

Role of Human Resource Governance in strengthen Organizational Trust An Analytical Study of the Opinion of a sample of the faculty members in Salahaddin University of Erbil- Iraq

Tablo Jamal Khdir¹, Muzafer Hamad Ali²

College of Administration & Economics, Salahaddin University

DOI: <https://doi.org/10.31918/twejer.2471.37>

Published: 21/07/2024

Abstract

The research aimed at analyzing the relationship and impact of human resources governance in enhancing organizational trust, which raised several questions about the nature of the correlation, impact and contrast between the independent variable (human resource governance) and the dependent variable (organizational trust). The main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and influence between the variables. The research represented the faculties of Salah al-Din University, Erbil, and they numbered (13). As for the individual respondents, they numbered (338) members of the teaching staff of the faculties of the study sample. The hypotheses were tested through a set of statistical analyzes and tests by the computer program (SPSS V.22).

The study reached a set of main conclusions, including the results of the correlation analysis revealing the existence of positive, high-level moral relationships between human resources governance and organizational trust at the macro and micro levels. The study proposed a set of proposals, the most important of which are: the necessity of encouraging the university to apply laws to all faculty members transparently.

Keywords: *Human resource governance, organizational trust.*

دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات جامعة صلاح الدين- أربيل)

تابلو جمال خضر
جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. مظفر حمد علي
جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد

Mudhafar.ali@su.edu.krd

Tablo.khidir@su.edu.krd

المخلص:

هدف البحث إلى تحليل علاقة وأثر حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الثقة التنظيمية والتي حددت بآثاره تساؤلات عدة حول طبيعة الارتباط والأثر والتباين بين متغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (الثقة التنظيمية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، يمثل البحث كليات جامعة صلاح الدين أربيل وبلغ عددها (13). أما الأفراد المستجيبون فبلغ عددهم (338) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية لكليات عينة الدراسة. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.22). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عال بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، واقتُرحت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة تشجيع الجامعة على تطبيق القوانين على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بشفافية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة موارد البشرية، الثقة التنظيمية

دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات جامعة صلاح الدين- أربيل)

المقدمة

تساهم الجامعات في توسيع قدرات الأفراد من حيث المعارف والمهارات، ويعتمد نجاح العملية التعليمية بالجامعات على مدى الاهتمام الأكثر بالموارد البشري للمؤسسة وخاصة الكفاءات منها، حيث أصبحت علاقات العمل المبنية على الثقة وروح المسؤولية العامل الأهم الذي يمكن للمؤسسات الجامعية من إحداث الفارق. ومن المهم أن تتوفر الثقة التنظيمية في الجامعات باعتبارها بيئة خصبة لبناء أفكار إبداعية تتحول إلى ابتكارات يقدمها الأفراد العاملون لتساعد الجامعة على بلوغ أهدافها (فارس، 2014).

والمنظمات التي تتمتع بدرجات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وابتكاراً من تلك التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثقة. فعدم الثقة قد يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات من قبل الفرق ، وارتفاع مستويات التوتر، وفقدان الموظفين التركيز على العمل ويكونوا أقل إبداعاً وابتكاراً ويتجنبون التحديات في مكان العمل (Singh& Srivastava,2016:594)

وفي الجانب الآخر حوكمة الموارد البشرية حظيت باهتمام الكتاب والباحثين لدورة المهام في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الأداء الفعال للمنظمات لما تتضمنه من مبادئ (الشفافية ، المسألة ، التوجه الاستراتيجي ، الكفاءة) وكذلك لما تتطلبه الحوكمة في المؤسسات الأكاديمية من الوضوح في العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات، فضلا عن توفير مناخ تنظيمي لكافة المستويات الإدارية و الأكاديمية مبني على المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين عليه فقد جاء هذا البحث ليتناول العلاقة والأثر بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية من خلال أربعة محاور خصص الأول لمنهجية البحث فيما تناول الثاني الجانب النظري للبحث في حين تعلق الثالث في الجانب العملي أما المحور الأخير فخصص للاستنتاجات والمقترحات

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح الجامعات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فعضو هيئة التدريس عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديميين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله الأكاديمي بدافعية عالية، ويسعى جاهداً لتطوير الجامعة التي يعمل بها، فهي تعكس التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية؛ فممارسة الثقة التنظيمية في الجامعات، تعتبر من الأمور الضرورية في نجاح تلك الجامعات، وتحقيق الانتاجية والفاعلية الوظيفية. (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000)

وهذا يتطلب من الجامعات البحث المستمر لتعزيز هذه الخاصية من خلال استخدام أدوات وأساليب ومفاهيم إدارية حديثة ، وفي الجانب الآخر تعد حوكمة الموارد البشرية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين حيث إنها تساهم في تعزيز دور الأفراد العاملين في المنظمة وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الإدارة والأفراد العاملين من جهة، وفيما بينهم من جهة أخرى، وإنها تساهم في تحقيق الاستقلالية لكافة العاملين في المنظمة وتقليل الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن لضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية ولتحقق الأداء الأفضل للمنظمة.

ومما تقدم، يتضح مدى أهمية كل من حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في تقدم المؤسسات التعليمية وتطويرها. ولقلة توفر دراسات تتناول العلاقة والأثر بين المتغيرين حسب علمنا؛ جاء البحث ليجيب على التساؤلات الآتية:

- 1- مدى توافر متغيري الدراسة المتمثلة بحوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
- 2- هل تهتم الكليات المبحوثة في مدينة أربيل بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية المتمثلة في (المساءلة، التوجه الاستراتيجي ، الشفافية، الكفاءة، المشاركة) لأعمالها ؟
- 3- هل هناك تصور واضح لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة حول تبني وممارسة الثقة التنظيمية لأعمالها والتمسك بأبعادها المتمثلة في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين (رئيس المباشر)، الثقة في زملاء العمل، السياسات الإدارية، القيم السائدة في التنظيم)؟
- 4- ماهي طبيعة العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟
- 5- ماهي طبيعة التأثير بين حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟
- 6- هل هناك فروقات معنوية تجاه متغيري الدراسة على وفق السمات الشخصية للمستجيبين؟

ثانياً: أهمية البحث

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري والذي بدأ يثير اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد عرضت أفكار متعددة حول دورها في تطوير وتحسين الاداء ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

1. الأهمية الأكاديمية:

أ. تنبثق الأهمية العلمية للدراسة الحالية من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي.

ب. تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ج. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية لإيجاد الترابط بين متغيراتها

2. الأهمية الميدانية:

أ. تزويد الكليات المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين.

ب. تعريف الكليات المبحوثة على مدى تحقيقها لمبادئ الحوكمة الموارد البشرية ومدى أهميتها لتحقيق الثقة .

ج. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الكليات إيجابياً.

د. تظهر الأهمية الميدانية للدراسة من أن القطاع المبحوث (الكليات) تمثل القطاع الحيوي في دعم المؤسسات التعليمية في إقليم كردستان العراق.

وتنبثق أهمية الدراسة كذلك عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأملاً في أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في تقديم معطيات علمية وواقعية للكليات المبحوثة عبر تساؤلاتها وفرضياتها المشاركة.

ثالثاً: أهداف البحث:

في ضوء المشكلات المطروحة فإن الدراسة تهدف إلى إيجاد علاقة حوكمة الموارد البشرية بالثقة التنظيمية من خلال التركيز على المبادئ الخمسة لحوكمة الموارد البشرية (المساءلة ، التوجه الإستراتيجي، الشفافية، الكفاءة، المشاركة) والتركيز أيضاً على الابعاد الخمسة للثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، السياسات الإدارية، القيم السائدة في التنظيم)، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين في مدينة أربيل، وكذلك تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

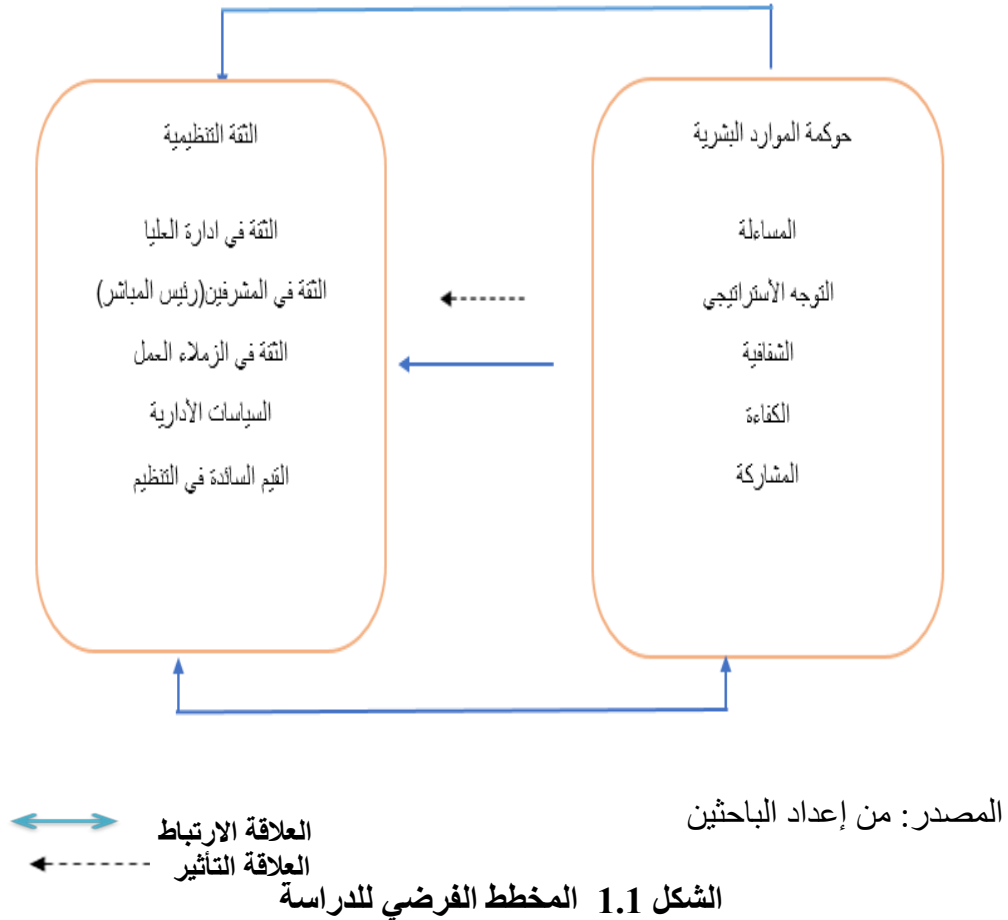
2. التعرف على مدى الاهتمام ببناء الثقة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة (ضمن عينة الدراسة).

3. محاولة إثارة اهتمام إدارة الكليات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلاً وتطبيقياً.

4. دراسة وتحليل العلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.
5. التعرف على الفروقات بين آراء المستجيبين في استخدام حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والتي يمكن أن نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (المخطط الفرضي للدراسة) الذي يوضح دور حوكمة الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات بأبعادها (المساءلة، التوجه الاستراتيجي، الشفافية، الكفاءة، المشاركة) في تعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين (رئيس المباشر)، الثقة في الزملاء العمل، السياسات، القيم السائدة في التنظيم)، وتقصد الدراسة من تقديم هذا المخطط الفرضي أن يكون شاملاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الاجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة اجمالية لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما موضح في الشكل (1.1).



خامساً: فرضيات البحث

لقد قمنا بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وكما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تختلف آراء أعضاء الهيئة التدريسية المستجيبين في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتباين الكليات المبحوثة في الثقة التنظيمية تبعاً لتباين تركيزها على ابعاد حوكمة الموارد البشرية .

- الفرضية الرئيسية السادسة:

توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى كليات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية.

سادساً: حدود البحث

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وهي كالآتي:

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة كافة الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين في مدينة أربيل حصراً والبالغ عددها (13) كلية.

2. الحدود الزمانية: : تمثلت في مدة إعداد الدراسة التطبيقية في الكليات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع استمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 2022/2/5 - 2022/6/15.

3. الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين في مدينة أربيل حيث بلغ عددهم (3380) عضواً..

4. الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على معرفة حوكمة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية في الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين في مدينة أربيل.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث**أولاً: مفهوم وأهمية حوكمة الموارد البشرية**

يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة وإدارة الموارد البشرية ويعود بدايته إلى التسعينات من القرن الماضي حيث أشار بعض الكتاب والباحثين إلى الجوانب التنظيمية المحددة لإدارة وظيفة الموارد البشرية (Festing,1997) وبعد ذلك جاءت محاولات أخرى تسعى

إلى تأسيس مفهوم حوكمة الموارد البشرية منها دراسة (Mercer,2003) حيث قدمت اطارا نظريا وعمليا لحوكمة الموارد البشرية، ثم دراسة مركز أبحاث الموارد البشرية سنة 2013 إذ طورت هذه الدراسة نموذجا لحوكمة الموارد البشرية وهذا النموذج قام على ثلاث ركائز أساسية عملت على تحقيق مخاطر إدارة الموارد البشرية .

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه لحوكمة الموارد البشرية إذ عرفت حوكمة الموارد البشرية بأنها أسلوب يعمل على تحقيق استراتيجيات وأهداف الموارد البشرية التي تتوافق مع أهداف الاستراتيجية العامة في المنظمة من خلال قيادة وظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة لتحقيق الالتزام بأفضل ممارسات للموارد البشرية وتحسين الأداء (SABPP,2017:9) .

ووضح (علالي،2015، 4) بأن أهمية حوكمة الموارد البشرية تنبع من محاربة الفساد الداخلي في المنظمة والذي يؤدي إلى تحقيق النزاهة بين العاملين كافة في المستويات المختلفة من أعضاء مجلس الإدارة وحتى العاملين في مستوى أدنى في المنظمة، وبالتالي تنفيذ مبادئ الحوكمة يؤدي إلى توليد الثقة في المعلومات المختلفة التي يتم تداولها في المنظمة سواء داخلية أم خارجية .

وحدد (الدلي،2017،62) بأن أهميتها نابعة كونها تكفل عدم التمييز في الأنظمة المعمول بها من خلال المساواة والتنوع في الفرص للعاملين .

مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

من خلال مراجعة لعديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالمبادئ حوكمة الموارد البشرية تبين بأن هناك تباينا في المبادئ التي تم الاعتماد عليها، ويعود سبب ذلك إلى اختلاف أهدافهم ودراساتهم وتوجهاتهم ، ولقد أشار (ناصر الدين،2017، 4) بأن مبادئ الحوكمة هي " المبادئ التي تقوم على أساسها الحوكمة وتعتبر المصدر الذي يعتمد عليه عند حكم الوحدة أو المنظمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة العالية والاداء المتميز باختيار الاساليب الفعالة والملائمة".

وفي ادناه توضيح لكل مبدأ من هذه المبادئ:

1. المساءلة :

إنها تعني المساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المنظمة (Kaplan,2013, 3) . فيما يشير (جاسم و صالح،2016،288) أن وضع الجميع الأفراد و دون استثناء أمام المساءلة بشأن كل الوظائف التي يقومون بها والعمليات التي ينفذونها والنتائج المحققة لمعرفة مقدار مشاركة كل فرد في تسليم المخرجات في الوقت المحدد للقيام باتخاذ الإجراءات اللازمة عند المخالفة .

2. الرؤية والتوجه الاستراتيجي:

إن وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي يساعد في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة، كما يساهم تحديد الرؤية الاستراتيجية في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية (الحسناوي وخزعل ،2017، 7). وعلى وفق (زاوش،2021،424) أنه يساعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتعلقة للجهات الفاعلة في المنظمة ،كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بكفاءة والفاعلية .

3. الشفافية:

إنها عبارة عن حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، و من جانب آخر تعني العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، ويعني هذا أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وتفتح المنظمات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين وتتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها (مرزوق، 2012، 69). والشفافية تشير إلى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتوفير الموارد، إذ تحتاج المنظمات نظم لصنع القرارات الشفافة، ووضع الميزانيات، و تتبع النفقات (Kaplan et al، 2013:3).

4. الكفاءة:

إن الكفاءة تدل على مدى الوصول إلى تحقيق الأهداف بدقة و فعالية بمعنى تحديد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق سياسات الموارد البشرية دون تبذير (جاسم و صالح، 2016، 288). وتشير الكفاءة إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية و المالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسّم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق (زاوش، 2021، 424).

5. المشاركة:

تعني "عملية تفاعل العامل (عقليا ووجدانيا) مع المجموعة التي يعمل معها بشكل تمكنه من بذل جهوده وطاقاته لتحقيق الاهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها (عوض، 2011، 32).

ويشير (الصباغ وآخرون، 2017، 142) بأن المشاركة طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية التي تؤثر على وظائفهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام، فعلو صوت الموظف داخل المنظمة يعبر عن قيمته وأهميته في تحقيق الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن المشاركة "عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة باستمرار، من خلال ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتقليل من شدة الصراع بينهما"

ثانياً: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية

إن المنظمات التي تتمتع بدرجات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحًا وتكيفًا وابتكاراً من تلك التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثقة. إن عدم الثقة قد يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات من قبل الفرق، وارتفاع مستويات التوتر، وفقدان الموظفين التركيز على العمل ويكونوا أقل إبداعاً وابتكاراً ويتجنبون التحديات في مكان العمل (Singh & Srivastava, 2016:594).

إن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية من قبل العاملين والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالمنظمة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة، مما ينتج عنه إيمان العاملين بأهدافها وسياساتها وقراراتها، ورغبتهم في الاستجابة للتعليمات والقرارات

ومدي قناعتهم بسلامتها ومنطقيتها وأن المنظمة قادرة على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال (عيد وعبدالرحمن، 2019).

ويرى (الرواشدة، 2012:9) تكمن أهمية الثقة في كونها تعمل على تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وللثقة التنظيمية تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين و المنظمة وهي أن الثقة تسهل عمل الإدارة، والثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية، والثقة تسهل عمل الاستخدام الفعال للموارد، والثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة.

كما يشير (بن عطالله، 2019، 56) بأن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لأنجاز المهام والأهداف التنظيمية كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل فكلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب وانخفضت الصراعات .

أبعاد الثقة التنظيمية

هي الأبعاد التي اعتمد عليها هذا البحث وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد.

1. الثقة في إدارة العليا :

إن عدم وجود الثقة يجعل العاملين بدون قيمة ، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (محمد، 2014، 169).

إن الإجراءات العادلة من قبل الإدارة العليا للمنظمة تظهر بأن الأفراد يتم التعامل معهم على أنهم غايات وليس وسيلة. يرى الافراد العاملون أن الإجراءات العادلة تعكس القيم التنظيمية وإن استخدام الممارسات العادلة من الناحية الإجرائية يثير الإعجاب بالمسائل ذات المستوى (Singh&sewasta,2016,594) الأعلى، مثل التزام بالنظام والثقة في السلطات

وتكسب الإدارة العليا ثقة أفراد العاملين في المنظمة عن طريق إشباع احتياجاتهم و رغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وكذلك عندما تكون أقوالهم متطابقة مع أفعالهم، مع بناء هيكل تنظيمي مرن ومناسب بالإضافة إلى التعامل العادل مع كافة الأقسام (الصياغ، 2019، 14) .

2. الثقة في المشرفين (رئيس المباشر):

إن الثقة تعد صفة رئيسية مرتبطة بالقيادة المشرفين، إذ أن الأمانة والاستقامة هي صفة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها (عمران وعبد السلام، 2016:31).

كما إنها تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعه إلى الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالأمانة والنزاهة والعدالة وكذلك قدرته على الإدارة الفعالة. فالثقة تعد سمة أساسية مرتبطة بالأشراف. وتنعكس مؤشراتها في تمتع المشرف المباشر بالمهارات والكفاءة والجدارة والقدرات والأخلاق، وتعامله مع مشكلات العاملين، وعدالة التعامل والأهتمام بإحتياجاتهم الشخصية ورفع الروح المعنوية لهم (صالح، 2019:270). وإن المشرف يكتسب ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوفر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم(الصياغ، 2019:13).

3- الثقة في زملاء العمل:

إن هذه الثقة تكتسب من خلال توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الألتزام في العمل والقيم والمباديء والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (محمد، 2014، 169).

ويشير كل من (عمران وعبد السلام، 2016:31) بأن الثقة بالزملاء في العمل تتمثل في العلاقات التعاونية التبادلية والميل نحو بناء المواقف الإيجابية بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف

والغايات المنظمة . بأن هذا النوع من الثقة تتشكل تدريجياً من خلال عملية تبادل الاجتماعي بين العاملين (2, 2018, Chuan et al).

4. السياسات الإدارية:

إن قناعة الأفراد العاملين بالممارسات الإدارية في المنظمة، ووضوح السياسات الإدارية، وثباتها النسبي، يبعث الثقة والارتياح في نفوس الأفراد العاملين، ويعكس مستوى الرضا عن الحوافز وتوفير التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي لمعايير واضحة وعادلة، و إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المشاركة في صنع و اتخاذ القرار، حيث تسهم تلك الممارسات في تشكيل مستوى الثقة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في المنظمة (فرج، 2013:27).

إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية و المشاركة في صنع القرار والبرامج التدريب و سياسات التحفيز و عملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين وتتمثل في العدالة التي تمنح الترقيات والتقدير والمكافآت وتكافؤ فرص التدريب والشفافية في عرض الحقائق والتعامل الجيد بين أفراد المؤسسة (الطريف، 2015:32).

5. القيم السائدة في التنظيم:

للقيم أهمية كبرى خاصة للمديرين، فهي جوهر فلسفة أية المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور أفراد العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة وتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك أفراد العاملين لديها لتلك القيم والعمل بموجبها (بحر والعاجز، 2012:33).

ومن هذه القيم احترام الإدارة للأفراد العاملين، والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم، والعدالة في التعامل مع الآخرين والشفافية في مواجهة المشكلات وعدم التستر عليها، وجود احترام لقيمة الوقت لدى أفراد العاملين بالمنظمة (المرشد، 2014:24).

إنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمؤسسة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها، وكذا شعور المرؤوس بأن لديه إدارة متمثلة في شخص القائد تحمل سمات التدين والألتزام الأخلاقي يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة والموضوعية قراراته واجتهاداته في تحري الدقة وإبراء الذمة (الطريف، 2015:32).

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، باعتبارها المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة الحالية كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل، واختبرت الدراسة فرضياتها على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل وبلغوا عددهم (3300) تدريسياً وتم توزيع (340) استمارة استبيان على عينة تم اختيارهم عشوائياً في الكليات، وكانت الاستمارات المعادة والصالحة (338) استمارة ونسبة الاستجابات بلغت (99.41%) من الاستمارات الموزعة. والجدول (1) يبين وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	198	58.6%
		إناث	140	41.4%
		المجموع	338	100%
2	العمر	30 سنة فأقل	16	4.7%
		31 - 35 سنة	50	14.8%
		36 - 40 سنة	92	27.2%
		41-45 سنة	109	32.2%
		46 سنة فأكثر	71	21%
	المجموع	338	100%	
3	المؤهل الدراسي	بكالوريوس	13	3.8%
		دبلوم عالي	4	1.2%
		ماجستير	210	62.1%
		دكتوراه	111	32.8%
		المجموع	338	100%
4	عدد سنوات الخدمة الأجمالية	5 سنوات فما دون	14	4.1%
		6-10 سنة	60	17.8%
		11-15 سنة	113	33.4%
		16 سنة فأكثر	151	44.7%
		المجموع	338	100%
5	عدد سنوات الخدمة في الجامعة	5 سنوات فما دون	19	5.6%
		6 - 10 سنة	72	21.3%
		11-15 سنة	119	35.2%
		16 سنة فأكثر	128	37.9%
		المجموع	338	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

- الجنس: بينت معطيات الجدول (1) بأن نسبة (58.6%) من أفراد العينة هم من الذكور وأن (41.4%) هم من الإناث وهذه النسب تؤشر بأن معظم أعضاء الكليات المبحوثة هم من الذكور. مما يدل على أن أكثر الوظائف الإدارية يديرها الذكور في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل.
- العمر: أظهرت نتائج الجدول (1) بأن أصغر نسبة كانت للفئة العمرية أقل من (30) سنة وبلغت (4.7%) فقط، بينما غالبية أعضاء في الكليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية .
- المؤهل الدراسي: يتضح من الجدول (1) بأن نسبة حملة شهادة الماجستير والتي بلغت (62.1%) في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبته (32.8%). وجاءت المرتبة الثالثة لحاملي شهادات البكالوريوس وبنسبة (3.8%)، وبنسبة (1.2%) جاءت لحاملي

شهادة الدبلوم العالي وهي المرتبة الأخيرة. مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الكليات على أن يحمل أعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية ولديهم مؤهلات علمية كافية لأداء مهامهم الوظيفية.

- عدد سنوات الخدمة الإجمالية: أشارت مخرجات نتائج الجدول (1) بأن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في مجال الوظيفي تقع بين (16 سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (44.7%)، ثم تلتها فئة (11 - 15 سنة)، حيث بلغت نسبة (33.4%)، ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (6 - 10 سنة) إذ بلغت (17.8%)، وتأتي بالمرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (4.1%) الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات في الكليات المبحوثة.

- عدد سنوات الخدمة في الجامعة: اتضح من الجدول (1) بأن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في الجامعة تقع بين (16 سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (37.9%)، ثم تلتها فئة (11 - 15 سنة)، حيث بلغت نسبة (35.2%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الأفراد الذين لديهم خدمة كمدير ما بين (6 - 10 سنة) بنسبة (21.3%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنة فأقل) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، بنسبة بلغت (5.6%). مما يدل تباين فترات بقاء المستجيبين في مناصبهم الجامعية ويدل ذلك على توافر خدمة جيدة للأعضاء في مجال العمل المصرفي.

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

أ: وصف متغير حوكمة الموارد البشرية:

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لمباديء حوكمة الموارد البشرية

العبارة	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
المساءلة												
X1	136	40.24	129	38.17	51	15.09	18	5.33	4	1.18	4.11	82.19
X2	41	12.13	154	45.56	78	23.08	49	14.50	16	4.73	3.46	69.17
X3	26	7.69	160	47.34	29	8.58	97	28.70	26	7.69	3.19	63.73
X4	41	12.13	121	35.80	69	20.41	86	25.44	21	6.21	3.22	64.44
X5	42	12.43	129	38.17	54	15.98	91	26.92	22	6.51	3.23	64.62
المعدل	57.93				16.63		25.44				3.44	68.83
التوجه الاستراتيجي												
X6	41	12.13	112	33.14	68	20.12	87	25.74	30	8.88	3.14	62.78
X7	35	10.36	115	34.02	63	18.64	96	28.40	29	8.58	3.09	61.83
X8	37	10.95	111	32.84	74	21.89	93	27.51	23	6.80	3.14	62.72
X9	54	15.98	109	32.25	65	19.23	84	24.85	26	7.69	3.24	64.79
X10	51	15.09	97	28.70	66	19.53	93	27.51	31	9.17	3.13	62.60
المعدل	45.9				19.88		35.03				3.15	62.95
الشفافية												
X11	50	14.79	111	32.84	59	17.46	89	26.33	29	8.58	3.19	63.79
X12	57	16.86	120	35.50	70	20.71	72	21.30	19	5.62	3.37	67.34
X13	45	13.31	106	31.36	69	20.41	90	26.63	28	8.28	3.15	62.96
X14	46	13.61	101	29.88	74	21.89	87	25.74	30	8.88	3.14	62.72
X15	46	13.61	100	29.59	79	23.37	90	26.63	23	6.80	3.17	63.31
المعدل	46.27				20.77		32.96				3.20	64.02

الكفاءة													
63.61	1.225	3.18	9.76	33	23.96	81	18.93	64	33.14	112	14.20	48	X16
71.12	1.129	3.56	5.03	17	15.38	52	19.23	65	39.64	134	20.71	70	X17
64.50	1.202	3.22	7.99	27	24.56	83	19.23	65	33.43	113	14.79	50	X18
62.19	1.234	3.11	10.36	35	26.92	91	17.16	58	32.54	110	13.02	44	X19
66.57	1.211	3.33	7.69	26	20.41	69	21.89	74	31.36	106	18.64	63	X20
65.60	1.200	3.28				30.41		19.29				50.30	المعدل
المشاركة													
64.44	1.209	3.22	9.47	32	21.01	71	22.19	75	32.54	110	14.79	50	X21
65.03	1.247	3.25	9.17	31	22.19	75	21.30	72	28.99	98	18.34	62	X22
59.94	1.167	3.00	8.58	29	29.59	100	28.11	95	21.01	71	12.72	43	X23
62.07	1.225	3.10	9.17	31	28.99	98	17.75	60	30.47	103	13.61	46	X24
62.72	1.132	3.14	7.40	25	25.44	86	23.67	80	33.14	112	10.36	35	X25
62.84	1.196	3.14				34.20		22.60				43.20	المعدل

1. وصف بعد المساءلة:

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 - X5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد المساءلة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (57.93%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (25.44%) غير متفق مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (68.83%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.086). مما يعطي دلالة أولية على توافر المساءلة الواضحة لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (82.19%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11)، والتي تنص على معرفة المستجيبين لمسئولياته بدقة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المساءلة كان للعبارة (X3) والتي بلغت (63.73%)، وبوسط حسابي بلغ (19.3)، والتي تنص على يتم مساءلة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتجاوزون حدودهم بشكل فوري وفعال.

وصف بعد التوجه الاستراتيجي:

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 - X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التدريب والتطوير والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (45.09%) من المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (35.03%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (62.95%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.189). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التوجه الاستراتيجي لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X9) والتي بلغت (64.79%)، وبوسط حسابي بلغ (3.24)، والتي تشير إلى اهتمام الكلية بأهداف أعضاء الهيئة التدريسية وقيمهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوجه الاستراتيجي هي للعبارة (X7) والتي بلغت (61.83%)، وبوسط حسابي بلغ (3.09)، والتي تنص على عمل إدارة الكلية بخطط إستراتيجية وسياسات فعالة تضم عمليات رقابة تنفيذ وتقييم نتائج الموارد البشرية.

3. وصف بعد الشفافية:

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الشفافية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (46.27%) من المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (32.96%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (64.02%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.188). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الشفافية لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X12) والتي بلغت (67.34%)، وبوسط حسابي بلغ (3.37)، والتي تشير إلى معرفة أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بشكل واضح وشفاف المسارات الوظيفية الخاصة بهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الشفافية فهي للعبارة (X14) والتي بلغت (62.72%)، وبوسط حسابي بلغ (3.14)، والتي تنص على مناقشة الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية القرارات المتعلقة بوظائفهم بصراحة.

4. وصف بعد الكفاءة:

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X16 - X20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الكفاءة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (50.30%) من المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (30.41%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (65.60%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.200). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الكفاءة لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X17) والتي بلغت (71.12%)، وبوسط حسابي بلغ (3.56)، والتي تشير إلى لدى أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الشفافية فهي للعبارة (X19) والتي بلغت (62.19%)، وبوسط حسابي بلغ (3.11)، والتي تنص على تقدر الكلية الجهود الإضافية التي يبذلها أعضاء الهيئة التدريسية لأداء العمل.

5. وصف بعد المشاركة:

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X21 - X25) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المشاركة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (43.20%) من المستجيبين يتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (34.20%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (62.84%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.196). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد المشاركة لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X22) والتي بلغت (65.03%)، وبوسط حسابي بلغ (3.25)، والتي تشير إلى قبول الكلية لاقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية بهدف تحسين الاداء العام للكلية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الشفافية فهي للعبارة (X23) والتي بلغت (59.94%)، وبوسط حسابي بلغ (3.00)، والتي تنص على حرص الكلية على زيادة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في تصميم نظام العمل.

ب: وصف وتشخيص متغير الثقة التنظيمية:
الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد الثقة التنظيمية

العبارة	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
الثقة في الإدارة العليا													
Y1	49	14.5	121	35.8	59	17.4	77	22.7	32	9.47	3.23	1.223	64.62
Y2	54	15.9	114	33.7	62	18.3	83	24.5	25	7.40	3.26	1.205	65.27
Y3	48	14.2	127	37.5	73	21.6	62	18.3	28	8.28	3.31	1.169	66.21
Y4	47	13.9	96	28.4	61	18.0	90	26.6	44	13.0	3.04	1.277	60.71
Y5	41	12.1	105	31.0	88	26.0	82	24.2	22	6.51	3.18	1.127	63.61
المعدل	47.46			20.30		32.25						1.200	64.08
الثقة في المشرفين (رئيس المباشر)													
Y6	52	15.3	123	36.3	73	21.6	76	22.4	14	4.14	3.36	1.114	67.28
Y7	57	16.8	114	33.7	91	26.9	59	17.4	17	5.03	3.40	1.110	67.99
Y8	55	16.2	116	34.3	75	22.1	71	21.0	21	6.21	3.33	1.160	66.69
Y9	70	20.7	107	31.6	74	21.8	63	18.6	24	7.10	3.40	1.207	68.05
Y10	54	15.9	129	38.1	73	21.6	64	18.9	18	5.33	3.41	1.124	68.11
المعدل	51.89			22.84		25.27						1.143	67.62
الثقة في زملاء العمل													
Y11	61	18.0	136	40.2	73	21.6	50	14.7	18	5.33	3.51	1.109	70.18
Y12	50	14.7	123	36.3	69	20.4	76	22.4	20	5.92	3.32	1.149	66.33
Y13	80	23.6	124	36.6	79	23.3	37	10.9	18	5.33	3.62	1.118	72.49
Y14	62	18.3	114	33.7	74	21.8	67	19.8	21	6.21	3.38	1.173	67.63
Y15	56	16.5	111	32.8	86	25.4	58	17.1	27	7.99	3.33	1.174	66.57
المعدل	54.26			22.54		23.20						1.145	68.64
السياسات الإدارية													
Y16	43	12.7	105	31.0	76	22.4	74	21.8	40	11.8	3.11	1.226	62.19
Y17	45	13.3	101	29.8	60	17.7	76	22.4	56	16.5	3.01	1.313	60.18
Y18	45	13.3	120	35.5	63	18.6	80	23.6	30	8.88	3.21	1.200	64.14

61.24	1.256	3.06	12.7 2	43	25.7 4	87	15.9 8	54	33.7 3	114	11.8 3	40	Y19
62.72	1.186	3.14	7.69	26	27.8 1	94	21.0 1	71	30.1 8	102	13.3 1	45	Y20
62.09	1.236	3.10				35.86		19.17				44.97	المجموع ع
القيم الساندة في التنظيم													
70.41	1.133	3.52	6.51	22	12.7 2	43	22.1 9	75	39.3 5	133	19.2 3	65	Y21
70.53	1.071	3.53	5.03	17	13.3 1	45	21.8 9	74	43.4 9	147	16.2 7	55	Y22
65.86	1.198	3.29	9.17	31	18.6 4	63	21.0 1	71	36.0 9	122	15.0 9	51	Y23
69.29	1.031	3.46	3.85	13	15.3 8	52	24.8 5	84	42.3 1	143	13.6 1	46	Y24
63.96	1.280	3.20	12.1 3	41	20.1 2	68	20.7 1	70	29.8 8	101	17.1 6	58	Y25
68.01	1.143	3.40				23.37		22.13				54.50	المجموع

1. وصف بعد الثقة في الإدارة العليا:

تشير إجابات المستجيبين في الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الثقة في الإدارة العليا والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (47.46%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (32.25%) غير متفق مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (64.08%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.200). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق المستجيبين على توافر بعد الثقة في الإدارة العليا لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) بالنسبة (66.21%)، وبوسط حسابي بلغ (3.31)، مما يدل على استماع إدارة الكلية لآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية بسعة صدر.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y4) والتي بلغت (60.71%)، وبوسط حسابي بلغ (3.04)، والتي تشير إلى تطبيق إدارة الكلية القوانين على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بنزاهة.

2. وصف بعد الثقة في المشرفين (رئيس المباشر):

تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y6 - Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الثقة في المشرفين (رئيس المباشر) والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (51.89%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (25.27%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (67.62%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.143). وهذا يشير إلى أن كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الثقة في المشرفين (رئيس المباشر) وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y10) والتي بلغت (68.11%)، وبوسط حسابي (3.41)، وهذا يشير إلى تلقي المساندة من طرف الرئيس المباشر في العمل.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y8) والتي بلغت (66.69%)، وبوسط حسابي بلغت (3.33) وانحراف معياري (1.160)، والتي تشير إلى استماع إدارة الكلية لآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية بسعة صدر.

3. وصف بعد الثقة في زملاء العمل:

تشير معطيات الجدول 14.3 إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y11 – Y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الثقة في زملاء العمل والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (54.26%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (23.20%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (68.64%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.145). وهذا يدل على أن كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تميل إلى الثقة في زملاء العمل وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y13) والتي بلغت (72.49%)، وبوسط حسابي (3.62)، وهذا يشير إلى ارتباط أعضاء الهيئة التدريسية بعلاقات اجتماعية طيبة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y12) والتي بلغت (66.33%)، وبوسط حسابي بلغت (3.32) وبانحراف معياري (1.149)، والتي تشير إلى زملائي في العمل يمكن أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.

4. وصف بعد السياسات الإدارية:

تشير معطيات الجدول 15.3 إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y16 – Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد السياسات الإدارية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (44.97%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (35.86%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (62.09%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.236). وهذا يدل على أن كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تميل إلى السياسات الإدارية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y18) والتي بلغت (64.14%)، وبوسط حسابي (3.21)، وهذا يشير إلى امتلاك إدارة الكلية نظام إدارية واضحة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y17) والتي بلغت (60.18%)، وبوسط حسابي بلغت (3.01) وبانحراف معياري (1.313)، والتي تشير إلى تمتلك إدارة الكلية صلاحية وضع الشخص المناسب في مكان المناسب.

5. وصف بعد القيم الساندة في التنظيم:

تشير معطيات الجدول 16.3 إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y21 – Y25) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد القيم الساندة في التنظيم والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (54.50%) من الأفراد المستجيبين يتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (23.37%) غير متفق مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (68.01%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.143). وهذا يدل على أن كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تميل إلى القيم الساندة في التنظيم وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y22) والتي بلغت (70.53%)، وبوسط حسابي (3.53)، وهذا يشير إلى تتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بقدر من الاحترام والتقدير من قبل المشرفين.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y25) والتي بلغت (63.96%)، وبوسط حسابي بلغت (3.20) وبانحراف معياري (1.280)، والتي تشير إلى تعامل أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة والمساواة من قبل عميد الكلية.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء المبحوثين في الكليات المبحوثة المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير حوكمة الموارد البشرية ومتغير الثقة التنظيمية قيمة (**0.799) وعند مستوى معنوي (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة على حوكمة الموارد البشرية تؤدي إلى بناء الثقة التنظيمية لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة لحوكمة الموارد البشرية ساعدت ذلك في الثقة التنظيمية.

ومن أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (19.3) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية وأبعاد متغير الثقة التنظيمية منفردة ومجمعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد الكفاءة وبعد الثقة في المشرفين (رئيس المباشر) والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (**0.588) وبمستوى معنوي (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد التوجه الاستراتيجي وبعد السياسات الإدارية وبقية بلغت (**0.239) وبمستوى معنوي (0.01).

أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبين متغير الثقة التنظيمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد المساءلة ومتغير الثقة التنظيمية والتي بلغت (**0.611) وبمستوى معنوي (0.01)، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير الثقة التنظيمية وبقية بلغت (**0.512) وبمستوى معنوي (0.01).

وبهدف توضيح المؤشرات التفصيلية عن علاقة مبادئ حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية تم عرض الجدول (4) وعلى النحو الآتي:

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجمعة

المؤشر الكلي	الثقة التنظيمية (Y)					المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المشرفين (رئيس المباشر)	الثقة في زملاء العمل	السياسات الإدارية	القيم السائدة في التنظيم		
0.522**	0.497**	0.408**	0.372**	0.453**	0.432**	المساءلة	حوكمة الموارد البشرية (X)
0.641**	0.576**	0.538**	0.431**	0.599**	0.509**	التوجه الاستراتيجي	
0.624**	0.568**	0.499**	0.414**	0.590**	0.507**	الشفافية	
0.668**	0.631**	0.532**	0.461**	0.588**	0.552**	الكفاءة	

0.751**	0.558**	0.645**	0.513**	0.638**	0.750**	المشاركة
0.799**	0.636**	0.717**	0.545**	0.653**	0.753**	المؤشر الكلي

N=338

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية مجتمعة و منفردة و بين الثقة التنظيمية مجتمعة و منفردة).

رابعاً: تحليل التأثير

لأجل اختبار تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية تم تقدير نموذج الانحدار على وفق الجدول (5).

الجدول (5) تأثير حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية على المستوى الكلي

R ²	F	B1	الثابت - B0	المتغير	
				المعتمد	المتغير المستقل
%63.8	593.163 Sig.(0.000)**	0.831 t(24.355) Sig.(0.000)**	0.609 t(5.371) Sig.(0.000)**	حوكمة الموارد البشرية	

N= F(1, 336)= 3.869

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

338

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الثقة التنظيمية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي والذي اعتمده الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (593.163) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.869) وبدرجات حرية (1، 336) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير حوكمة الموارد البشرية في متغير الثقة التنظيمية والذي يشير إلى أن اعتماد كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة على حوكمة الموارد البشرية يؤثر في بناء مستويات عالية من الثقة التنظيمية لديهم.

في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.609) أن هناك ظهوراً للثقة التنظيمية من خلال أبعادها وبمقدارها (0.609) وذلك عندما تكون قيمة حوكمة الموارد البشرية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقة التنظيمية يعتمد خصائصها وبمستويات عالية من حوكمة الموارد البشرية التي تستخدمها الكليات المبحوثة.

أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.831) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير حوكمة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير مقداره (0.831) في الثقة التنظيمية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية.

ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.638) والتي تشير إلى أن ما نسبته (63.8%) من التغير الذي يحصل في الثقة التنظيمية يعود إلى حوكمة الموارد البشرية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (63.8%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (36.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

ولأجل اختبار تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية منفردة في الثقة التنظيمية نعرض الجدول (6) الجدول (6) علاقة التأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية منفردة في الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية (Y)				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
F	R2	$\beta 1$	الثابت-C		
125.855 Sig.=0.000	%27.2	0.520 T(11.218) Sig.=0.000	1.513 T(9.267) Sig.=0.000	المساءلة	X) حوكمة الموارد البشرية
234.835 Sig.=0.000	%41.1	0.510 T(15.324) Sig.=0.000	1.698 T(15.539) Sig.=0.000	التوجه الاستراتيجي	
213.895 Sig.=0.000	%38.9	0.512 T(14.625) Sig.=0.000	1.664 T(14.289) Sig.=0.000	الشفافية	
270.306 Sig.=0.000	%44.6	0.567 T(16.441) Sig.=0.000	1.445 T(12.349) Sig.=0.000	الكفاءة	
435.574 Sig.=0.000	%56.5	0.586 T(20.870) Sig.=0.000	1.465 T(15.909) Sig.=0.000	المشاركة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

N=138

1. تشير معطيات الجدول إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمساءلة في الثقة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (125.855) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (27.2%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (72.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ($\beta 1$) قد بلغت (0.520) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المساءلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.520)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (11.218) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الثقة التنظيمية بمقدار (1.513) حتى لو كانت قيمة المساءلة صفراً.

2. إن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاستراتيجي في الثقة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (234.835) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (41.1%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (58.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما إن قيمة (β_1) قد بلغت (0.510) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.510)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (15.324) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الثقة التنظيمية بمقدار (1.698) حتى لو كانت قيمة التوجه الاستراتيجي صفراً.

3. هناك تأثير معنوي للشفافية في الثقة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (213.895) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (38.9%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (61.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.512) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الشفافية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.512)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (14.625) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الثقة التنظيمية بمقدار (1.664) حتى لو كانت قيمة الشفافية صفراً.

4. هناك تأثير معنوي للكفاءة في الثقة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (270.306) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (44.6%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (55.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما إن قيمة (β_1) قد بلغت (0.567) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الكفاءة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.567)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (16.441) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الثقة التنظيمية بمقدار (1.445) حتى لو كانت قيمة الكفاءة صفراً.

5. هناك تأثير معنوي للمشاركة في الثقة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (435.259) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (56.5%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما إن قيمة (β_1) قد بلغت (0.586) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المشاركة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.586)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (20.870) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الثقة التنظيمية بمقدار (1.465) حتى لو كانت قيمة المشاركة صفراً.

وتأسيساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية. "

خامساً / الاستنتاجات والمقترحات

أ - الاستنتاجات

1- كلما زاد اعتماد الجامعة المبحوثة على تبني أبعاد حوكمة الموارد البشرية كلما أدى ذلك زيادة مستويات الثقة التنظيمية.

- 2- كلما زاد اعتماد جامعة صلاح الدين على تبني أبعاد حوكمة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى تعزيز الثقة في الإدارة العليا.
- 3- إن هناك تأثيراً لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية وإنها تفسر نسبة عالية من التغيير الذي يحدث فيها .
- 4- إن هناك تأثيراً لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في الثقة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة قيد البحث.

ب – المقترحات

1. طالما إجتازت الإستبانة كافة الشروط بعد التوزيع وأصبح مناسباً لتعميم النتائج فنقترح تطبيق الإستبانة في قطاع مغاير غير القطاع التعليمي ومقارنة النتائج للكشف عن نواحي القوة والضعف بينهما .
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على ترسيخ ابعاد حوكمة الموارد البشرية وتعزيز ابعاد الثقة التنظيمية.
3. ضرورة إستعانة الكليات التي حققت تبايناً في تركيزها على أبعاد حوكمة الموارد البشرية بتجارب وخبرات الكليات التي حققت مستويات عالية من التركيز ولذلك للإستفادة من هذه الأبعاد في تعزيز مؤشرات الثقة التنظيمية فضلاً عن البحث عن عوامل أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة الحالية وإدخالها لنموذج الدراسة الحالية وقياس تأثيراتها المحتملة

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- بحر، يوسف عطية والعاجز، إيهاب فاروق، (2012)، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2) ، 27-82.
- بن عطالله، يوسف، (2019)، "دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- جاسم. أ، صالح.س، (2016) " تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية" ، مجلة- العراق ، المجلد (2) ، العدد(2) ، ص277-293
- الحسناوي، صالح مهدي و خزعل، خلف، (2017)، " أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات" ، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(22) ، العراق، ص 106-125
- حسين زاوش، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية و النصوص القانونية، دفاثر السياسة و القانون ، مجلد 13، العدد1، 2021، صفحة 424،425.
- الدلي، إبراهيم محمد جاسم، (2017)، " تشخيص حوكمة الموارد البشرية في دائرة صحت كركوك تحليل واقع وأنموذج مقترح" ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الرواشدة، واثق فارس، (2012) "دور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية: من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن: دراسة تطبيقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الصالح، أم عبد الوهاب (2019)، "مستوي الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 29(2)، 255-281.

الصباغ، شوقي محمد. وآخرون، (2017)، "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (17)، الجزائر، 141-158.

الصياغ، سارة (2019) أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناپارك حاسي مسعود، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. الطريف، خالد بن حمد (2015)، "افضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين"، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج2، ع4.

علالي، إيمان، (2015) "الاتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي بالجزائر" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.

عمران، حسن عبدالسلام على، عبدالسلام على، (2016) " دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية "المجلة العلوم البحتة التطبيقية، ليبيا، مجلد(15)، العدد(2).

عوض، أسماء، (2011)، "حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي" مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر. المجلد (2)، العدد (30).

عيد، هنية جاد عبد الغالي؛ عبد الرحمن، ومروة جبرو (2019)، "الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، 65، 1445-1496

فارس، محمد جودت (2014)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية و الألتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اللهر، غلة، فلسطين.

فرج، شدى إبراهيم، (2013)، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة"، رسالة دكتورا غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم، "حوكمة التعليم المفتوح"، منظور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 2012.

المرشد، منى عبد الهادي (2014) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة تطبيقية رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012)، "الحاكمية وأبعادها والأصالح المجتمعي، ملتقى الأصالح المجتمعي الشامل، هيئة الأغاثة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانيا: المصادر الأجنبية

Davis, J.H, Schoorman, F.D, Manyer R.C & Tan H.H (2000). The Trusted General Manager and Nusiness Unit Performance: Empirical evidence of a Competitive advantage. Stratagic Management Journal, 21 (5), 563- 576.

Kaplan, Avril & Dominis,S & Palen,P& Quain E., (2013), Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?

Chuan. M, Mai. Q, Tsai. S & Dai. Y (2018) An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative

Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability, Journal of Sustainability, Vo: 10, No: 3.

Mercer (2016), Why HR Governance Matters; Managing the HR Function for Superior Performance.

SABPP. (2017). HR Governance .www.sabpp.co.za,consult the22/12/2019.

Singh. U & Srivastava. K (2016) Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior, Global Business Review, Vo:17, No: 3. 594–609.

پوخته

ئامانج: ئەم تویژینه‌وهیه ئامانجی شیکردنە‌وهی پە‌یوەندی و رۆلی بە‌رپۆه‌بردنی ژیرانە‌ی سەرچا‌وه م‌رۆ‌ییە‌کان وە هیلکاری گریمانە‌یی بۆ تویژینه‌وه‌که دیزاین ک‌ر‌ا‌وه لە‌ری‌گ‌ای و‌روژان‌دنی چە‌ند پ‌رسیارێک دەر‌بارە‌ی چۆنیە‌تی پێکە‌وه‌به‌ستن و‌کاریگە‌ری و جی‌ا‌وازی نی‌وان گ‌ور‌ا‌وی سەر‌به‌خۆ(بە‌رپۆه‌بردنی ژیرانە‌ی سەرچا‌وه م‌رۆ‌ییە‌کان) و‌گ‌ور‌ا‌وی ل‌ا‌وه‌کی(م‌تمانە‌ پێک‌ردنی بە‌رپۆه‌بردن) لە‌بەر ئە‌وه هیلکاری گریمانە‌یی بۆ تویژینه‌وه‌که دیزاین ک‌ر‌ا‌وه ئە‌م تویژینه‌وه‌یه پە‌رپۆه‌ی مە‌نە‌ه‌جی ستایشی شیکاری ک‌رد‌و‌وه، هە‌روه‌ها شیکاری پە‌یوەندی و کاریگە‌ری نی‌وان گ‌ور‌ا‌وه‌کان ک‌ر‌ا‌وه، وە‌تویژینه‌وه‌که‌ش خۆی دە‌بینیتە‌وه لە‌ مامۆ‌ستایانی کۆ‌لیژە‌کانی زانکۆی سە‌لاحە‌ددین کە‌ژمارە‌یان (3300) مامۆ‌ستایە‌ له‌کۆی (15) کۆ‌لیژ، ژمارە‌ی بە‌ش‌دار‌بوون لە‌وه‌لام‌دانە‌وه‌ی فۆرمی ر‌اپرسی تویژینه‌وه‌که (338) مامۆ‌ستا بوو، وە‌بۆ شیکردنە‌وه‌ی گریمانە‌کان بە‌رنامە‌ی ئاماری SPSSv.22 بە‌کار‌هات‌و‌وه.

ئە‌م تویژینه‌وه‌یه بە‌گە‌لیک ئە‌نجامی سەر‌ه‌کی گە‌یشت، کە‌ گ‌ر‌نگ‌ترینیان دەر‌خستنی ئە‌نجامی شیکردنە‌وه‌ی بوونی پە‌یوەندی مە‌ع‌نە‌وی بە‌ئاستی‌کی بە‌رز لە‌نی‌وان بە‌رپۆه‌بردنی ژیرانە‌ی سەرچا‌وه م‌رۆ‌ییە‌کان و م‌تمانە‌ پێک‌ردنی بە‌رپۆه‌بردن لە‌سەر ئاستی گ‌شتی و بە‌شە‌کی ئە‌م تویژینه‌وه‌یه کۆ‌مه‌لیک ر‌اسپاردە‌ی دیاری ک‌رد‌و‌وه گ‌ر‌نگ‌ترینیان پ‌ی‌ویستە‌ کۆ‌لیژە‌کان هان بە‌درین لە‌سەر جیبە‌جی ک‌ردنی یاساکان لە‌سەر هە‌موو مامۆ‌ستایان بە‌یە‌کسانی .

وشە‌ کلیه‌کان(وشە‌ی دە‌سپێک): بە‌رپۆه‌بردنی ژیرانە‌ی سەرچا‌وه م‌رۆ‌ییە‌کان، م‌تمانە‌ پێک‌ردنی بە‌رپۆه‌بردن.