن عمل  
الزملاء الآخرين بالجامعة (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغيران يتعلقان  
بالثقة بالزملاء، ومتغيران يتعلقان بالثقة بإدارة الجامعة).

اختبار صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين  
مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة  
السادات، وكلٍ من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من  
متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب  
الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده". وفي ضوء نتائج  
التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار T، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل  
مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية  
لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وكلٍ من مستوى

جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده". ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبت أن:

- هناك ٧ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، وواحد يتعلق بالثقة بالزملاء، وأربعة تتعلق بالثقة بإدارة الجامعة).

- هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث وصف الوظيفة (متغير واحد يتعلق بالثقة بالرؤساء المباشرين، وواحد يتعلق بالثقة بالزملاء، وثلاثة تتعلق بالثقة بإدارة الجامعة).

- هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث المشاعر الشخصية عن الوظيفة (متغير واحد يتعلق بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغيران يتعلقان بالثقة بالزملاء، وثلاثة تتعلق بالثقة بإدارة الجامعة).

- هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغير واحد يتعلق بالثقة بالزملاء، ومتغيران يتعلقان بالثقة بإدارة الجامعة).

- هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٦ متغيراً تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوَنَة في جامعة مدينة السادات) تتمتع بعلاقة طردية قوية

ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة (متغيران يتعلقان بالثقة بالرؤساء المباشرين، ومتغيران يتعلقان بالثقة بالزملاء، ومتغيران يتعلقان بالثقة بإدارة الجامعة).

#### ١٧- نتائج البحث ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة:

يُمكن توضيح أهم نتائج هذا البحث، ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك فيما يلي:

١/١٧- لا يوجد تمايز جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية مُتمثلاً في: الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة.

١/١٧- ويتفق استخدام الباحثين لكل من (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالزملاء، والثقة بإدارة الجامعة) كمحددات لمستوى الثقة التنظيمية مع ما استخدمه كل من (Dirks; Ferrin, 2002; Strater, 2005؛ فليح، ٢٠١٠) لقياس نفس المتغير.

٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات بغرض التوصل إلى كيفية بنائها وتحسينها، مع تأكيد (الطائي، ٢٠٠٧) على أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل بالمنظمة؛ لأن العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وكل من: الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع. ومع ما ذكره من أن دراسات أخرى أثبتت وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية وكل من: دوران العمل، والغياب، والصراع.

٣/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات (كمؤسسة تربوية)، مع ما ذكره (أبو شندي، ٢٠١١)، من تأكيد الدراسات على ضرورة الاهتمام ببناء الثقة التنظيمية المُتبادلة بين المديرين والعاملين في مدارسهم؛ حيث أنه كلما مارس المديرين العدالة والإنسانية؛ أدى ذلك إلى توفُّع العاملين للإنصاف، ومن ثم؛ يتحقق الأمان الوظيفي المنشود، والذي يُحقق جودة أداء العاملين في المدارس.

٤/١/١٧- ويختلف استخدام الباحثين لكل من (الثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بالمزملاء، والثقة بإدارة الجامعة) كأبعاد للثقة التنظيمية، مع ما يراه (أبو كريم، ٢٠١٢)، من أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: الشفافية في الحصول على المعلومات، وفرص الإبداع والمشاركة، والسياسات، الأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية السائدة.

٥/١/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات (كمؤسسة تربوية)، مع ما أكد عليه (الجاسم، ٢٠١٣)، من أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين مديري المدارس الثانوية وكافة الأطراف الأخرى في المنظمة التعليمية؛ تسهم في تفعيل الأدوار التعليمية والتعلمية فيما بين المعلمين من جهة، والمتعلمين من جهة أخرى. ومن أن توافر هذه الثقة المتبادلة؛ دعامة قوية تحفيزية؛ تشجع المعلمين على إعادة تأهيل قدراتهم التعليمية، وترفع من مستويات النجاح عند الطلبة؛ حيث يشعرون باحترام كبير لذواتهم وجهودهم، ويشعر المعلمون بتقدير أدائهم، وتتعدى الفائدة إلى الإحساس بالأمان النفسي، وعدم وقوع الظلم، وسيادة العدالة التنظيمية.

٢/١٧- يوجد تمايز جوهري بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل مُتمثلاً في: وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة.

١/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما أكد عليه (الهيتمي، ٢٠١٠: ٢٧٨)، من أن التجارب الميدانية قد أثبتت بأن استراتيجيات تحسين الإنتاجية، لا تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد والتقنيات الحديثة فقط، وإنما إجراء تغييرات في العمل، من حيث محتواه، وأبعاده، والاهتمام بنوعية حياة العمل في المنظمات.

٢/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما توصل إليه

(Natarraajan; Angur, 2014)، من أنه حتى يكون المجتمع أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية؛ لا بد وأن يعمل أصحاب المشروعات على تحسين القدرة التنافسية العالمية للدولة التي ينتمون إليها؛ وذلك من خلال المساهمة في تحسين جودة حياة العمل.

٣/٢/١٧- ويختلف استخدام الباحثين لكل من (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) كأبعاد لجودة حياة العمل، مع ما يراه (Sirgy; et al., 2001)، من أن أبعاد جودة حياة العمل هي: احتياجات الصحة والسلامة، والاحتياجات الاقتصادية والأسرية، والحاجات الاجتماعية، والاحتياجات المتوقعة، واحتياجات الإدراك، والاحتياجات الجمالية.

٤/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما أوصى به (البليسي، ٢٠١٢) من ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

٥/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما أكده (Ganesh; Ganesh, 2014)، من أن العديد من النظريات قد أشارت إلى أن إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين؛ من شأنه أن يؤدي - بالتأكيد - إلى زيادة إشباع احتياجاتهم، وبالتالي؛ إلى تحسين مستوى خدمتهم للعملاء، ومن ثم؛ إلى إشباع احتياجات ورغبات العملاء، وبالتالي؛ زيادة ولائهم وانتمائهم لمُنتجات المنظمة. ومن أهمية تفهم الجوانب النفسية اللازمة لتحفيز العاملين؛ والتي تُعزّز من جودة حياة العمل الخاصة بهم؛ مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل للعاملين، ومن ثم؛ إلى المساهمة في نجاح المنظمة.

٦/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما توصّل إليه (Ganesh; Ganesh, 2014)، من أهمية الدعم الاجتماعي في توفير مستوى عالٍ من جودة حياة العمل للموظف.

٧/٢/١٧- ويتفق اهتمام الباحثين بقياس مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مع ما توصّل إليه (Tho; et

(al., 2014)، من أن الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين؛ له آثار مباشرة وغير مباشرة في تحقيق جودة حياة العمل، وزيادة جاذبية العمل للموظفين.

٣/١٧- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات، وكلٍ من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة، ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الخمس التالية:

- تُوجَد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي.
- تُوجَد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث وصف الوظيفة.
- تُوجَد علاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث المشاعر الشخصية عن الوظيفة.
- تُوجَد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث مدى الرضا عن جوانب الوظيفة.
- تُوجَد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الثقة التنظيمية (مأخوذةً بصورة إجمالية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة في جامعة مدينة السادات ومستوى جودة حياة العمل لديهم من حيث التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة.

١٧/٣-١ - وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Starter, 2005) من أن مفهوم ودور الثقة في السياقات التنظيمية تبلور في مرحلة السبعينيات من القرن الماضي؛ عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية؛ كخطوة أساسية لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل.

١٧/٣-٢ - وتتفق هذه النتائج مع مفهوم الثقة التنظيمية لدى كل من (الشكرجي، ٢٠٠٨: ٥٧؛ فليح، ٢٠١٠) على أنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية، يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية عامة، والإدارية خاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"؛ حيث أن هذه التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية؛ هي - بكل تأكيد - جزء لا يتجزأ من جودة حياة العمل.

١٧/٣-٣ - وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (الحوامده؛ الكساسبة، ٢٠٠٠) في دراستهما حول "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية"، من أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة؛ حيث أن رضا أعضاء هيئة التدريس؛ هو - بلا شك - من مؤشرات جودة حياة العمل.

١٧/٣-٤ - وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه (فليح، ٢٠١٠)، من أن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في تحقيق فعالية المنظمة؛ حيث أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يُعد مؤشراً من مؤشرات جودة حياة العمل.

١٧/٣-٥ - وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Karalis, 2009) في دراسته حول "العلاقة بين المعلمين والمدير من حيث الثقة، ومستوى الرضا الوظيفي والسلوك الإرشادي والتحفيزي للمدير، والسلوك التربوي للمعلمين والثقة بالمدير، وتأثير ذلك في التحصيل الدراسي للطلاب"، من أن إلى أن ثقة المعلم بالمدير، وسياسة التحفيز والدعم، لها علاقة وثيقة الصلة بالرضا الوظيفي؛ حيث أن الرضا الوظيفي - بكل تأكيد - هو جزء لا يتجزأ من جودة حياة العمل.

١٧/٣-٦ - وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (رفاعي، ٢٠٠٩) في دراسته حول "العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري"، والتي أُجريت على عينة



حجمها ٢٠٤ من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، من أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية، بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري؛ حيث أن السلوك الابتكاري يُعد مؤشراً قوياً على جودة حياة العمل.

٧/٣/١٧- وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (الهيبي، ٢٠١٠: ٢٧٧)، من أن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل؛ يتمثل في إعداد قوة عمل راضية، ومُحفزة، وذات ولاء عالٍ لأعمالها ومنظمتها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة على الإبداع والابتكار؛ حيث أن الثقة التنظيمية (وفقاً لما ذكر في النقاط الست السابقة) ترتبط بعلاقة طردية مع كلٍ من الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري.

## ١٨- توصيات البحث:

### ١/١٨- توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

توجيه اهتمام الباحثين وحثهم على:

(أ) دراسة وتحليل متغيرات الثقة التنظيمية، في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك بهدف التوصل إلى كيفية بناء وتحسين هذه الثقة، ومن ثم؛ إلى تحسين وتطوير أداء هذه المنظمات.

(ب) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الثقة التنظيمية، في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

(ج) دراسة وتحليل متغيرات مستوى جودة حياة العمل، في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك من أجل الوقوف على أهم هذه المتغيرات، والتي يُمكن تحسينها لدى العاملين بتلك المنظمات، بهدف تحقيق النجاح المنشود لكلٍ من العاملين والمنظمات على السواء.

(د) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى جودة حياة العمل في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثارها السلبية.

(٥) دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل، في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك من أجل تحديد متغيرات الثقة التنظيمية الأكثر تأثيراً في كل جانب من جوانب جودة حياة العمل، وبالتالي؛ التوصل إلى المتغيرات التي يجب الاهتمام بها بشكل خاص، بهدف تحسين جودة حياة العمل في تلك المنظمات، ومن ثم؛ تحسين الأداء الإجمالي لها؛ من خلال زيادة رضا وسعادة وإنتاجية العاملين بها.

٢/١٨ - توصيات تتعلق بتحسين كل من مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات:

في ضوء نتائج تحليل التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، من حيث كل من مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل؛ يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

١/٢/١٨ - توصيات لتحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات (\*):

١/١/٢/١٨ - توصيات لتحسين الثقة بالرؤساء المباشرين:

❖ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

✓ بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة برؤسائهم المباشرين في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.

✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن رؤسائهم المباشرين في العمل، يُحبون لهم ما يُحبونه لأنفسهم.

✓ بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن رؤسائهم المباشرين في العمل، يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الشخصية، ويُولون لها نفس الاهتمام.

(\*) يرى الباحثان أن كل وسط حسابي يقل عن ٤ ؛ يعني أن المتغير يحتاج إلى بناء وتنمية لتحسين مستواه، وأن كل وسط حسابي يساوي أو يزيد عن ٤ ؛ يعني أن المتغير يحتاج إلى تدعيم وتعزيز لتحسين مستواه، أو على الأقل المحافظة عليه.

✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن رؤسائهم المباشرين في العمل، يسعون إلى تعزيز نقاط الاتفاق، والابتعاد عن نقاط الاختلاف مع الجميع.

٢/١/٢/١٨ - توصيات لتحسين الثقة بالزملاء:

❖ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

✓ دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، وإظهار التنوع - الذي يوضح التكامل - في معارفهم ومهاراتهم.

✓ بناء وتنمية مشاعر "حُب الخير للجميع" بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة.

✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن مشاكلهم التي يواجهونها في العمل واحدة، ويُمكن حلها بفعالية من خلال التعاون والنقاش البناء.

✓ بناء وتنمية حرص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة الدائم، على تقوية العلاقات والفهم المشترك فيما بينهم.

٣/١/٢/١٨ - توصيات لتحسين الثقة بإدارة الجامعة:

❖ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

✓ بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بإدارة الجامعة؛ وذلك من خلال إظهار خبرة وكفاءة أعضائها.

✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تسعى إلى تقديم المساعدة والعون لجميع العاملين.

✓ بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تحقيق مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.

✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تسعى دائماً لتقوية العلاقات والفهم المشترك مع العاملين.

✓ بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تقدير الجهود المتميزة، والأفكار الجديدة.

- ✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تحرص على مشاركة العاملين في التخطيط لمستقبل الجامعة.
- ✓ بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.
- ✓ دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين.
- ٢/٢/١٨- توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات (\*):
- ١/٢/٢/١٨- توصيات لتحسين وصف الوظيفة:
- ❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة:
- ✓ لجعل الوظائف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، تتطلب الكثير من العمل التعاوني مع الآخرين.
- ✓ لجعل كل عضو هيئة تدريس وكل عضو هيئة معاونة، يتلقى ردود فعل رؤسائه المباشرين وزملائه في العمل، عن كيفية أدائه لعمله.
- ✓ لجعل الوظائف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، تمنحهم فرصاً كبيرة لاستخدام مبادراتهم الشخصية، وللتحكم في كيفية تنفيذهم لمهام عملهم.
- ✓ لجعل الوظائف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، تعطيهم فرصاً جيدة للترقية في المستقبل.
- ٢/٢/١٨- توصيات لتحسين المشاعر الشخصية عن الوظيفة:
- ❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة:
- ✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، يشعرون بالفخر وهم يؤدون وظائفهم.

(\*) يرى الباحثان أن كل وسط حسابي يقل عن ٤؛ يعني أن المتغير يحتاج إلى بناء وتنمية لتحسين مستواه، وأن كل وسط حسابي يساوي أو يزيد عن ٤؛ يعني أن المتغير يحتاج إلى تدعيم وتعزيز لتحسين مستواه، أو على الأقل المحافظة عليه.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأن العمل الذي يقومون به في وظيفتي مفيد جدًا بالنسبة لهم.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، لا يفكرون أبدًا في ترك وظائفهم.

١٨/٢/٢-٣- توصيات لتحسين مدى الرضا عن جوانب الوظيفة:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة:

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأنهم غير مُهتَدِّين إطلاقًا بالفصل من وظائفهم.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأن الرواتب والمزايا التي يحصلون عليها من وظائفهم عادلة.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأن أداءهم لوظائفهم يُنمِّي ويُطوِّر شخصياتهم باستمرار.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بالإنجاز وبالقيمة الكبيرة وهم يُؤدون وظائفهم.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأن وظائفهم تمنحهم فرصًا للتعرف على أشخاص آخرين باستمرار.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بأن وظائفهم تُتيح لهم فرصًا لمساعدة الآخرين دائمًا.

✓ لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، يشعرون بالتحدي وهم يُؤدون وظائفهم.

١٨/٢/٢-٤- توصيات لتحسين التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة:

✓ لجعل جميع العاملين بالجامعة، يشعرون بالارتياح عند ممارسة عملهم.

✓ لجعل جميع العاملين بالجامعة، يفهمون جيدًا كيفية أدائهم لعملهم.

✓ لجعل جميع العاملين بالجامعة، يشعرون بالسعادة وهم يمارسون عملهم.

٣/٢/١٨- توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء  
الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة التنظيمية  
لديهم<sup>(\*)</sup>:

في ضوء نتائج تحليل العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس  
وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وكل من مستوى جودة حياة العمل لديهم مأخوذاً  
بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (وصف الوظيفة، والمشاعر الشخصية عن الوظيفة،  
ومدى الرضا عن جوانب الوظيفة، والتصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة) على حده؛  
يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

١/٣/٢/١٨- توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل مأخوذاً بشكل إجمالي لدى أعضاء  
هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال  
تحسين الثقة التنظيمية لديهم:

❖ توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل مأخوذاً بشكل إجمالي من خلال تحسين الثقة  
بالرؤساء المباشرين:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة برؤسائهم المباشرين  
في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.
- بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن رؤساءهم  
المباشرين في العمل، يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الشخصية، ويولونها نفس  
الاهتمام.

❖ توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل مأخوذاً بشكل إجمالي من خلال تحسين الثقة  
بالزملاء:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية حرص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة الدائم، على  
تقوية العلاقات والفهم المشترك فيما بينهم.

(\*) تم تكرار بعض التوصيات؛ نظراً لتأثير بعض متغيرات الثقة التنظيمية على أكثر من متغير من متغيرات جودة حياة العمل.

❖ توصيات لتحسين مستوى جودة حياة العمل مأخوذاً بشكل إجمالي من خلال تحسين الثقة بإدارة الجامعة:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بإدارة الجامعة؛ وذلك من خلال إظهار خبرة وكفاءة أعضائها.
- دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تسعى دائماً لتقوية العلاقات والفهم المشترك مع العاملين.
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تقدير الجهود المتميزة، والأفكار الجديدة.
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.

٢/٣/٢/١٨ - توصيات لتحسين وصف الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة التنظيمية لديهم:

❖ توصيات لتحسين وصف الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة برؤسائهم المباشرين في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.

❖ توصيات لتحسين وصف الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالزملاء:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، وإظهار التنوع - الذي يوضح النكامل - في معارفهم ومهاراتهم.

❖ توصيات لتحسين وصف الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بإدارة الجامعة:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بإدارة الجامعة؛ وذلك من خلال إظهار خبرة وكفاءة أعضائها.
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تقدير الجهود المتميزة، والأفكار الجديدة.
- دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تحرص على مشاركة العاملين في التخطيط لمستقبل الجامعة.

١٨/٢/٣-٣ توصيات لتحسين المشاعر الشخصية عن الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة التنظيمية لديهم:

❖ توصيات لتحسين المشاعر الشخصية عن الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين:  
✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة برؤسائهم المباشرين في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.

❖ توصيات لتحسين المشاعر الشخصية عن الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالزملاء:  
✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، وإظهار التنوع - الذي يوضح التكامل - في معارفهم ومهاراتهم.
- بناء وتنمية حرص أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة الدائم، على تقوية العلاقات والفهم المشترك فيما بينهم.

❖ توصيات لتحسين المشاعر الشخصية عن الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بإدارة الجامعة:  
✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:



- دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة، بأن إدارة الجامعة تسعى دائماً لتقوية العلاقات والفهم المشترك مع العاملين.
  - دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة، بأن إدارة الجامعة تحرص على مشاركة العاملين في التخطيط لمستقبل الجامعة.
  - دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين.
- ٤/٣/٢/١٨ - توصيات لتحسين مدى الرضا عن جوانب الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة التنظيمية لديهم:
- ❖ توصيات لتحسين مدى الرضا عن جوانب الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين:
    - ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:
    - بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة برؤسائهم المباشرين في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.
    - دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة، بأن رؤسائهم المباشرين في العمل، يُحبُّون لهم ما يُحبُّونه لأنفسهم.
  - ❖ توصيات لتحسين مدى الرضا عن جوانب الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالزملاء:
    - ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:
    - دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة، وإظهار التنوع - الذي يوضح التكامل - في معارفهم ومهاراتهم.
  - ❖ توصيات لتحسين مدى الرضا عن جوانب الوظيفة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَوِّنة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بإدارة الجامعة:
    - ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بإدارة الجامعة؛ وذلك من خلال إظهار خبرة وكفاءة أعضائها.
- دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن إدارة الجامعة تحرص على مشاركة العاملين في التخطيط لمستقبل الجامعة.
- ❖ ١٨/٢/٣-٥- توصيات لتحسين التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة التنظيمية لديهم:
- ❖ توصيات لتحسين التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين:
- ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة برؤسائهم المباشرين في العمل؛ وذلك من خلال إظهار كفاءة هؤلاء الرؤساء.
- بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن رؤسائهم المباشرين في العمل، يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الشخصية، ويولونها نفس الاهتمام.
- ❖ توصيات لتحسين التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بالزملاء:
- ✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:
- بناء وتنمية مشاعر "حُب الخير للجميع" بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة.
- دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة، بأن مشاكلهم التي يواجهونها في العمل واحدة، ويمكن حلها بفعالية من خلال التعاون والنقاش البناء.

❖ توصيات لتحسين التصورات بشأن عمل الزملاء الآخرين بالجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة بجامعة مدينة السادات من خلال تحسين الثقة بإدارة الجامعة:

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل؛ تستهدف:

- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تحرص على تحقيق مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المُعَاوِنَة، بأن إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.

#### ١٩- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهمِّين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثين - قضية الثقة التنظيمية، وقضية جودة حياة العمل.

#### ١/١٩- البحوث المستقبلية المتعلقة بالثقة التنظيمية:

- ⇒ قياس وتقييم الثقة التنظيمية في المنظمات العامة/ الخاصة.
- ⇒ دور فرق العمل في تحسين الثقة التنظيمية.
- ⇒ أثر الثقة التنظيمية في فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- ⇒ دور التدريب في تحسين الثقة التنظيمية.

#### ٢/١٩- البحوث المستقبلية المتعلقة بجودة حياة العمل:

- ⇒ دور التدريب في تحسين جودة حياة العمل.
- ⇒ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل.
- ⇒ أثر التنوع في العمالة على مستوى جودة حياة العمل.

## ٢٠- المراجع:

### ١/٢٠- المراجع العربية:

١. أبو الرب، محمد عمر؛ عبد الأحمد، فراس أحمد، (٢٠١٣)، "جودة الحياة لدى المُعاقين سمعيًا مقارنة بغير المُعاقين في المملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد ٢، العدد ٥، ص ص ٤٣١-٤٥٥.
٢. أبو شندي، سعد عامر، (٢٠١١)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمّان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
٣. أبو كريم، أحمد فتحي، (٢٠١٢)، "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢٤، ص ص ١٩٢-٢٤٦.
٤. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (١٩٩٦)، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية - المجلد الرابع - العدد الأول، الكويت، نوفمبر ١٩٩٦.
٥. \_\_\_\_\_، (١٩٩٩)، "مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التفاضلي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، سبتمبر ١٩٩٩.
٦. \_\_\_\_\_، (٢٠٠٧)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٧. أندراوس، جمال؛ معاينة، عادل، (٢٠٠٨)، "الإدارة بالثقة والتمكين"، إربد، عالم الكتب الحديث.
٨. البليسي، أسامة زياد يوسف، (٢٠١٢)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
٩. الجاسم، هيام عبد الوهاب، (٢٠١٣)، "درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر رؤساء

أقسام المواد الدراسية"، رسالة مُقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٠. جمعه، ناريمان محمود؛ العاني، وجيهة ثابت، (٢٠٠٦)، "تعليم الكبار من أجل جودة الحياة"، ورقة عمل مُقدّمة للمؤتمر الرابع: دور الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني في اكتشاف ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٣ - ٥ مايو ٢٠٠٦.

١١. الحربي، نيفين بنت حامد، (٢٠١١)، "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

١٢. الحسيني، عزه أحمد محمد؛ زغلول، إيمان زغلول راغب، (٢٠٠٥)، "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، المجلد ٨، العدد ١٧، ص ص ١٧-١٣٤.

١٣. حشكي، علي محمود علي، (٢٠٠٩)، "تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمّان، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا.

١٤. الحوامده، نضال؛ الكساسبة، محمد، (٢٠٠٠)، "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٥، العدد ٦، ص ص ١٤١-١٩٦.

١٥. الدليمي، ناهده؛ أخريات، (٢٠١٢)، "تقدير الذات وعلاقته بجودة الحياة لطلاب جامعة بابل"، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، المجلد ٢٠، العدد ٤، ص ص ١١٢٦-١١٤٢.

١٦. الرازي، محمد بن أبي بكر، (١٩٨٣)، "مُختار الصحّاح"، الكويت، دار الرسالة.

١٧. رفاعي، رجب حسين، (٢٠٠٩)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري والابتكاري: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ص ٥٥-٧٨.

١٨. سراج، ثريا محمد، (٢٠١٤)، "أساليب مواجهة الضغوط وعلاقتها بجودة الحياة لدى عينة من طلاب الجامعة"، مجلة السلوك البيئي، المجلد ٢، العدد ١، ص ص ١٨١-٢٣٩.
١٩. السعودي، موسى أحمد، (٢٠٠٥)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، العلوم الإدارية، مجلة دراسات، المجلد ٣١، العدد ١، ص ص ١٠٠-١١١.
٢٠. الشكرجي، أسماء طه نوري، (٢٠٠٨)، "أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢١. الصباغ، زهير، (١٩٨٦)، "من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالثقة"، الإدارة العامة، العدد ٥١، ص ص ١٨-٢٤.
٢٢. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٣. عبد الصمد، فضل إبراهيم، (٢٠٠٢)، "الصلابة النفسية وعلاقتها بالوعي الديني ومعنى الحياة لدى عينة من طلاب الدبلوم العام بكلية التربية بالمنيا: دراسة سيكومترية كLINIكية"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ص ٢٠٣.
٢٤. العنزي، سعد علي؛ الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٤)، "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٥، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٥. العوفي، محمد غالب، (٢٠٠٥)، "الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٦. فليح، حكمت محمد، (٢٠١٠)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣، ١٦٦-٢٠٢.

٢٧. فموة، سحر عيسى، (٢٠١١)، "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى مُعلميهم"، الطبعة الأولى، عمّان، دار اليراع للنشر والتوزيع.
٢٨. محمد، عصام فريد، (٢٠٠٨)، "مؤشرات جودة الحياة في علاقتها بمؤشرات الصحة النفسية لدى عينة من طلاب جامعة سوهاج"، المؤتمر العلمي العربي الثالث: التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، المجلد الثاني، سوهاج، ٢٠-٢١ إبريل ٢٠٠٨.
٢٩. المعاينة، عادل؛ أندراوس، رامي، (٢٠٠٧)، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٠، العدد ٤، ص ص ٨٨-١١٦.
٣٠. المعشر، زياد يوسف؛ الطراونة، مجدولين عمري، (٢٠١٢)، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المُعلمين والمُعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٤، ص ص ٦٢٤-٦٥٢.
٣١. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني.
٣٢. نعيسة، رغداء علي، (٢٠١٢)، "جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد الأول، ١٤٥-١٨١.
٣٣. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (٢٠١٠)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عمّان، دار وائل للنشر.
٣٤. وزارة الصحة الأردنية؛ منظمة اليونيسيف، (٢٠٠٣)، "دليل الشباب التقني"، الأردن، منظمة اليونيسيف.

## ٢/٢٠- المراجع الأجنبية:

1. Abo-Znadh, Sabah, (1998), "An Exploration of Selected Staff and Job Characteristics, and Their Relationship to Quality of Work Life, Among Staff Nurses in Medical/Surgical Units in Two Tertiary Care Hospitals in Saudi Arabia", Unpublished PhD, George Mason University.
2. Amico, I., (2003), "Examine Determinants Management of Trust: Evidence from A Labor at Experiment", Paper Presented at the

- National Public Administration Research Conference Washington, October 2003.
3. Angur, M.; Widgery, R., (2002), "Quality-of-life determinants of citizens' community commitment", Proceedings of International Society for QOL Studies, Williamsburg, VA.
  4. Anthony, S.; Schneider, B., (2003), "Educational Leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. 6, pp. 40-45.
  5. Arun, O.; Cevik, A.C., (2011), "Quality of life in ageing societies: Italy, Portugal, and Turkey", Educational Gerontology, Vol. 37, No. 11, pp. 945-966.
  6. Bagozzi, R.P.; Natarajan, R., (2000), "The year 2000: Looking forward", Psychology & Marketing, Vol. 17, No. 1, pp. 1-11.
  7. Belvis, A.G.; et al., (2008), "Factors associated with health-related quality of life, the role of social relationships among the elderly in an Italian region", Public Health, Vol. 122, No. 8, pp. 784-793.
  8. Brimhall, J. C., (2010), "The Effect of Individual Communicator Styles on Perceived Faculty Trust", PhD. Of Philosophy Education, Washington, Walden University.
  9. Burstrom, K.; et al., (2001), "Health-related quality of life by disease and socio-economic group in the general population in Sweden", Health Policy, Vol. 55, No. 1, pp. 51-69.
  10. Busman, D. W., (1991), "The Influence of Principal Authenticity and Teacher Participation in Decision Making on Faculty Trust", Unpublished PhD., USA, Michigan State University.
  11. Daud, N., (2010), "Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 10, pp. 75-82.
  12. Diener, E.; et al., (1995), "Factors predicting subjective well-being in nations", Journal of personality and social psychology, Vol. 69, No. 5, pp. 851-864.
  13. Dirks, K. T.; Ferrin, (2002), "Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices", Journal of Applied Psychology, Vol. 87.
  14. Dolan, S. L.; et al., (2005), "Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior", Review of General Psychology, Vol. 57, pp. 79-89.



15. Dominguez, L.; Pels, J., (2004), "Institutional Environment and the Institutionalization of Marketing Practices in Transactional and Emerging Economies: Testable Hypotheses", Last Revised Journal, Vol. 1,1.
16. Ejechi, O.E., (2012), "The quality of life of retired reengaged academics in Nigeria", Educational Gerontology, Vol. 38, No. 5, pp. 328-337.
17. Fabian, O. Ugwu; et al., (2014), "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", Personnel Review, Vol. 43, No. 3, pp. 377-400.
18. Ferrans, C.E., (1996), "Development of a conceptual model of quality of life", Scholarly Inquiry for Nursing Practice: An International Journal, Vol. 10, No. 3, pp. 293-304.
19. Ferrans, C.E.; Powers, M., (1985), "Quality of life index: development and psychometric properties", Advances in Nursing Science, Vol. 8, No. 1, pp. 15-24.
20. Ganesh, Sarlaksha; Ganesh, Mangadu, (2014), "Effects of masculinity-femininity on quality of work life: Understanding the moderating roles of gender and social support", Gender in Management: An International Journal, Vol. 29, No. 4, pp. 229-253.
21. Hansen, S. D.; et al., (2011), "Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross disciplinary perspective", Journal of Business Ethics, Vol. 102, No. 1, pp. 29-45.
22. Jeong, Jihye; Seo, Sunhee, (2014), "Importance of satisfaction with food for older adults' quality of life", British Food Journal, Vol. 116, No. 8, pp. 1276-1290.
23. Karalis, D., (2009), "The Supportive and Directive Behavior of Principals, the Intimate, Collegial, and Disengaged Behavior of teachers, Teachers Trust in the Principal, Job Satisfaction, and Student Academic Progress", Unpublished PhD., New York, Dowling College.
24. Layard, R., (2005), "Happiness: Lessons from a New Science", London, Allen Lane.
25. Lee, E. M.; et al., (2012), "Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences", Journal of Business Research, Vol. 66, No. 10, pp. 1716-1724.
26. Lester, S. W.; Brower, H. H., (2003), "In the eyes of the beholder: the relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behavior", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No. 2, pp. 168-179.

27. Morgan, David E.; Ziffane, Rachid, (2003), "Employee Involvement Organizational Change and Trust in Management", Human Resource Management, Vol. 14, February, pp. 55-75.
28. Musacco, S. D., (2000), "The relationship between organizational trust and organizational productivity: understanding the centrality of trust in the organizational setting", Walden University, Minneapolis, MN, unpublished doctoral dissertation.
29. Natarajan, R., (2012a), "Keynote Address at the 2012 GCSMES conference organized", by Griffith University at Gold Coast, Australia.
30. \_\_\_\_\_, (2012b), "To the young and the restless marketing academic aspirant: musings on the publishing game", Journal of Research for Consumers, Vol. 21, pp. 1-15.
31. \_\_\_\_\_, (2012c), "The countenance of marketing: a view from the 21st century ivory tower", in Diamantopoulos, A., Fritz, W., Hildebrandt, and L. (Eds), Quantitative Marketing and Marketing Management, Springer-Gabler, Wiesbaden, pp. 485-499.
32. Natarajan, Rajan; Angur, Madhukar G., (2014), "Innovative ability and entrepreneurial activity: two factors to enhance "quality of life"", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 29, No. 6, pp. 469-475.
33. Ning, L.; et al., (2007), "How does organizational trust benefit work performance?", Journal Frontiers of Business Research in China, Vol. 1, No. 4, pp. 622-637.
34. Orte, C.; et al., (2007), "Social support, quality of life, and University programs for seniors", Educational Gerontology, Vol. 33, No. 11, pp. 995-1013.
35. Oxford, (2003), "Worked Power Dictionary for Learner of English", New York, Oxford University Press.
36. Parker, S. K.; et al., (2006), "Modelling the antecedents of proactive behavior at work", Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, pp. 636-652.
37. Power, J., (1995), "Superintendent Leadership Behavior and its Relationship to Trust and Commitment of Missouri High School Principals", Dissertation Abstracts, Vol. 55, No. 9, p. 2671.
38. Ramya, T.; Kannan, A. C., (2013), "Enhancing quality of work life through work-life balance", in Tenth AIMS International Conference

- on Management 2013 proceedings of the international conference in Bangalore, India, AIMS, New Delhi, pp. 2977-2984.
39. Rupp, D. E.; et al., (2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: and organizational justice framework", Journal of Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 4, pp. 537-543.
  40. Sankowska, Anna, (2013), "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness", The Learning Organization, Vol. 20, No. 1, pp. 85-100.
  41. Sato, S.; et al., (2002), "The relationship and its change with aging between ADL and daily life satisfaction characteristics in independent Japanese elderly living at home", Journal of Physiological Anthropology, Vol. 21, No. 4, pp. 195-204.
  42. Sembenek, D., (2007), "Give Trust a Chance – A Model of Trust in the Context on IMF –Supported Program", International Monetary Fund, IMFWP/07/42 .
  43. Settoon, R.; Mossholder, K., (2002), "Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, pp. 255-267.
  44. Shelby, Cosner, (2009), "Building Organizational Capacity Through Trust", Educational Administration Quarterly, Vol. 45, No. 2, April 2009, pp. 248-291.
  45. Siebert, Sabina; Martin, Graeme, (2014), "People management rationales and organizational effectiveness: The case of organizational trust repair", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1, No. 2, pp. 177-190.
  46. Sinha, C., (2012), "Factors affecting quality of work life: empirical evidence from Indian organisations", Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 11, pp. 31-40.
  47. Sirgy, M.J.; et al., (2001), "A new measure of quality of work life based on need satisfaction and spillover theories", Social Indicators Research, Vol. 55, No. 3, pp. 241-302.
  48. Starter, K., (2005), "The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment", Journal of Leadership Studies, Vol. 1, 1.
  49. Tabassum, A.; et al., (2011), "Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh",

- International Journal of Economics and Management, Vol. 5, No. 1, pp. 266-282.
50. Tho, Nguyen Dinh; et al., (2014), "Marketers' psychological capital and performance: The mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 1, pp. 36-48.
  51. Tu, Y.C.; et al., (2006), "Relationship between perceived empowerment care and quality of life among elderly residents within nursing homes in Taiwan, a questionnaire survey", International Journal of Nursing Studies, Vol. 43, No. 6, pp. 673-680.
  52. Vineburgh, J. H., (2010), "A Study of Organizational Trust and Related Variables among Faculty Members at HBCUS", PhD. Of Philosophy, The University of Iowa.
  53. Wan, Y.K.P.; Chan, S.H.J., (2012), "Casino employees' perceptions of their quality of work life", International Journal of Hospitality Management, Vol. 34, pp. 348-358.
  54. Warnecke, R.B.; et al., (1996), "Measuring quality of life in culturally diverse populations", Journal of the National Cancer Institute Monographs, Vol. 20, pp.29-38.
  55. Webster, K.; et al., (1999), "The Functional Assessment of Chronic Theory (Facial) Measurement System Validation of Version 4 of Core Questionnaire", Quality of Life Research, Vol. 8, No. 7, pp. 604-620.
  56. Whitener, Ellen M., (1997), "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust", Human Resource Management Review, Vol. 7, No. 4, pp. 389-404.
  57. Yahaya, N.; et al., (2010), "Quality of life of older Malaysians living alone", Educational Gerontology, Vol. 36, Nos, 10-11, pp. 893-906.
  58. Yavuz, M., (2010), "The Effect of Teachers Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment", African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 5, pp. 695-701.
  59. Yilmaz, K., (2008), "The relationship between organisational trust and organisational commitment in Turkish primary schools", Journal of Applied Sciences, Vol. 8, No. 12, pp. 2293-2299.
  60. Yu, Yanni; Choi, Yongrok, (2014), "Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms", Chinese Management Studies, Vol. 8, No. 4, pp. 577-592.