الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية

دراسة حالة : شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الأغواط

من إعداد الطالبتين :

- آمال مشماش
- جيهان تاج

تحت اشراف:

د. عبد القادر بن برطال

لجنة المناقشة

د. الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د. عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر "أ"	مقررا
د. أمينة ريان	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله على فضله وتوفيقه لنا لإنجاز هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر الى استاذنا الفاضل" عبد القادر بن برطال" الذي كان نعم المشرف وخير المعلم، لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته خلال فترة الاعداد والتي كان لها أثر كبير في إتمام هذه الدراسة، ندعو الله ان يجزيه كل خير، وان يبارك له في عمله واسرته

وان ينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كما لا ننسى ان نتقدم بجزيل الشكر لأستاذ الهاشمي بعاج الذي لم يبخل علينا من نصائحه وتوجهاته القيمة.

كما نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير الى جميع الأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط.

ولا يفوتنا ان نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

جيهان ، آمال

اهـداء

الى امي المتوفية: ومن هنا اود ان اشكر تلك الانسانة العظيمة التي طالما تمنت ان تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا الى التي توسدها التراب قبل ان تتحقق امنيتها الى سر مناضلتي واجتهادي الى امي رحمها الله اهدي تخرجي ونجاحي اليها.

الى امي التي ربتني: اهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز وأغلى انسانة في حياتي، التي انارت دربي بنصائحها الى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي الى من علمتني الصبر والاجتهاد، الى الغالية على قلبي.

الى ابي: اهدي تخرجي الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلم النجاح.

الى اخواني واخواتي: الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله الى من اثروا على أنفسهم الى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة الى من يجري حبهم في عروقي

الى من أدين لهم بالكثير.

الى جيهان: صديقتي ورفيقة دربي يا من كانت خير معينة ورفيقة.

آمـال.م

الإهداء

اهدي عملي المتواضع الى سندي في هذه الحياة لمن أحاطني بكل الدعم المعنوي والمادي

ابي الغالي (تاج محمد الأمين)

الى اعز الناس وأقربهم الى قلبي وصاحبة الدعاء في كل خطوة اخطوها

امي الغالية (ليلى شائفة)

والى جدي رحمه الله ومثواه الجنة ان شاء الله

والى صديقتي الغالية أمال مشماش التي شجعتني في كل خطوة اخطوها

جيهان . ت

فهرس الأشكال

الرقم	المحتوي	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	خريطة التنظيمية	38
03	منحنى توزيع الطبيعي	55
04	مخطط الانتشار	56
05	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب	64
06	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	65

فهرس جداول

الرقم	المحتوي	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	45
02	يظهر عدد الاستبيانات المسترجعة	46
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	46
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب	47
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد السنوات	47
06	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	48
07	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	49
08	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	50
09	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	51

10	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	52
11	نتائج قيم معامل الثبات الفاكرونباخ للدارسة	53
12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	54
13	إختبار **T-test** بالنسبة للجنس	57
14	اختبار (**ANOVA**)بالنسبة للمستوى الوظيفي	58
15	اختبار (**ANOVA**)بالنسبة لسنوات الخدمة	59
16	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	60
17	مؤشر ارتباط المتغير VC	62
18	نتائج مؤشر التوافق	63
19	نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)	65
20	نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)	66
21	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية	67
22	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها	68
23	تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها	68

ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، ثقة بالمشرفين، ثقة بالإدارة) في تفعيل الإدارة التشاركية وقد تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بالأغواط، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 60 مفردة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج SPSS 24 و Smartpls 3 وذلك بهدف دراسة مختلفة التأثيرات بين المتغيرات المدروسة.

وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على الإدارة التشاركية لدى العاملين بسونلغاز الأغواط عند مستوى المعنوي $\alpha=0.05$، كما خلصت الدراسة أيضا الى أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المتغيرات المعدلة (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) ما عدا الجنس.

الكلمات المفتاحية: ثقة التنظيمية، إدارة التشاركية، الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة.

Abstract:

This study aimed to find out the role of organisational trust with its dimentions (with collegues, supevisors, managment) in activating partisipatory management, among SONELGAS employees Laghouat section. Where we used a questionnaire to collect data from the sample which was a 60 single, to analyze the collected data we used the software's (SmartPls3, SPSS24) in order to study the differnt relationships between our two variables.

The study concluded that there is a statically sgnificant effect to Organisational trust on Participatory management among the institution host of the study employees at the level of morale ($\alpha=0.05$), there are no statically sgnificant differences at the same level of significonce for moderating variables (functional location and years in service) except for the gender.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL, CONFIDENCE, PARTICIPATORY MANAGEMENT, with **collegues, supevisors, managment.**

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين اداءها وتحقيق أهدافها ولكن يبقى المورد البشري أحد اهم مواردها، ومصدر قوتها التنافسية، وان نجاحها مرتبط بتفعيل المورد البشري وتحسين اداءه وتهيئة بيئة عمل مناسبة ومستقرة له.

ومن اهم الأساليب الإدارية التي تحقق ذلك هي الإدارة التشاركية ولعل تطبيق هذا الأسلوب هدف الكثير من المؤسسات، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا الاسلوب الى تحقيق ادماج للطاقات البشرية والاستفادة من لامركزية القرار، وبناء محيط عمل يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وشعور العمال بأهميتهم من داخل المؤسسة.

حيث تعد الإدارة بالمشاركة من المحركات الأساسية التي توجه الإدارة نحو التغيير والتطوير المستمر، حيث تساعد على رفع أداء الموظفين وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، الشيء الذي يجعلهم يتفاعلون مع العمل من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ولا يتم هذا الا بتحفيزهم وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي، وفتح قنوات الاتصال الحر بحيث تتدفق المعلومات والمعارف بشكل سريع وملائم، الا ان هناك عدة متغيرات تؤثر على سلوك الافراد العاملين فمن اهم هذه المتغيرات متغير الثقة التنظيمية.

وتعتبر الثقة التنظيمية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها تعميق اواصل الترابط بينها وبين موظفيها، فكلما تزايدت الثقة بين العاملين وبين الإدارة والعاملين، زادت القدرة على المشاركة وعلى التعامل مع الضغوط التي تواجهها المنظمة.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق وبهدف معالجة موضوع الدراسة، ننطلق من الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف تؤثر الثقة التنظيمية على الإدارة التشاركية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من اسئلة فرعية تتجلى في الاتي:

- هل يوجد أثر دال احصائيا للثقة بالزملاء على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة$\alpha= 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟
- هل يوجد أثر دال احصائيا للثقة بالمشرفين على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة$\alpha= 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

- هل يوجد أثر دال احصائيا للثقة بالإدارة على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة0.05 =α بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

2. فرضية الدراسة:

استنادا الى إشكالية الدراسة وعلى وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاقة من الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة التنظيمية على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة0.05 =α بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالزملاء على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة0.05 =α بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالمشرفين على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة0.05 =α بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالإدارة على الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة0.05 =α بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

3. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الميول الشخصي للاطلاع على حيثيات الثقة وواقعها.
- اكتشاف دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية.
- توضيح أهمية تطبيق الإدارة التشاركية وسط شركة سونلغاز بالأغواط.

4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة الثقة التنظيمية وأثرها على الدراسة التشاركية، ومالها من تأثيرات واضحة على الافراد العاملين والمؤسسة، والدور الفعال لكلا المتغيرين لتحقيق اهداف المؤسسة، لكون هذا الأخير من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المؤسسة.

5. اهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع الثقة التنظيمية لماله من أهمية في التأثير على سلوك الافراد العاملين.
- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.
- التعريف بالمفاهيم الأساسية للإدارة التشاركية والتعرف ما ان كانت مديرية مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط تطبق هذا المفاهيم.
- التعرف على مدى مشاركة العاملين في الإدارة من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.
- التقرب من واقع الثقة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها على الإدارة التشاركية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

6. منهج الدراسة:

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والوقوف على اختيار الفرضيات من خلال قبولها او رفضها، وبعد التطرق لبعض الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة، ثم اعتماد المنهج الوصفي لماله من قالب سلس يسهل فهم الأسس النظرية للموضوع، وهذا من اجل وصف الجوانب المتعلقة بالدراسة مثل التعاريف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل هو الثقة التنظيمية كذلك بالنسبة للمتغير التابع هو الإدارة التشاركية هذا كله يخص الإطار النظري للدراسة. اما بالنسبة لدراسة الحالة فتم اعتماد على المنهج التحليلي بهدف التعرف على مختلف التأثيرات بين المتغيرات، كما تم الاستعانة بالبرامج PLS Smart وSPSS لتفريغ بيانات الاستبيان الخاصة بالعينة المدروسة. وهذا بغية التعرف على الأثر بين المتغيرات احصائيا والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات الإحصائية من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من الفترة ما بين 12 جانفي الى 23 جوان 2022
- الحدود البشرية: كل عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء-بالأغواط

8. صعوبة الدراسة:

- صعوبة التواصل مع موظفي مؤسسة محل الدراسة بسبب ضغوط العمل.
- صعوبة استرجاع الاستمارات فقد تم استرجاع 50 من أصل 60 استمارة.
- صعوبة الحصول على المعلومات من الموظفين بالمؤسسة بسبب التحفظ.

9. هيكل الدراسة:

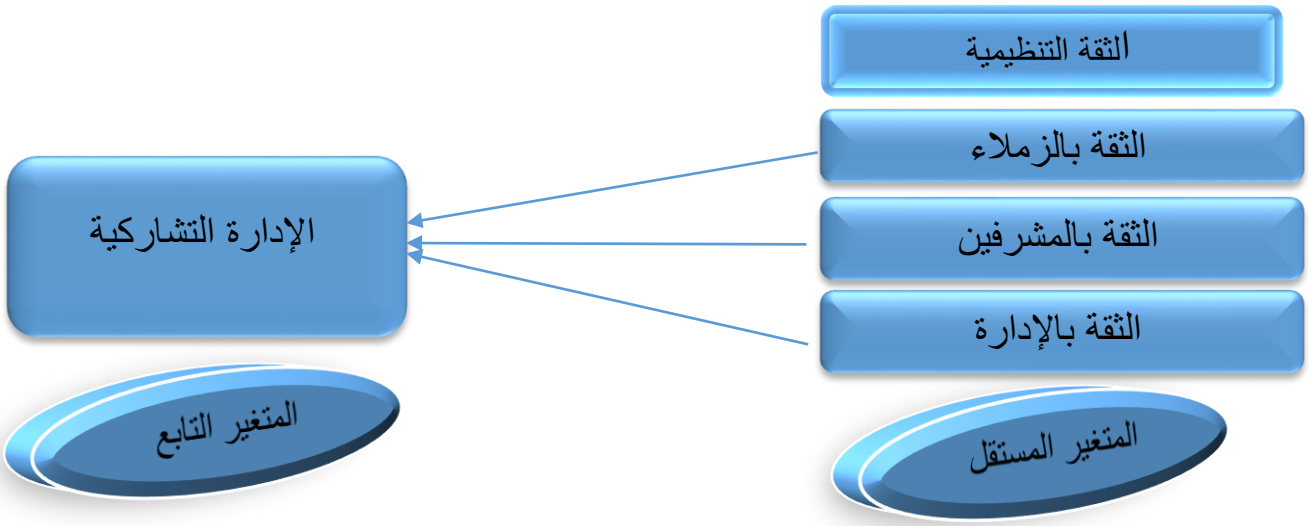
من اجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والاجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم البحث الى فصلين نظري وتطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى مبحثين، المبحث الأول يخص مبحث الثقة التنظيمية، تما تناول نشأة وتعريف الثقة التنظيمية، واهميتها وخصائصها، وابعادها، اما المبحث الثاني يخص الإدارة التشاركية، تناول كل من تعريف واهمية الإدارة التشاركية، وابعادها وانواعها وأساليب تطبيقها. اما بخصوص الفصل الثاني تما التطرق الى دراسة حالة لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط، حيث قسم هذا الفصل الى مبحثين، جاء في المبحث الأول تعريف بمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تما التطرق الى الجانب المنهجي للدراسة.

وفي الخاتمة تم رصد مختلف النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة.

10. التعريفات الإجرائية:

قبل التطرق الى التعريفات الإجرائية، وجب أولا عرض النموذج العام للدراسة، والذي يظهر متغيرات الدراسة بصورة أوضح: وذلك وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الثقة بإدارة المنظمة: انها ثقة الافراد في إدارة المؤسسة والتي تعني اعتمادهم نفسيا وشعوريا على تلك الإدارة في مراعاة مصالحهم وتطلعاتهم المستقبلية.

الإدارة التشاركية: هي التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضح حلول ملائمة لها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.

المشاركة: هو الاستخدام المشترك للمورد او المساحة، بمعناها البسيط فإنها تشير الى الاستخدام المشترك او تبادل سلعة محدودة بطبيعتها.

الإدارة: هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة.

11. الدراسات السابقة :

يعد كل من موضوع الثقة التنظيمية وموضوع الإدارة التشاركية، من المواضيع التي اهتم بها الباحثون، لذلك نجد الكثير من الدراسات التي تناولت هذه المواضيع، لكن لم نجد دراسات تناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة التشاركية.

لهذا صنفنا الدراسات السابقة الى دراسات تناولت الثقة التنظيمية من جهة، ودراسات تناولت الإدارة التشاركية من جهة أخرى:

1.11 دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية:

- دراسة عبد القادر بن برطال، مقال بعنوان" **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية**" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط،2018

هدفت هذه الورقة البحثية الى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من اصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة الى ما يلي: اغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين، هناك دلالة إحصائية لوجود اثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة الى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب30% .

- سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة،" **تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي**"،2020

جاءت هذه الدراسة للوقوف على اثر ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في(الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) على تفادي ظاهرة الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA"، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت 132 عامل، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت ابرز النتائج التي تمثلت بوجود ارتباط معنوي عكسي لجميع ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي بأبعاده، كما تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة التي تشجع بناء الثقة التنظيمية وتدعم دورها في الحد من الاغتراب التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

2.11 دراسات متعلقة بالإدارة التشاركية:

- **طباخي سناء، بن ساهل وسيلة، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"،2014**

تحظى المعرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة. ولذلك فقد اهتمت المؤسسات باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل امثل واستثمارها بأفضل الطرق حتى تحقق اكبر قدر من الاستفادة منها، وذلك من خلال البحث عن الأساليب الإدارية التي يساعد تطبيقها في تنمية معارف العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين، وكان ذلك

باتباع المنهج الاستكشافي في اقتراح الفرضيات التي تم اختبارها وفقا لدراسة حالة توصلنا من خلالها الى ان الإدارة بالمشاركة تعمل نسبيا على تحسين مرحلة الاشركة المعرفية من خلال اهتمامها بدعم لاتصال غير الرسمي وتبني النمط القيادي الديمقراطي. كما تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي، الاتصال والتدريب في تحسين مرحلة المزج المعرفي نسبيا. وأخيرا تساهم نسبيا الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الادخال المعرفي من خلال النمط القيادي الديمقراطي السائد فيها والاتصال غير رسمي.

- **دراسة فرحون نوال، قرين ربيع، مقال بعنوان "معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية بمديرية التجارة،2021**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة من اجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظفا، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما توصلت الدراسة الى وجود مستوى غير مرتفع لمعوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين والموظفين بمديرية التجارة بولاية جيجل.

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا ومستمرا لهذا يجب على المنظمات ان تواكب هذا التطور حتى تستمر وتبلغ أهدافها، وللأسلوب الإداري المتبع دور مهم في المنظمة حتى تحقق أهدافها، ولعل أبرز أسلوب اداري يحقق ولاء العامل وفعاليته هو الإدارة التشاركية لماله من أثر بالغ في رفع كفاءته، ولعل تعزيز مستوى الثقة في المنظمة أحد المتطلبات الأساسية لضمان نجاح الإدارة التشاركية.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل لاهم العناصر الخاصة لكل من الثقة التنظيمية والإدارة التشاركية.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية واكثرها إلحاحا، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا المعاصر، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيدا وذات درجة عالية من عدم التأكد.[1] لذا تزايد الاهتمام مؤخرا بموضوع الثقة بدرجة كبيرة لدى الكثير من رجال الإدارة، استشعارا مهم للدور الكبير الذي تمثله تعد الثقة داخل المنظمات، وكذلك ايمانا منهم بان الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. [2] وفي ذلك يشير أحد المفكرين، الى خاصية "عدم الثقة" التي كانت ملازمة للمنظمات التقليدية المتراجعة، وكان نجاحها يعتمد على المدير، بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية، تتبنى الثقة وتعتبرها عاملا مؤثرا في كفاءة وفعالية الأداء، وأصبح نجاح المنظمات مسؤولية جميع العاملين وبذلك فان المنظمات دوما بحاجة لتدعيم مستوى الثقة فيما بين أطراف عملياتها. ولتوضيح أكثر لمعنى الثقة سنتناول في هذا المبحث العناصر الأساسية النظرية التي تساعد في إيصال معنى الثقة التنظيمية من مفهوم الثقة التنظيمية، أهمية وخصائص الثقة التنظيمية، أنواع وابعاد الثقة التنظيمية، العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية، عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية.[3]

المطلب الأول: نشأة الثقة التنظيمية

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدا منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس اذ وضح (Ericson)الى ان الافراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسا في علم النفس بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي. وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الاهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (Luhman) اذ أكد على أهمية الثقة داخل

[1] حمد سلمان البدراني، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية"، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص46

[2] دلال عريفي، "مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص11

[3] حمد سلمان البدراني، مرجع سابق ذكره، ص 46

المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك الى اتساع نطاق الاشراف والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة.[1]

وخلال التسعينات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.

تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، والتي قيدت تطور الثقة داخل المنظمة في حين أن المدرسة الانسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكد(برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الافراد واعتبره العنصر الاساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية من خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، اذ بنيت النظرية اليابانية(Z) على ثالث مرتكزات أساسية والمتمثلة (بالثقة، والمهارة، والمودة)، وبالتالي تعد الثقة هي إحدى المبادئ الاساسية لبناء هذه النظري.[2]

المطلب الثاني: تعريف الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية من المصطلحات التي يتم تداولها بكثرة دون وجود اتفاق على معناها. فقد قام كثير من الباحثين بعمل أبحاث ودراسات ولكنهم لم يقدموا تعريفا محددا له اعترافا منهم بغموض المعنى واختلافه، ولكنهم كانوا يقومون بالاتفاق على المظاهر او المعايير او المحددات لاعتبارها من مكونات الثقة. وتعد الثقة التنظيمية متعددة المفاهيم وقبل استعراض لمفاهيم التي تناولوها ينبغي الرجوع الى أصل كلمة الثقة، فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية كالتالي:

[1] حميد سالم الكعبي، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة كلية الرافدين للعلوم الإدارية، العدد:32، (264–290)، العراق،2013، ص263

[2] نجيب عبد المجيد نجم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2015، ص127

1. الثقة لغة: الائتمان وموضع ثقة او مسؤولية يحملها شخص بحكم الثقة التي يمتع بها الطرف الاخر.[1]
2. الثقة اصطلاحا: على وفق قاموس Oxford فقد حدد معنى الثقة بأنها: الشعور الذي يملكه الشخص اتجاه الطرف الاخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والافعال المتفق عليها.[2]

لم يقتصر تعدد المفاهيم المتعلقة بالثقة في القواميس فقط بل امتد ذلك الى تعدد وتباين رؤى الباحثين كل حسب اتجاهه وفيما يلي تعاريف مختلفة للثقة:

عرف (Mayar & Davis) الثقة على أنها: استعداد الفرد في ان يكون عرضة لأفعال طرف آخر، استنادا الى توقع يقول بان الطرف الاخر سوف يقوم بفعل معين مهم بالنسبة لمانح الثقة، بغض النظر على قدرة الطرف الأول على مراقبة او ضبط الطرف الثاني.

كما يرى (Rousseau et al 1998) الثقة بانها " حالة نفسية تقوم على النية الحسنة اتجاه الاخرين استنادا على التوقعات الإيجابية لسلوك ونوايا الاخرين الإيجابية". [3]

كما عرف(Rotte)الثقة بانها "توقعات إيجابية اجتماعية عامة للفرد حول الاقوال او الوعود الشفهية او الكتابية للفرد الاخر او المجموعة الأخرى".

يعرف (Mc Allicter) الثقة " الشخص الذي يتصرف طوعا بناء على أقوال وأفعال وقرارات شخص آخر" [4]

ومما سبق من التعاريف نلاحظ ان:

- الثقة تكون مبنية على توقعات إيجابية بان الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها.
- بانها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد اتجاه الاخرين.

[1] الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، "تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، مجلد:11، العدد:01، 2010، ص306

[2] مؤيد الساعدي، واخرون، "علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، بدون سنة النشر، ص15

[3] Anne-claire chene, « LA DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE ENTRE INDIVIDUS ET ORGANISATION DANS UNE ENTREPRISE LIBEREE », Thèse de doctorat, université de Paris, France, 2020, p37

[4] Steve Pinel, « LA RELATION DE CONFIANCE DANS LA RELATION ENTRE LE CADRE DE SANTE ET SA HIERARCHIE », Master ITEF Parcours cadres de sante, université Bretagne loir, France, 2017, p18

3. **الثقة التنظيمية:** عرفها (Tan & Tan) على أنها " استعداد المرؤوس للقيام بما يطلبه الرئيس لأعمال ودون معرفة نتائج عواقب هذه الاعمال استنادا الى توقعات المرؤوس الإيجابية ".[1]

تعريف (صبيحة والعابدي): "بان الثقة التنظيمية هي الفهم المتبادل بين المنظمة والافراد فيما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية". وعرفتها (رشا)"انها تعني ايمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الافراد العاملين في المنظمة، وذلك بما ينعكس رضا والتزام الموظف بمنظمته".[2]

ويرى بن برطال أنها: "التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة" .[3]

في حين يرى(**Gamson**) : ان الثقة التنظيمية هي " احتمالية ان يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد او المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام".[4]

كما أشار (**Rosevelt**)للثقة بوصفها "مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين اذ ينظر اليها، بعد الاتفاق عليها، بانها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونا الا انه الأساس والمعيار الوحيد في تقوين نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، ينفرط عقد الثقة المتبادلة اذ لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتسوء العلاقة بينهما."[5]

حدد كل من (Dhillon and chen) خمسة عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي:

- الاحسان: شعور طرف ما بان الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- المعولية: ويمثل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص او مجموعة أخرى.
- الكفاءة: وتمثل المدى الذي يمتلك فيه الفرد الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.

[1] احمد خطيب، عادل معايعه، الإدارة الحديثة–نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكنب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص15

[2] مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري، عمان، الأردن،2021، ص71

[3] عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر،2018، ص15

[4] محمد مفضي الكساسبة، عبير الفاعوري، " قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص71

[5] احمد علي صالح، زكريا الدوري، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2009، ص323

- الاستقامة: وهي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- الانفتاح: يشير الى المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الاخرين.[1]

من التعاريف أعلاه يتضح لنا بأن الثقة التنظيمية عبارة عن اعتقاد وايمان ذو بعد إيجابي من قبل الفرد داخل المنظمة اتجاه أعضاء التنظيم الآخرين، أو اتجاه المنظمة بصورة عامة، وبناء على هذا فالفرد يدخل في اتصالات مفتوحة مع الآخرين، ويتوقع منهم سلوكيات وافعال تحظى بالقبول من طرفه.

المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية وهي:

1. الثقة التعاقدية:

والمقصود بها ان الاتفاق بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الاخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا او تطورا ضمنيا. وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه "Glasser" "الاستعداد لتنفيذ الاتفاق". وتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي او العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا اليه عند تحديد مفهوم الثقة.[2]

2. الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد او الجماعة في ان عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم الأخرين لا تؤدي الى الإضرار بالفرد او الجماعة ،بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن ان تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير وهناك درجات للمكاشفة , disclosure تبدل من درجة الاقل خطرا والتي تتمثل في اظهار الآراء، إلى الاكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية .ان الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ،قد تكون مناسبة في المجالات التدريب للعلاقات الانسانية والدراسات النفسية للمجموعات ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي ،حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية ،فمن الافضل بصفة الافضل بصفة عامة، ان يكون انماطا حول مستويين للمخاطرة الاقل في الثقة المكشوفة هما:

[1] لعمور واخرون، "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي "، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد:12، العدد:02، غرداية، 2019، ص441

[2] بليل حسيبة،" العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا والوظيفي في الوزارات الجزائرية"، دراسة تحليلية إحصائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 26(2)، الجزائر، ص111

- **الصداقة:** وهي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير شخصية ايجابية في المجموعة. وهذا النوع من المشاركة كما يرها جزء اساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا.
- **المهام:** وتشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفية والمهام، وهذا نوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة. وكخط اجتماعي يمكن تعريف الامانة؛ بانها الميل لمشاركة المعلومات سواء اكانت حقائق ام مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة. انه حين تعرف مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية والمتعلقة بالمسؤولية الوفاء بالالتزام والمشاركة العلاقات الشخصية، والاخلاص المهام المتعلقة بوضوح الشخص، فإنها يمكن ان تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة. [1]

3. الثقة على المستوى الفردي(Individual trust)

لقد ذكر Rogers ان تبادل الثقة في العلاقات الشخصية امر ضروري، الامر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الابداع والابتكار، وقد توصلت الدراسات الى ان قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمة تتأثر بدرجة الثقة، فالثقة بين الافراد تمكن المجموعات من التصدي لحل المشكلات، في حين ان عدم الثقة يؤدي الى التضحية بالأفكار الجيدة. حيث ير(All،et،Ellonen)ان الثقة الفردية تم تقسيمها الى الثقة الجانبية "الافقية" هي التي تكون بين الزملاء، ويقصد بهم أعضاء المنظمة الذين يملكون السلطة على قدم المساواة نسبيا او على مستوى السلطة، والزميل هو الذي يتفاعل معه الموظف خلال ساعات العمل. واما القسم الاخر "الثقة الراسية" فهي التي تكون بين الموظفين والقادة.[2]

[1] نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، "محددات الثقة التنظيمية واثارها"، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،2013 ص17

[2] محمد علي الراجحي، "الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض،2014، ص70

4. الثقة على مستوى المجموعات(Team Trust)

منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي، والثقة تعد عاملا رئيسيا في عملية التطوير والتغيير، وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة. [1]

5. الثقة المستندة على العاطفة(Affect-based trust)

تمثل الكفاءة العاطفية أهمية كبيرة في بيئة العمل، فعلى مستوى العمل الإداري ليس كافيا ان يكون المدير على علم بأهداف ومهمة المؤسسة، لكن الأهم أن يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين كفريق واحد وان يتكيف مع الآخرين، ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جدية معهم وهكذا تلعب الثقة العاطفية دورا مهم في نجاح الإدارة للوصول إلى أهدافها وتستند الثقة العاطفية إلى معتقدات الفرد حيال دافع السلوك لدى الآخرين، وتقتصر على السياقات التي تشتمل التفاعلات المتكررة، حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى القناعة المتعلقة بالثقة، وتنجم هذه الثقة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، خاصة الذين يدينون بمعتقدات واحدة، او يتبعون قيادة فكرية واحدة، وقد تتطور الثقة العاطفية إلى درجة التآخي ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.[2]

6. ثقة المستندة إلى المعرفةCognition-based trust

وتمثل "درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية، ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة، حيث تغدو الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.[3] تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما (نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما ترجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة) ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي. وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يثقون بالآخرين. وعلى الرغم من أن الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجوانب العاطفية في المؤسسات والعلاقة بين العاطفة والمعرفة قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة فإن هناك اهتماما متزايدا من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف.وقد

[1] نسرين غانم، عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق ذكره، ص18

[2] الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، مرجع سابق ذكره

[3] محمد علي الراجحي، مرجع سابق ذكره، ص72

سلطت الابحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استنادا إلى قاعدة معرفية وفي هذا السياق ينظر إلى الثقة المعرفية على أنها أكثر سطحية وأقل خصوصية مما عليه الثقة العاطفية.[1]

المطلب الرابع: أهمية وخصائص الثقة التنظيمية

1. الفرع الأول: أهمية الثقة التنظيمية

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية من المواضيع المهمة كونه يتعلق بشكل مباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على نجاح وتطور المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية. اذ ان هناك اتجاه عام نحو العلاقات المفتوحة والاعتماد على المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى الافراد. ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة لأنها:[2]

- عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من اشكال التفاعل الإنساني.[3]
- تلعب الثقة دورا مهما في نجاح النشاطات الإدارية وعدم الثقة تلعب الدور نفسه في فشلها.
- تعمل الثقة بين الافراد والجماعات على إرساء الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة وكذلك سعادة افرادها.
- الثقة عنصرا مهما ومكونا أساسيا لكفاءة وفعالية المنظمة وبناء العلاقات الإنسانية، فهناك علاقة قوية بين النزاهة والثقة، حيث ان السلوكيات والأفعال التي تعتمد على العدالة وحسن التصرف وتطابق القول مع الفعل بالنسبة للرئيس في تعامله مع الافراد هي عوامل تمكن القائد من الحصول على ثقة موظفيه. كذلك فان النزاهة الموظف في تأدية واجبه تدعم ثقة رئيسه والمجتمع فيه.
- فالثقة في الإدارة تقود الى تقبل التغيير المؤسسي من قبل العاملين. فمن شروط الثقة توفر عاملين رئيسين هما: النزاهة، وحسن الأداء من قبل الإدارة.[4]

[1] نسرين غانم، عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق ذكره، ص 72

[2] احمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016. ص 89

[3] بوبكر نعرورة، احمد تي، " إثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالوادي، مجلد:15، عدد:1، ص345

[4] احمد فتحي أبو كريم، مرجع سابق ذكره 89

- الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.[1]
- العلاقات القائمة على أساس الثقة لا تختزل وتقلل كلف الصفقات والعقود، وكلف ضمان سير أداء العاملين من انه يسير وفق ما هو مخطط. [2]
- ان الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية.[3]

يرى (**Drucker**) بأن " الثقة تلعب دورا أساسيا في تامين الاتصال بين الأطراف، وبذلك تكون مدخلا مفتوح لتبادل راس المال الفكري".[4]

- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فانهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها. إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلا عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة[5].

ويرى (**Duffy 2003**) بان الثقة هي الشيء الوحيد الذي لا يمكن بناؤه دفعة واحدة حيث تبني الثقة عبر مدى طويل، ولا يوجد تعاريف واحد شاملة للثقة لكن من معانيها الأمانة وقول الحقيقة. ومستوى الثقة في المنظمة يؤثر على مستويات استخدام الخدمات والمشاركة فيها.[6]

2. الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

من خصائص الثقة التنظيمية نذكر ما يلي:

- تعتمد الثقة على عنصري التعود والمخاطرة.
- تحمل الثقة توقع إيجابي اتجاه الاخرين سواء في سلوكياتهم او في افعالهم.
- تبني الثقة عبر فترات زمنية متدرجة، وتراكمية مستندة في ذلك الى الخبرة الذاتية.

---

[1] سهام موفق، احمد ضيف، "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد:3، عدد:2، بسكرة،2016، ص36

[2] احمد علي صالح، زكريا الدوري، مرجع سابق ذكره، ص225

[3] مرجع سابق ذكره، ص 223

[4] Samuel H. Adams, Albert K. Wiswell, « Further Exploration of Organizational Trust Factors », Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2008, p1

[5] حياة الحرتسي سرير، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء والوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد:3، عدد:2، بليدة، 2017، ص30

[6] احمد فتحي كريم، مرجع سابق ذكره، ص89

- تعتمد الثقة على التواصل والصدق والمكاشفة بين الافراد.
- حالة او شعور داخلي تتمظهر في سلوكيات وأفعال اشخاص.
- الثقة موجود استراتيجي لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة.[1]
- انها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الاعمال.
- انها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي اننا نثق في الطرف الاخر لأننا نحتاج الى عمله او خبرته المهنية، كما انه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- ان الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.

كما يمكن إضافة خاصية ان درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية ادارتها حرجة، الامر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العامل المهم.[2]

المطلب الخامس: ابعاد الثقة التنظيمية

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي اعتمدنها في دراستنا، كونه لقي اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية، أما المدخل الثاني فهو أفقي ويدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الخصائص التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى الثقة.

1. المدخل الأول: أو ما يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد الثالثة التالية :

- **الثقة بزملاء العمل:** وتشير الى ثقة الافراد داخل المؤسسة بعضهم بالبعض الاخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الافراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين.

[1] عبد الجليل هريكش، "دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي"، رسالة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015، ص39

[2] مزيو الفة، "تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص116

يعرفها (**Gupta & Becerra**) بانها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الافراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.[1]

- **الثقة بالمشرفين:** وهي تمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، اذ ان الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الافراد بالقائد فانهم يرغبون ان يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بان كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساءلها، اذ انه من غير المحتمل ان يتبع الافراد ما يرونه غير امين لو يعمل على استغلالهم.[2]
- **الثقة بإدارة المنظمة:** وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم ك(**Leana & VanBuren**). فيعتبران الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة ،والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية، فالثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره ، ويرى(**Cohen & Prusak**) أن الثقة قابلة للنمو والتطور، فهي أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالإضافة إلى المعايير وشبكات العمل، وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، الا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.[3]

2. المدخل الثاني: من خلال الخصائص التي قدمها(**Mayer et al**)يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

- **الثقة المعتمدة على القدرة:** يذكر (Jarvenpaa et Al) ان الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الافراد بان المشارك الاخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيرا في مجال محدد، وتشير الى خصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز

[1] بوبكر نعرورة، احمد تي،" أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال، الوادي، مجلد:03، العدد:1، ص345

[2] د جمال عبد الحميد محمد،" الثقة التنظيمية كمتغر وسيطي في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، بدون سنة النشر، ص 120

[3] الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، مرجع سابق ذكره، ص308

على الثقة جديرا بها لأداء العمل على اكمل وجه ومساعدة الاخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل، اما (Soko) فيرى ان الثقة المبنية على القدرة هي التي تهتم بتوقع ان شريك أدى دوره بكفاءة، وعلى مستوى التنظيم الثقة بالقدرة او بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة الى مجموع الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة، اما على مستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة او القدرة هي: التوجه نحو الإنجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الادراكي، تفهم الاخرين، الثقة بالنفس، التأثير والاقناع والتعاون، ومن خلال دراستهما للثقة بجدارة يرى (Das&Teng) انها تهتم بالقدرة على القيام بالأشياء الملائمة فقط ولا تهتم بنية القيام بذلك وهذا ما يطلق عليه اسم انتهازية.[1]

- **الثقة المعتمدة على الخيرية:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الاخرين (رؤساء او زملاء) نحو الفرد، وتعني اعتقاده وايمانه بان الاخرين يريدون الخير له ويملكون نوايا حسنة تجاهه، كما تعني ان الفرد يعتقد ان الاخرين (رؤساء او زملاء) يهتمون بمصالحه واحواله، ومساعدته. وفي نفس السياق يرى (Ozlati) ان الثقة المعتمدة على الخيرية تعني ان الافراد الاخرين لن يستخدموا المعلومات والمعارف المشتركة بشكل سيئ وان الاخرين سيتعاملون بالمثل وانهم سيقدمون المساعدة اللازمة عند الحاجة اليها.[2]
- **الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة):** يعرف (Blau) بانها إدراك الواثق بان اخلاص للموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الواثق نفسه، ويلاحظ ان إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الاقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك الى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة[3]، ويفسر (Usuro) فهم الأمانة بانها اعتماد السلوك السابق لخلق الثقة في الأفعال المستقبلية بما يضمن التفاعل التعاوني.[4]

[1] عبد القادر بن برطال، مرجع سابق ذكره ص186

[2] الصويعي، هند خليفة،" أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ليبيا، 2020، ص81

[3] عبد القادر بن برطال، مرجع سابق ذكره ص186

[4] الصويعي، هند خليفة، مرجع سابق ذكره ص81

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة التشاركية

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوباً اداريا ذو أهمية بالغة في عملية التطوير الإداري في مختلف المنظّمات مهما تنوعت طبيعة هذه الأخيرة من حيث أنشطتها و حجمها و شكلها، إذ تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار مهما كان مستواهم الوظيفي، الشيء الذي يساهم في تطوير مهاراتهم و معارفهم و استثمار ما يمتلكونه من خبرات لاستخدامها في النشاطات الادارية اليومية، الشيء الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز الموظف على القيام بوظائفه على أحسن وجه وذلك من اجل السعي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل[1].

المطلب الأول: تعريف الإدارة التشاركية

تعريف الإدارة التشاركية:

يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية أو النمط التشاركي في الإدارة من أحدث أشكال الإدارة ولقد إكتسب هذا الموضوع إهتماما كبيرا من قبل المهتمين بالعملية الإدارية وبقضايا العمال وتبلور ليأخذ شكلا كاملا وليصيح في متناول الجميع.

وعليه سيتم التطرق الى مجموعة التعاريف لإدارة بالمشاركة :

يجمع مصطلح الادارة التشاركية بين مصطلحين :

أ) **الإدارة:** هي عملية تنسيق الجهود و توحيدها من اجل الوصول الى اهداف محددة بطريقة فعالة.

ب) **المشاركة:** والتي تعني تفاعل الفرد ذهنا و تفاعليا في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهدافها و المشاركة في تحمل المسؤولية.[2]

كما عرفها الاقتصادي (**John frederick lewis**) وهو أستاذ في تسيير الموارد البشرية في جامعة (**cherbookers**): بأنها التطبيق الفعلي لفلسفة إنسانية بإدخالها لطرق المشاركة وذلك بهدف زيادة رضا العاملين و تحقيق فعالية المنظمة.

[1] حدر فاطمة، "دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، تيزي وزو،2018، ص16

[2] فادي احمد، سعيد حماد،" واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة"، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص6

أما الاقتصادي (**Walker**): " فيقول تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولائك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير". [1]

كما عرف (**P.hermel**) الإدارة التشاركية " بانها نوع من الإدارة تشجع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال اشراك الموظفين في تحديد و تنفيذ الأهداف المتعلقة بالمنظمة".[2]

يعرف(**Sekiou**) الإدارة بالمشاركة على أنها " أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة .[3]

ويشير (**Florence**)على انها مشاركة المدير والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من اعمال وانشطة، ومن الضروري ان تتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد مساعد على تحديد وسائل التنفيذ وطرائقه، ويجعلها قابلة للقياس، ولابد ان يكون المرؤوسين قادرين على تخطيط والمساهمة في تحديد الأهداف مما يستدعي التأكد من ذلك بتدريبهم وتطوير مهاراتهم التي تضمن مشاركتهم الفاعلة، ومن ثمار المشاركة من قبل المرؤوسين في تحديد الأهداف التزامهم نحو تحقيق الأهداف الموكلة اليهم والتي شاركوا في تحديدها، رفع روح المسؤولية لديهم، ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالأهمية و تحقيق الذات.[4]

وقد تباينت رؤى الباحثين حول تقديم مفهوم شامل وموحد لهذا النمط من التسيير، فمن المنظور السلوكي فقد عرفها (**New strom & Davis**) بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق اهدافها ومشاركتهم المسؤولية، كما انها أسلوب لتحفيز العمال على الابداع في العمل. اما من منظور التفويض فقد عرفها (**Poutsma**) بأنها: "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله ".[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الإدارة بالمشاركة هي نمط اداري حديث، يرتكز على مشاركة العاملين في مختلف العمليات الإدارية، والتي تساعد على تنمية شعور العاملين بالمنظمة بالمسؤولية وتجعلهم أكثر نضجا في العمل ونجاحه، كما انها تنمي قدرتهم على الابداع والابتكار.

[1] فاطمة بكدي، "الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، مجلة الجزائرية لاقتصاد والإدارة، 2015، ص82

[2] Dahan et autres, « le management participatif », Master PTIRM, Paris, France, 2008, p10

[3] Eve St-onge, Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Mémoire présenté en vue d'obtention du grade M. SC en relation industrielles, Université de Montréal, Canada, 2007, p6

[4] رازاو عبد الخالق حسين واخرون، " دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية"، مجلة جامعة جيهان، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2020، ص87

[5] نوال فرحون، ربيع قرين،" معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية بمديرية التجارة، جيجل، 2021، ص445

المطلب الثاني: أهمية الإدارة التشاركية:

- تعتبر المشاركة عاملا أساسيا في دفع العمال الى انجاز أعمالهم وواجباتهم باتقان دون أي كلل او اهمال.
- ان مشاركة العامل بارائه وواجهات نظره بشان السياسة او القرارات التي تنوي المؤسسة اتباعها او الاخذ بها، يعتبر عاملا رئيسيا في الإحساس باهميته كعنصر فعال ومفيد له وللمؤسسة.[1]
- أن المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العاملين ومناقشتها.
- تعمل الادارة التشاركية على تسهيل عملية التغيير، فالعامل الذي يشارك مع الادارة في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات.
- تشجع الإدارة التشاركية على الابداع و الابتكار.
- إن الادارة بالمشاركة تساهم في اعطاء الفرصة لعاملين لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق اتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الإدارة.
- تعمل الادارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الادارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق و الشعور بالانتماء للمؤسسة.[2]
- تسمح الإدارة التشاركية بمقارنة وجهات النظر التي تسمح باتباع نهج عالمي، مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات التحليل المختلفة.[3]

المطلب الثالث:ابعاد الإدارة التشاركية

نظر الباحثين كما أسلفنا لإدارة بالمشاركة من اتجاهات مختلفة، ومن بين هذه العناصر يمكن سرد سبعة منها كما أشار اليها الباحثين و التي في الاصل هي متقاربة فيما بينها و ذات اهمية كبيرة لما تحققه من ابعاد الادارة بالمشاركة و هي : التمكين ، الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، التدريب، بناء فرق العمل و النمط الديمقراطي، تفويض السلطة.

[1] فازية خلفوني، "الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد:3، العدد:16، تيزي وزو، 2021، ص248-249

[2] حمزة قلمامي، دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة لنيل شهادة ماستر، أكاديمي تخصص إدارة وحكامة مالية ـبرج بوعريريج، 2009، ص11

[3] Dahan et autres, op_cit, p12

- **التمكين:** ان مفهوم التمكين هو جزء من تغير شامل سيكون مائلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام... فقد ظهر هذا المفهوم بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل، اذ يرى **(Robert)** التمكين عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للافراد في المستويات الإدارية الدنيا،[1] ولا يختلف **(Helliviege et Al)** مع مفهوم التمكين الذي اشرنا اليه سلفا اذ يصفه بانه العملية التي بموجبها إعطاء او منح العاملين السلطة، المهارات/ الحرية ...للقيام بوظائفهم. كما انه اتفق مع **(Schermerhorn Et al)** في مفهوم التمكين بانه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .

- وبعد استعراض التعاريف السابقة نستخلص بان التمكين هو ممارسة تمنح للعامل صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقة، وهذا يعزز شعورهم بالانتماء الى المنظمة ويزيد من رضاهم في أداء أعمالهم و يجنبهم الإحباط و التوتر النفسي. [2]

حيث يحقق التمكين إرضاء الموظفين واشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول وباستغراق اكبر وبدافعية ذاتية ورغبة واتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة.[3]

- **الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:** يمكن تعريف الاتصال على انه: تلك العملية التي من خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأوامر والتوجيهات من المتصل إليه ولاتصال دور مهم بالنسبة للمؤسسة فهو يقوي العلاقات الخارجية وخاصة الداخلية لها، ففي هذا المستوى يوفر الاتصال المعلومات والمعارف اللازمة التي تجعل العامل على دراية تامة بكل ما يحدث في المنظمة ويسهل عملية التواصل والحوار بين العاملين عن نجاحاتهم فيفي مجموعات العمل،كما يساهم في تقاسم المعلومات والأهداف وغيرها من الأمور فبدون اتصال لاتكون المعلومات وبدون هذه الأخيرة لا تكون هناك مشاركة،كما يعمل الاتصال على تنمية مهارات العامل وتحديد اتجاهاته مما يحسن المشاركة وبذلك يعتبر أداة لنجاح الإدارة التشاركية[4].

[1]مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة،2007، ص 165

[2]احمد علي صالح، زكرياء الدوري، مرجع سابق ذكره، ص27

[3] مرزوق سارة، بوعشة مبارك، مرجع سبق ذكره،165

[4]برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، واقع الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تطبيقية بمديرية الاشغال العمومية لولاية تيبازة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 15، العدد 1، الجزائر،2022 ، ص2123

و يساهم توفر نظام معلومات متطور في تسهيل الاتصالات و نقل المعلومات إلى الشخص المناسب و في الوقت المناسب ، حيث تلعب نظم المعلومات دورا كبيرا في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة و تسهيل حصولها على قاعدة البيانات تحتوي على كم كبير من البيانات بالإضافة إلى الأنترنيت التي تعد من اسلوب اتصالات يساهم في وصول المعلومات للعاملين بسرعة كبيرة، ومن اجل نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يجب على المسير أن يعمل على فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بحيث تكون مبنية على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة وتشجيع العاملين على إبداء أراءهم كما أن فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في انتقال و تبادل الأفكار و المعارف بين العاملين و التعلم من بعضهم ، هذا ما يساعد على زيادة معارف كل عامل في المؤسسة.[1]

- **التدريب:** يعتبر التدريب بانه: تأقلم مع العمل، او انه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهاراته في أداء العمل.

ان المشاركة في الإدارة تقتضي ان يكون العامل مؤهلا وقادرا للقيام بذلك، فهناك وظائف جديدة تستوجب تدريبه وتلقينه بعدة وسائل وطرق كتسيير الاجتماعات مثلا، إضافة الى تدريبه على أمور ديناميكية كالمشاركة في حلقات الجودة، العصف الذهني، الاتصال، صنع القرار إضافة الى حل المشاكل.

وتدريب العاملين ضمن إطار الإدارة التشاركية يكون عن طريق عدة سبل وهي: أسلوب دراسة حالة، أسلوب المحاكاة، المناقشة والحوار، تمثيل الأدوار، كسر الجمود، اللجان.[2]

- **بناء فرق العمل:** أدت التطورات التقنية والتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات الى ظهور عدد من الاعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم لأبداع والتطوير سعيا لتحقيق رضى الوظيفي لأفراد، ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الاخذ بمنهجية فرق عمل المتميزة من خلال دمج القدرات والامكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الانتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الادوار القيادية والإدارية لقادة مدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة الى التفويض ونقل السلطة للعاملين، والتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية الى أفقية. كما يؤكد **(Patrick and Thomas)** على فريق العمل فهي لا تقصر على المزيد من الفاعلية والكفاءة بل أن فريق العمل بحذ

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر، 2020، عمان، الأردن، ص180

[2] برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 2123

ذاتها تعد وسيلة فعالة لتحفيز العاملين وإعطائهم مساحة أوسع للعمل وتوفير جزء من الثقة والمشاركة في العمل.

وحدد كل من (**Dunbury،al–Sudairi**) فوائد بناء فريق العمل في بناء روح الثقة المتبادلة بين الافراد الفريق وزيادة فعالية الاتصال بين الاعضاء ومما يؤدي الى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الافراد

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن القائد قد يركز مع موظفيه اما على التوجيه المباشر بهدف انجاز العمل، أو على تقديم المساعدة والدعم للموظفين من خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية بينه وبين مرؤوسيه وتطويرها، واما على الاثنين معا.[1]

- –**النمط القيادي الديمقراطي** : يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم...

كما تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات...وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد لاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.[2]

- **التحفيز:** يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة. إذ أصبح لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال.[3]

إن مكافئة العاملين على أدائهم بتقاسم الأرباح معهم مثال أو aمنحهم أسهم في المؤسسة ، بالإضافة إلى خلق الشعور و الاحترام و التقدير من خلال الاعتراف و الثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة و تشجيعهم على

[1] رازاو عبد الخالق حسين واخرون، مرجع سبق ذكره، ص88-89
[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2009، ص182
[3] سامية لحول، فاطمة زعزع،" أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، بدون سنة النشر، ص234

حل مشاكلهم بأنفسهم و التفاعل و التواصل معهم ، تؤدي غلى سعيهم لتحمل أفضل للمسؤولية ، و إبداع ، كما أن الاعتراف بقدرات العاملين على الإبداع و المشاركة في صنع القرار و حب العمل و المسؤولية و عدم حاجتهم للرقابة ، تساهم في إقناعهم بتوفير هذه القدرات و المهارات لديهم ، و توفير الدعم النفسي لهم و هذا ما يساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة و توفير البيئة المناسبة للمشاركة في إدارته.[1]

- **تفويض السلطة:** لقد أدى تطور الاعمال الإدارية وتعقدها الى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم...ذلك ان زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتعقد اعمالها وتشعب نشاطاتها، أدى الى تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من اهم الأعباء التي تواجه القيادة، العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد، ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية والهامة في التنظيم، وليتاح له الوقت الكافي لاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم...ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الاقدام عل تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول ان التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة او يصم القائد الذي يفوض سلطاته بالضعف، وبالتالي سيطرة من يفوضهم من مساعديه او مرؤوسيه عليه... وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، واشراكهم في صنع قرارته... فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده، وتامين اكبر قدر ممكن من تفويض السلطة... وبهذا اصبح التفويض احد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة التشاركية. [2]

المطلب الرابع: أنواع الإدارة التشاركية

1. **حسب الموضوع:** نميز في هذه الحالة المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

- المشاركة في العملية الإنتاجية: ويقصد بها المشاركة في تحويل مدخلات العملية الإنتاجية الى مخرجات جاهزة للاستهلاك ويتم ذلك من خلال:

- المشاركة في التنفيذ: وتعتبر هذه المرحلة أدنى درجات المشاركة، بحيث يكون تنفيذ العمل حسب الإجراءات والأساليب المحددة مسبقا من قبل المسيرين، وبالتالي فان العمال لن تشارك لا في تصور العمل ولا في إنجازه وهذا ما يحبذه المسيرين.
- المشاركة في الإنجاز: ويقصد بها المشاركة في خلق الأساليب التي يجب العمل بها لتحقيق عملية تنفيذ.

[1] بوطاوي علي، مرجع سبق ذكره، ص40
[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص231

- المشاركة في التصور: يشير (**Blais René**) " الى ان المسيرين ينجذبون نحو اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتامين مردودية المؤسسة، وذلك لمعرفتهم الجيدة بسيرورة عملية الإنتاج. أي العمال في مواقع عملهم هم مسؤولون عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في تسيير وصنع القرارات المتعلقة بها.[1]

– المشاركة المالية: من بين مظاهر الادارة التشاركية أيضا المشاركة المالية والتي كان لها دور كبير في تحسين الإنتاجية بصفة مباشرة وجودتها وزيادة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء، وتنقسم المشاركة المالية الي قسمين:

- المشاركة في النتائج: يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج المحققة ويؤكد هارمل أن الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالإنجاز الشخصي والاستقلالية، تطور بعض المؤسسات حلول تتم من خلال التفاوض بين صاحب العمل والعاملين وتنشأ عنها اتفاقات تحدد فيها طبيعة المقابل إذا كان مالي أو غير مالي وتتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في أرباح الإنتاجية والمشاركة في الأرباح، حيث:
- المشاركة في أرباح الإنتاجية: تتحقق من خلال الحصول على ربح إضافي بعد تقدير إيجابي للأداء أو إنتاجية حيث تعتبر مكافآت جماعية إنتاجية العمل.
- المشاركة في الأرباح : وتعرف على أنها اتفاق حر بين العاملين وصاحب العمل، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الأرباح المحددة مقدما.
- المشاركة في رأس المال: تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكين لاسهم في رأسمالها، وعادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلا بإذن خاص من الإدارة، بالإضافة إلى أن العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلا للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة أو ترك الخدمة بسبب الاستقالة أو الفصل مقابل تعويض مناسب.[2]

2. **حسب الشكل:** ونميز في هذا الصدد نوعين من المشاركة المباشرة والمشاركة غير مباشرة

– المشاركة المباشرة: يقصد بها المشاركة المباشرة من طرف العمال في اتخاذ القرارات، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات او فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع فيها العمال بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وانجازه حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري. وحديثا أصبحت

[1] فاطمة بكدي، مرجع سبق ذكره، ص81
[2] حمزة قلمامي، مرجع سبق ذكره، ص 28

هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة او مجموعات شبه المستقلة وحلقة التعبير والاقتراح.[1]

- المشاركة غير مباشرة: ويقصد بالمشاركة غير المباشرة عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، فالعمال في هذه الحالة ينتخبون ممثلين لهم في هيئات اتخاذ القرار. ويمكن ان يكون هذا النوع من المشاركة رسمية او غير رسمية.

- المشاركة غير المباشرة الرسمية: او ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة او المؤسسة، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها اما من قوانين الدولة، او عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية او نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة، وتكون معنية ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، ظروف العمل، السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، السياسة العامة والهياكل.
- المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الاجماع الاتفاق او الموجود بين الافراد، مع ضرورة الملاحظة ان التجربة يمكن ان تدفع بالضرورة الى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية، لان التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التاثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير رسمية والمسير لا يستطيع ان يهمل ذلك والا واجه خطر عدم فعالية قراراته. [2]

المطلب الخامس: أساليب الإدارة التشاركية

هناك مجموعة متعددة من الأساليب الحديثة للمشاركة في صنع القرار بالمؤسسة نذكر منها ما يلي:

1. **المشاركة عن طريق اللجان:** تمثل اللجان احد أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بل تعد اكثر الأساليب شيوعا في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي تصنف ضمن مكونات او وحدات التنظيم، وتتيح جمع مديرين او موظفين من وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة، وتعمل اللجنة وجها لوجه، كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار.

[1] فاطمة بكدي، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص81
[2] ليندة رقام، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص123

واللجان أنواع، منها الدائمة والمؤقتة التي تنتهي بانتهاء الموضوع الذي شكلت من اجله، ومنها الاستشارية ذات السلطات الاستشارية التي يتعلق عملها بتقديم الاقتراحات وابداء الراي المتعلق بالخطط العامة للمؤسسة. ومنها التنفيذية ذات السلطات التنفيذية، واللجان المالية والتسويقية التي تقدم آرائها المتخصصة للسلطات التنفيذية بالمؤسسة، وحتى يكون استخدام اللجان بشكل كفؤ، ويزيد من فعاليتها، يجب مراعاة ما يلي:

- ان تكون اهداف اللجنة واضحة للجميع، ويفضل ان تكون مكتوبة.
- ان تكون اللجنة قليلة في عددها لتجنب وجود اختلافات، وطول المداولة والنقاش مما يضيع الوقت.
- يتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على معايير كالمؤهل العلمي، والتخصص والخبرة.
- ان تكون لدى اللجنة السلطة الكافية لإنجاز عملها.[1]

2. اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة:

يتم في هذه الحالة اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة الى الاخرين، بحيث يقوم أعضاء المجلس بدراسة المشكلة محل اتخاذ القرار مسبقا قبل انعقاد الجلسة ثم تناقش المشكلة بتبادل الآراء اثناء الجلسة. الا انه يعاب على هذا النوع من الأساليب الإدارية كونه غير فعال في اتخاذ القرارات السليمة نظرا لما قد ينشب من خلافات بين أعضاء المجلس نتيجة الخلافات الطبقية بينهم.[2]

وتتحدد اختصاصات ممثلي العاملين في مجالس الإدارة على وجه الخصوص في:[3]

- وضع الخطط التنفيذية التي تكفل تطور الإنتاج، واحكام الرقابة على جودة الإنتاج، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- وضع السياسة التي ترفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، ووضع معدلات الأداء، ونظام التدريب.
- وضع أسس تكاليف الإنتاج لمختلف الأنشطة.
- متابعة تنفيذ المشروعات في المواعيد المقررة.

[1] صالح حميمدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، رسالة لنيل الماجستير في علوم التسيير، إدارة اعمال المؤسسات، جيجل، 2006، ص36

[2] كبدي فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص34

[3] عدايكة ليندا، أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري، دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية،2009، ص 11

3. اتخاذ القرار عن طريق إقامة المؤتمرات او اللقاءات:

يقصد بذلك قيام المدير متخذ القرار بعقد مؤتمرات او لقاءات من اجل دراسة مشكلة من المشاكل التي تواجه المنشاة من خلال تبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه، وتعتبر هذه المؤتمرات فرصة لاطلاع مرؤوسيه على الأمور والمعلومات الهامة الخاصة بالعمل، كما تتيح لهم الفرصة للمرؤوسين لتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم اثناء أداء مهامهم.

يتوقف نجاح هذه المؤتمرات واللقاءات على مدى تشجيع المدير لمرؤوسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها، ومن المزايا الهامة لمثل هذه المؤتمرات ان المدير يجعل مرؤوسيه يشعرون ان مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وان كان لا يأخذ بها أحيانا، كما ان مشاركة المرؤوسين لمديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه. [1]

4. **عن طريق حلقات الجودة** : يعتبر أسلوب حلقات الجودة احد الأساليب الحديثة لادارة بالمشاركة وهو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل المسؤولين والموظفين لمواجهة مشاكل العمل،حيث تعرف حلقات الجودة الشاملة بانها مجموعة من الافراد (من ثلاثة الى خمسة عشر شخص).وبشكل طبيعي في حدود ثمانية افراديؤدون عملا متشابه النوع في المؤسسة ما، هذه المجموعةمن الافراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم. عادة ساعة كل أسبوع، لتحديد وتحليل الوضعية وحل المشكلات، وجمع البيانات، ففي اجتماع الحلقة يبدا الأعضاء أولا باستعراض قائمة من المشكلات التي يرون انهم اكثر رغبة في القيام بمعالجتها والتي تبدو أيضا اكثر مداهمة في الواقع العملي، عندما يتوصل الأعضاء الى حل مقترح بالنسبة للمشكلة التي وقع أخيرا عليها الاختيار لمعالجتها، ويقومون بعرض توصياتهم امام الإدارة وذلك ف شكل عرض رسمي، واذا تم اعتماد هذه التوصيات، فان الحلقة بالتالي تقوم بتنفيذ ذلك الحل. [2]بحيث تساهم مشاركة الموظفين في حلقات الجودة في من خلق جو تنظيمي ملائم بين العاملين من خلال بناء أسلوب اتصال تفاعلي ينمي الإحساس بالاهمية لدى العامل، ويرفع من درجة التزام العاملين في عملهم ويحسن مستوى أدائهم.[3]

[1] فاطمة بكدي، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص82

[2] عبد الحفيظ قادري واخرون، حلقات الجودة ودورها في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي في ضوء بعض النماذج (كوفمان، مارش، التميز الأوروبي)، مجلة رصين للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، المجلد:2، العدد:1، الجزائر، 2012، ص5

[3] زروالة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات، مساهمة نظرية، جامعة 8 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قالمة، 2016، ص266

5. **المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار:** إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصا الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير الكامل. وقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:

- فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، ومدمنا لم نقطع بعد بخطئها أو بفشلها. فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق. بتعبير آخر لا تقتلوا أية فكرة بل أعطوها المجال وامنحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة. فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة لها ربما تعطينا القدرة على تنفيذها .ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات نذكر منها:

- تخصيص موقع معين أو بريد إلكتروني معين يضع عن طريقه العاملين آرائهم ومقترحاتهم.
- الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري .وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين .وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهن فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين واهتمامهم، وكذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويا ومقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.[1]

[1] شفيقة مصيبح، صارة جدو، الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جيجل،2019 ص22 -23 (

خلاصة الفصل الاول

تلعب الثقة التنظيمية والإدارة التشاركية دور مهم في نجاح المنظمات، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا المعاصر.

وقد تم تخصيص الفصل من اجل الوقوف على الجانب المفاهيمي لكل من الثقة التنظيمية والإدارة التشاركية، وبعد التطرق الى هذا الفصل أصبح لدينا خلفية نظرية لكل من المتغيرين، حيث يمكننا القول ان الثقة التنظيمية تعتبر من أبرز القيم التنظيمية ، كونها ترتبط بشكل مباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على نجاح وتطور المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، ومن هذه المتغيرات متغير الإدارة التشاركية، حيث تعتبر الإدارة التشاركية نمط اداري حديث يشجع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال اشراك الموظفين في تحديد وتنفيذ الأهداف المتعلقة بالمنظمة، وبالتالي بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، سنحاول إظهار العلاقة في الفصل القادم للدراسة التطبيقية.

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الصمت التنظيمي، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية في الصمت التنظيمي من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار أداة القياس

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- الأغواط-

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط –البليدة–لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- الأغواط-

1-المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

1-1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2-المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

1-3- الأهداف:

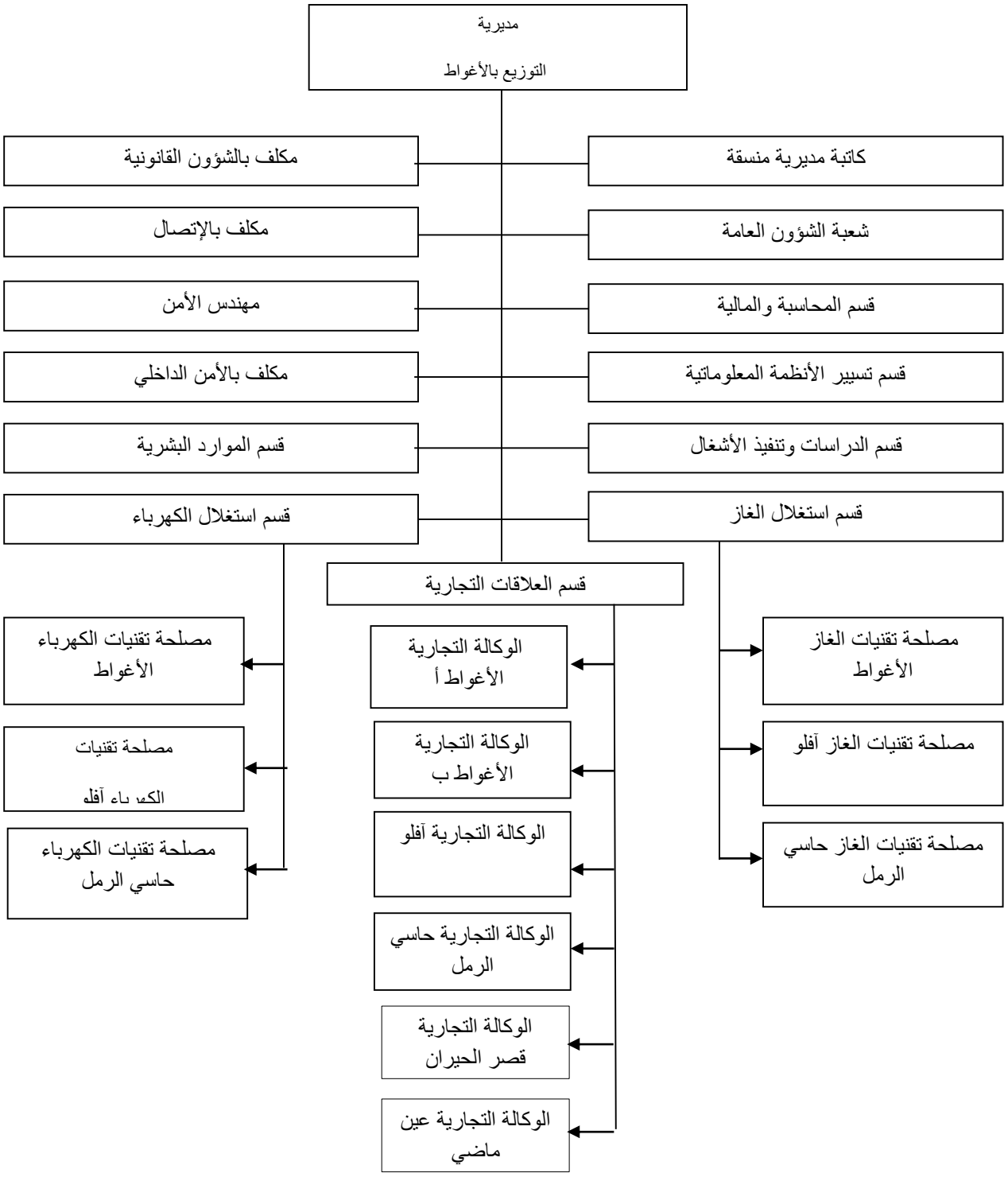
- ضمان تو
- زيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

-

المطلب الثالث: مخطط التنظيمية

1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (02): الخريطة التنظيمي



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

2- تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

2-1-مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- **كاتبة مديرية:**

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- **مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد.

- **مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.
- **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الآمن والحماية داخل المؤسسة.
- **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييريه أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

ا-مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.
- فوج ترقية المبيعات.

ب-مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفتورة والضغط المنخفض للزبائن العاديين(ADM)الإدارات.
- فوج الفتورة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون.
- فوج الخزينة.

- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- **قسم الأنظمة المعلوماتية:**

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

- **قسم استغلال الغاز:**

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- **قسم استغلال الكهرباء :**

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.
- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- **قسم الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:
- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- **قسم المالية والمحاسب:** يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- **قسم الموارد البشرية:** يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلق بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

-متابعة المستخدمين.

-إعداد الرواتب.

-إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقدتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **SPSS24.0** و**Smart pls**قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار **ألفا كرونباخ** لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار **شابيروويلك** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكذا اختبار**T**في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات ".[1]

وقد استخدمتنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

[1] بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

1- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**و **SMART PLS**وذلك للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة للدراسة.

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز" –الأغواط– بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز	المحاسبة	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30

المصدر: من إعداد الطالبتين على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

جدول رقم (02): يظهر عدد الاستبيانات المسترجعة

استمارات	العدد	النسبة
الموزعة	60	%12.63
المرجعة	50	%10.52
الملغات	2	%0.42
العينة	48	10.10%

مصدر: من اعداد الطالبتين

1- **الجنس:** من مجموع 48 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	41	85.4%
أنثى	7	14.6%
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

يتضح من الجدول رقم (03) ان عدد الذكور في العينة البحث يفوق عدد الاناث حيث بلغ عدد الذكور (41) نسبة قدرت ب (85,4%) وبينما الاناث بلغ (7) تمثلت في (14.6%) من

مجموع افراد العينة. ويعزو الطالبتين ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2المنصب: من مجموع 48 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب

الفئة	التكرار	النسبة
إطار سامي	**12**	**%25**
إطار	**22**	**%45.8**
عون تحكم	**10**	**%20.8**
عون تنفيذ	**4**	**%8.3**
المجموع	**48**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

نلاحظ من خلال الجدول(04) والشكل السابقين، وجود نسبة%25 أعوان تحكم ثم يليها فئة الإطارات السامية بنسبة 25.8% وإطارات بنسبة 20.8% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 8.3 %ويمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي وسياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

سنوات الخدمة: من مجموع 48 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد السنوات

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5سنة	**4**	**%8.3**
من 5 إلى 15سنة	**23**	**%47.9**
من 16 الى 25 سنة	**16**	**%33.3**
فوق 25 سنة	**5**	**%10.4**
المجموع	**48**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات24 **spss**

والملاحظ من الجدول(05) والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تتراوح سنوات خدمتهم 5 الى 15 سنة حيث تشكل ما نسبته47.9% من أفراد العينة، في حين نجد ان من 16 الى 25 سنة ثانيا بنسبة 33.3%، ومن تفوق سنوات خدمتهم 25 سنة ثالثا بنسبة 10.4 %، وفي الأخير نجد ان من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات نسبتهم 8.3 %، يعزى ذلك السياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثالث: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (3−1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (3/2=0.66) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.66	**أبدا**
أكبر من1.66 إلى 2.32	**أحيانا**
أكبر من2.32 إلى 2.98	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الرابع: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1. تحليل اتجاهات عبارات الثقة التنظيمية:

1.1. تحليل اتجاهات عبارات محور الثقة بالزملاء:

جدول رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	ابدا		أحيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	2	4.2	32	66.7	14	29.2	2.25	0.52	أحيانا
2	2	4.2	28	58.3	18	37.5	2.33	0.55	دائما
3	8	16.7	27	56.3	13	27.1	2.10	0.66	أحيانا
4	11	22.9	27	56.3	10	20.8	1.98	0.67	أحيانا
5	3	6.3	28	58.3	17	35.4	2.29	0.58	أحيانا
6	8	16.7	28	58.3	12	25.0	2.08	0.65	أحيانا
المحور الأول							2.17	0.391	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الثقة بالزملاء) هو2.17 والذي يتجه الى درجة أحيانا، وهذا لا يعني انها لا توجد ثقة بينهم لأنه من الطبيعي ان أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا لا يستطيعون الاعتماد على الزملاء في العمل وذلك نتيجة لنقص معارفهم ومهاراتهم في بعض المجالات، الا انهم دائما ما يتلقون العون والمساندة منهم بعيدا عن الكسب

المادي و المعنوي ، كما انه من الطبيعي في بعض المواقف ان يميل الفرد في وضع نفسه في المقدمة او عدم التدخل في خصوصية الاخرين ووضع حدود في العلاقة حسب شخصية كل فرد، وهذا راجع لفطرة الانسان.

تحليل اتجاهات عبارات محور المشرفين:

جدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	ابدا		أحيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
7	3	6.3	23	47.9	22	45.8	2.40	0.61	دائما
8	3	6.3	25	52.1	20	41.7	2.35	0.60	دائما
9	10	20.8	22	45.8	16	33.3	2.13	0.73	أحيانا
10	12	25.0	22	45.8	14	29.2	2.04	0.74	احيانا
11	5	10.4	22	45.8	21	43.8	2.33	0.66	دائما
12	6	12.5	22	45.8	20	41.7	2.29	0.68	احيانا
المحور الثاني							2.25	0.54	احيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الثقة بالمشرفين) هو2.25والذي يتجه إلى درجة أحيانا وهذا لا يعني انها لا توجد ثقة بالمشرفين، ودليل على ذلك ان افراد العينة يرون ان المشرفين جديرين بالثقة ويسعون دائما الى تعزيز نقاط الاتفاق مع المرؤوسين، واتجاه البعد نحو درجة أحيانا راجع لصعوبة تلبية جميع احتياجاتهم في بعض الأحيان.

3-.تحليل اتجاهات عبارات محور الثقة بالإدارة:

جدول رقم (09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	ابدا		أحيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
13	4	8.3	24	50.0	20	41.7	2.33	0.63	دائما
14	15	31.3	31	64.6	2	4.2	1.73	0.53	أحيانا
15	10	20.8	32	66.7	6	12.5	1.92	0.57	أحيانا
16	8	16.7	36	75.0	4	8.3	1.90	0.51	أحيانا
17	12	25.0	27	56.3	9	18.8	1.92	0.67	أحيانا
المحور الثالث							1.95	0.44	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متو0سط عبارات المحور الثالث (الثقة بالإدارة) 1.95 والذي يتجه إلى درجة أحيانا وما يلفت انتباه ان عدد تكرارات ابدا في الجدول كثيرة مما يدل على ان هناك توتر بين العمال والإدارة، كما لا يمكن للإدارة الاهتمام دائما بجميع مشاكل العاملين لكثرتهم وليس بإمكانها اخذ بعين الاعتبار جميع مصالحهم نظرا لاختلاف مصالح العاملين.

2-تحليل اتجاهات عبارات الإدارة التشاركية:

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبارة	ابدا		أحيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
18	3	6.3	28	58.3	17	35.3	2.29	0.58	أحيانا
19	23	47.9	28	58.3	17	35.4	2.52	0.50	دائما
20	4	8.3	30	62.5	14	29.2	2.21	0.58	أحيانا
21	5	10.4	25	52.1	18	37.5	2.27	0.64	أحيانا
22	10	20.8	31	64.6	7	14.6	1.94	0.59	أحيانا
23	4	8.3	25	52.1	19	39.6	2.31	0.62	أحيانا
24	6	12.5	26	54.2	16	33.3	2.21	0.65	أحيانا
25	2	4.2	20	41.7	26	54.2	2.50	0.58	دائما
26	4	8.3	20	41.7	24	50.0	2.42	0.64	دائما
27	4	8.3	22	45.8	22	45.8	2.38	0.64	دائما
28	5	10.4	28	58.3	15	31.3	2.21	0.61	أحيانا
29	8	16.7	22	45.8	18	37.5	2.21	0.71	أحيانا
30	4	8.3	26	54.2	18	37.5	2.29	0.61	أحيانا
31	5	10.4	26	54.2	17	35.4	2.25	0.65	أحيانا
32	7	14.6	27	56.3	14	29.2	2.15	0.65	أحيانا
المحور الرابع							2.27	0.38	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الرابع (الإدارة التشاركية) هو 2.27 والذي يتجه إلى درجة أحيانا، فالزملاء في المؤسسة يحبذون دائما العمل الجماعي على

العمل الفردي وهذا لشعورهم بالانتماء داخل الفريق، فيدفعهم هذا لمشاركة المعلومات والبيانات فيما بينهم وهذا ما يدل على الشفافية، وكل هذا بسبب برامج التدريب التي تنتهجها المؤسسة.

المطلب الخامس: ثبات الدراسة

يقصد ثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق او اتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي الظروف مماثلة، وقدتم استخدام إختبار الاتساق الداخلي الفاكرونباخ،إذا يقيس مدى التناسق في الإجابات المستجوبين على الأسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير الفاكرونباخ بأنها عامل الثابت الداخلي بين الإجابات ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع ثبات ويتراوح ما بين (0) و (1) ويكون قيمته مقبولة عند 60 % وما فوق وفيما يلي نتائج قيم الفاكرونباخ للدراسة الاستطلاعية و الدراسة النهائية لجميع أفراد العينة المدروسة من خلال الجدول الاتي:

الجدول رقم (11): نتائج قيم معامل الثبات الفاكرونباخ للدارسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفاكرونباخ
1	ثقة التنظيمية	17	0.896
2	الإدارة التشاركية	15	0.881
كل العبارات		32	0.921

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات**spss 24.0**

تعليل:

نلاحظ من الجدول بأن معامل ألفاكرونباخ يساوي 0.921 وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد وعليه فإن أداة القياس فيما يخص عينة سونلغاز بالأغواط تتمتع

بمصداقية تامة ودرجة التجانس الداخلية مرتفعة مما يعني إمكانية الإعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

المطلب الاول: دراسة الفروق المعنوية

قبل دراسة الفروقات لابد من اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كنا نتبع الاختبارات المعلمية او اللامعلمية وفق التوزيع الطبيعي وعشوائية العينة

اختبار التوزيع الطبيعي

حيث أن حجم العينة 48 مفرد، قمنا باستخدام إختبار **شيبرويك** لاختبار ما إذا كانت البينات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

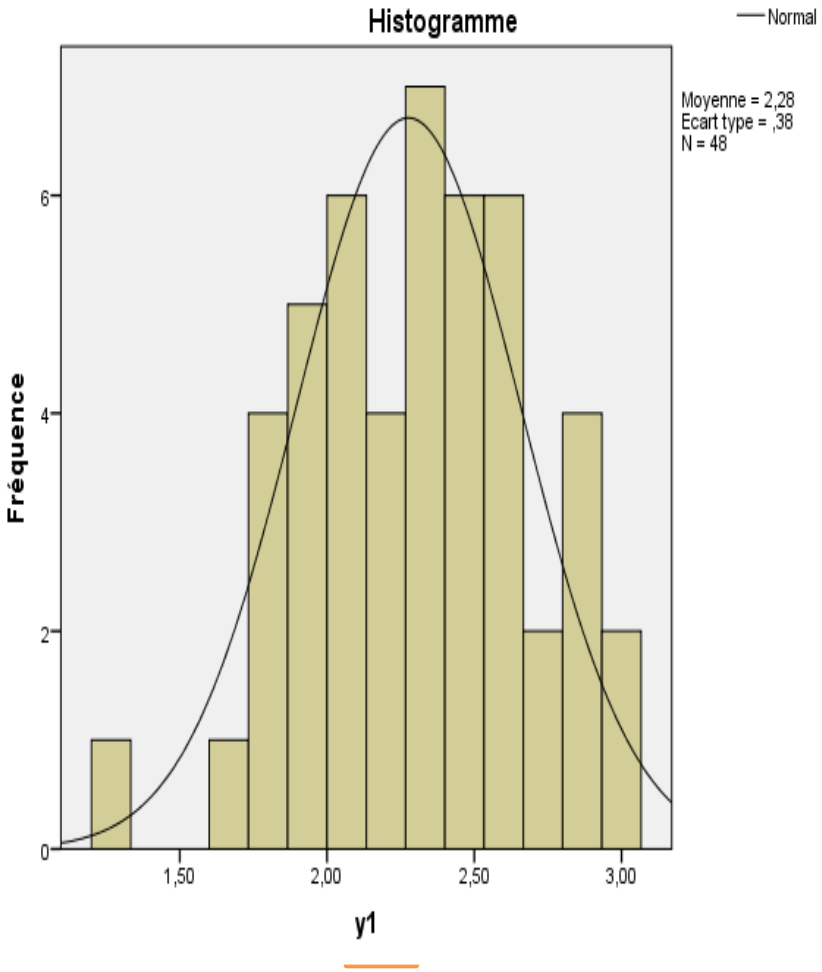
جدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الإدارة التشاركية	**0.490**	**0.978**

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

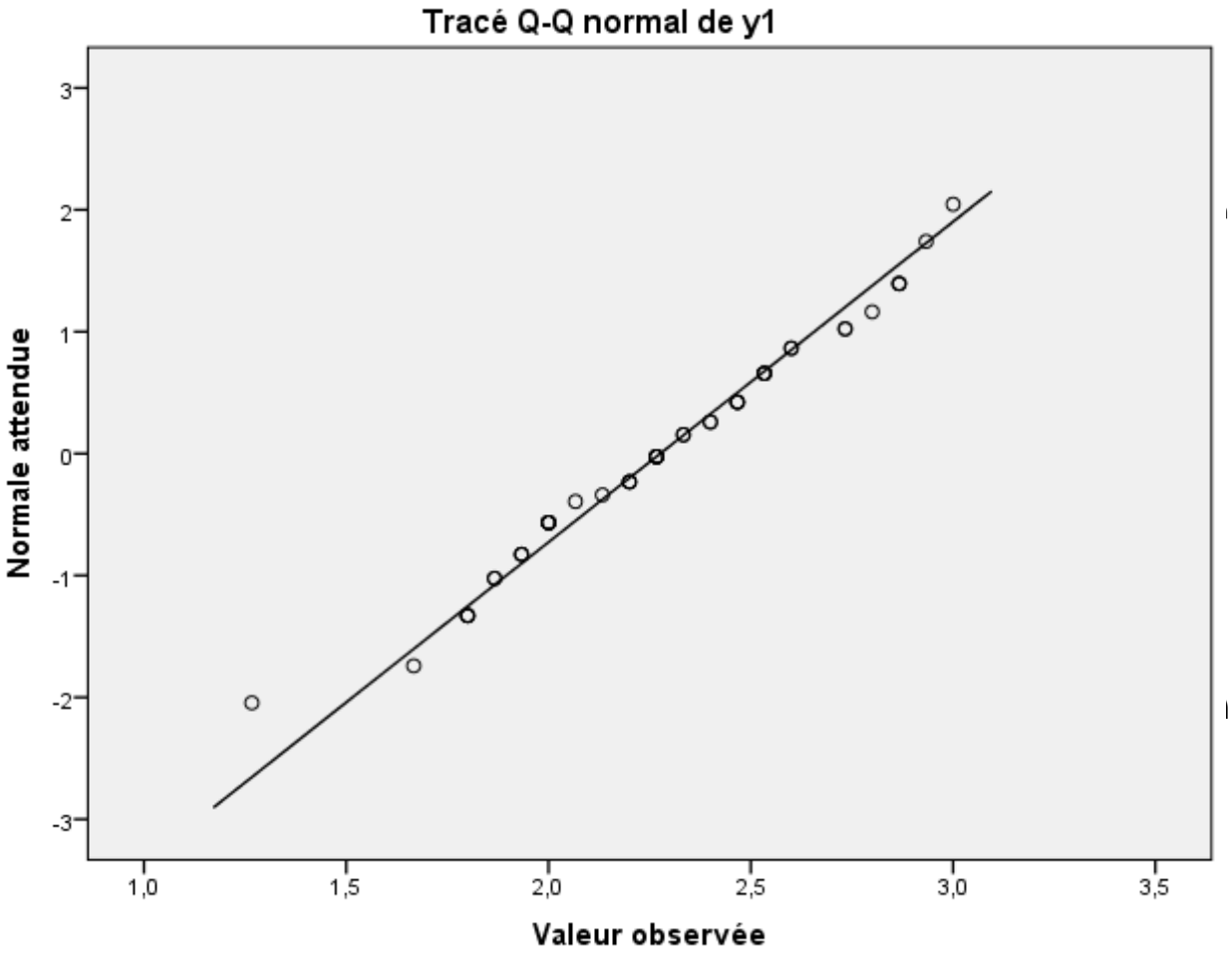
ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الشكل رقم (03): منحنى التوزيع الطبيعي



من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

الشكل رقم (04): مخطط الانتشار



- عدد سنوات الخدمة

1- **بالنسبة للجنس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية لمتغير الجنس.

الجدول رقم (13): إختبار **T-test**بالنسبة للجنس

المحور	اختبار ليفين		إختبار (t)					
	F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	%95	
							القصوى	الدنيا
Y	0.995	**0.324**	-1.004	46	0.321	-0.1667	0.16746	-0.50079
			-1.241	7.760	0.251	-0.16667	0.14467	-0.47801
X	5.725	**0.021**	-2.537	46	0.015	-0.40000	-0.71732	-0.08268
			-4.997	19.961	0.000	-0.40000	-0.56700	-0.23300

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث ان متوسطات إجابة الذكور والاناث كانت غير متجانسة بالإضافة ان القيمة الاحتمالية sig كانت أصغر من 0.05 في محور الثقة التنظيمية وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث ان الثقة بين الاناث عالية بالنسبة للذكور.

2- بالنسبة للرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (14): اختبار (**ANOVA**)بالنسبة للمستوى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية
المحور y	بين المجموعات	0.282	3	0.94	0.597	**0.620**
	بين المجموعات	6.937	44	0.158		
	المجموع	7.220	47			
المحور x	بين المجموعات	.210	4	.840	.405	**0.459**
	بين المجموعات	.519	62	32.190		
	المجموع		66	33.030		

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات (محور الثقة التنظيمية ومحور الإدارة التشاركية بالنسبة لرتبة الوظيفة).

بالنسبة لسنوات الخدمة:

الجدول رقم (15): اختبار (**ANOVA**)بالنسبة لسنوات الخدمة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية
المحور y	بين المجموعات	0.704	3	0.235	1.694	**0.182**
	بين المجموعات	6.096	44	0.139		
	المجموع	6.800	47			
المحور X	بين المجموعا+ت	0.454	3	0.151	1.042	**0.383**
	بين المجموعات	6.388	44	0.145		
	المجموع	6.842	47			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **SPSS 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات.

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا اختبار ثبات نموذج الدراسة:

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (Factor Loading) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70%.

- الموثوقية المركبة المعبر عليها (Composite Reliability)، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVEوهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (16): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	Constructs	Items	Factor Loading	CR	AVE
التنظيمية الثقة	الثقة بالزملاء	Q1	0.352	0.855	0.665
		Q2	0.550		
		Q3	0.709		
		Q4	0.752		
		Q5	0.844		

		Q6	0.587		
	الثقة بالمشرفين	Q7	0.758	0.920	0.659
		Q8	0.843		
		Q9	0.892		
		Q10	0.793		
		Q11	0.772		
		Q12	0.807		
	الثقة بالإدارة	Q13	0.604	0.920	0.648
		Q14	0.762		
		Q15	0.802		
		Q16	0.762		
		Q17	0.816		
الإدارة التشاركية		Q18	0.511	0.880	0.592
		Q19	0.658		
		Q20	0.517		
		Q21	0.607		
		22Q	0.517		
		Q23	0.625		
		Q24	0.668		
		Q25	0.832		
		Q26	0.416		
		Q27	0.622		
		Q28	0.652		
		Q29	0.639		
		Q30	0.610		

		Q31	0.583		
		Q32	0.638		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة

معامل التحميل Factor Loading:

معامل التحميل الخارجي للمشر يجب ان يفوق قيمته 0.70، لان هذا الرقم التربيعي (0.7080) يساوي 0.50، وهذا يعني ان التباين المشترك بين المتغير الكامن فيه كفاية الى 0.70 لتكون مقبولة M.Hult &Et، وعليه كحد ادنى يجب ان تكون التحميلات الخارجي لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية اكبر من 0.7، ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مؤشرات مقياس العبارات(Q1, Q2, Q6, Q13, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q26, Q27, Q28)معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7 وعلينا حذف هذه المؤشرات لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

ثانيا صدق التمايز:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- **ارتباط المتغير** (variable correlation) هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مؤشر ارتباط المتغير VC

	الإدارة التشاركية	الثقة بالزملاء	الثقة بالمشرفين	الثقة بالإدارة
الإدارة التشاركية	**0.769**			
الثقة بالزملاء	0.243	**0.815**		
الثقة بالمشرفين	0.276	0.582	**0.812**	
الثقة بالإدارة	0.475	0.421	0.469	**0.805**

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وان المتغيرات مستقلة بذاتها.

وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة.

- **التحويلات المتقاطعة Cross Loading:** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض من الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج مؤشر التوافق

	الثقة بالزملاء	الثقة بالمشرف	الثقة بالإدارة	الإدارة التشاركية
Q3	0.746	0.417	0.375	0.202
Q4	0.820	0.442	0.304	0.159
Q5	0.874	0.555	0.352	0.230
Q7	0.236	0.751	0.205	0.080
Q8	0.432	0.837	0.149	0.161
Q9	0.520	0.890	0.388	0.234
Q10	0.629	0.795	0.415	0.279
Q11	0.520	0.779	0.477	0.278
Q12	0.430	0.810	0.564	0.261
Q14	0.348	0.349	0.847	0.465
Q15	0.462	0.461	0.740	0.235
Q16	0.289	0.382	0.766	0.431
Q17	0.235	0.308	0.861	0.296
Q25	0.016	0.163	0.384	0.315
Q27	0.332	0.303	0.544	0.736
Q28	0.112	0.258	0.336	0.676
Q31	0.052	0.101	0.173	0.815
Q32	0.161	0.055	0.256	0.838

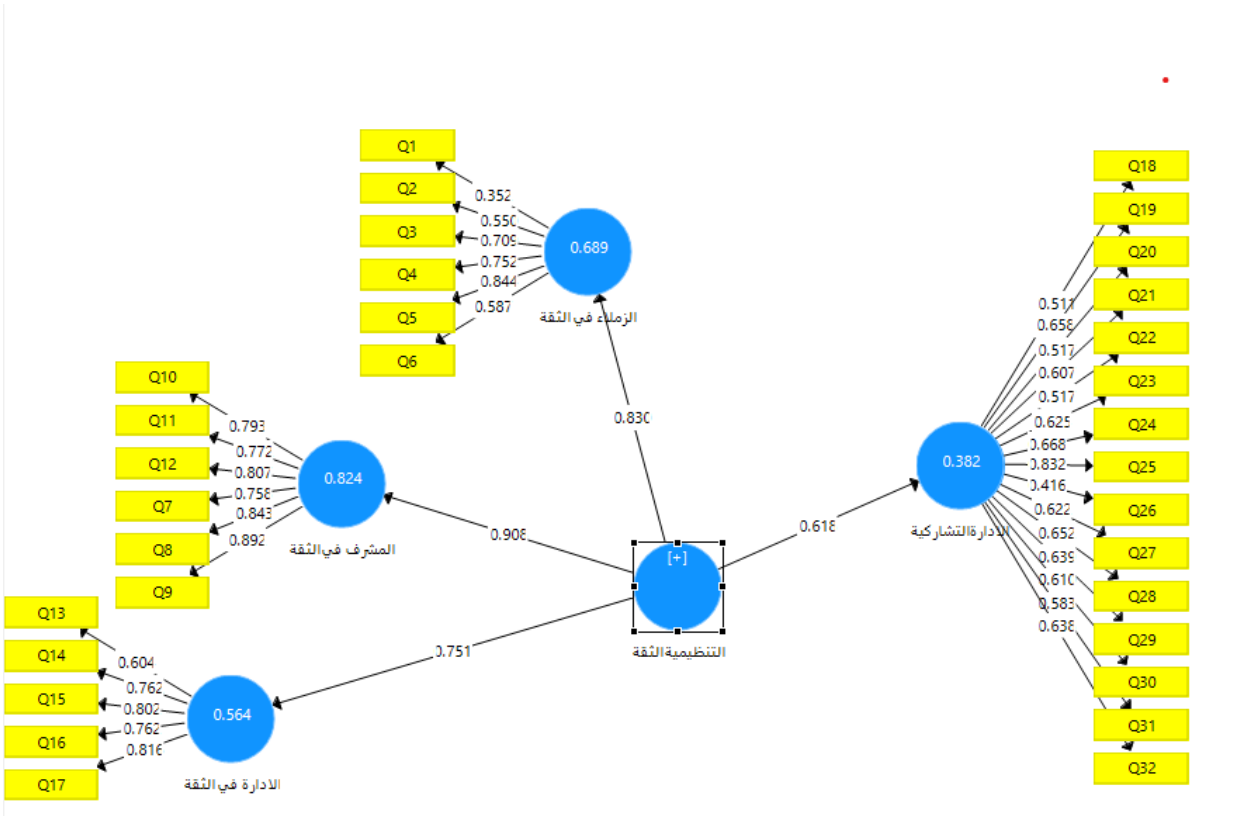
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور وهذا يعني انه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير الذي من المفترض ان يتبعه، أولا مثال على ذلك في محور

الثقة بالإدارة نأخذ العبارة رقم Q14 قيمتها (0.841) وإذا لاحظنا نجدها اعلى قيمة في نفس السطر إذا تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة مع محوره، وأيضا نأخذ العبارة رقم Q28 نجدها كذلك اعلى قيمة في ذلك السطر وهي (0.676)و التي تنتمي الى محور الإدارة التشاركية ونقول ان هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، كل العبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباط وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

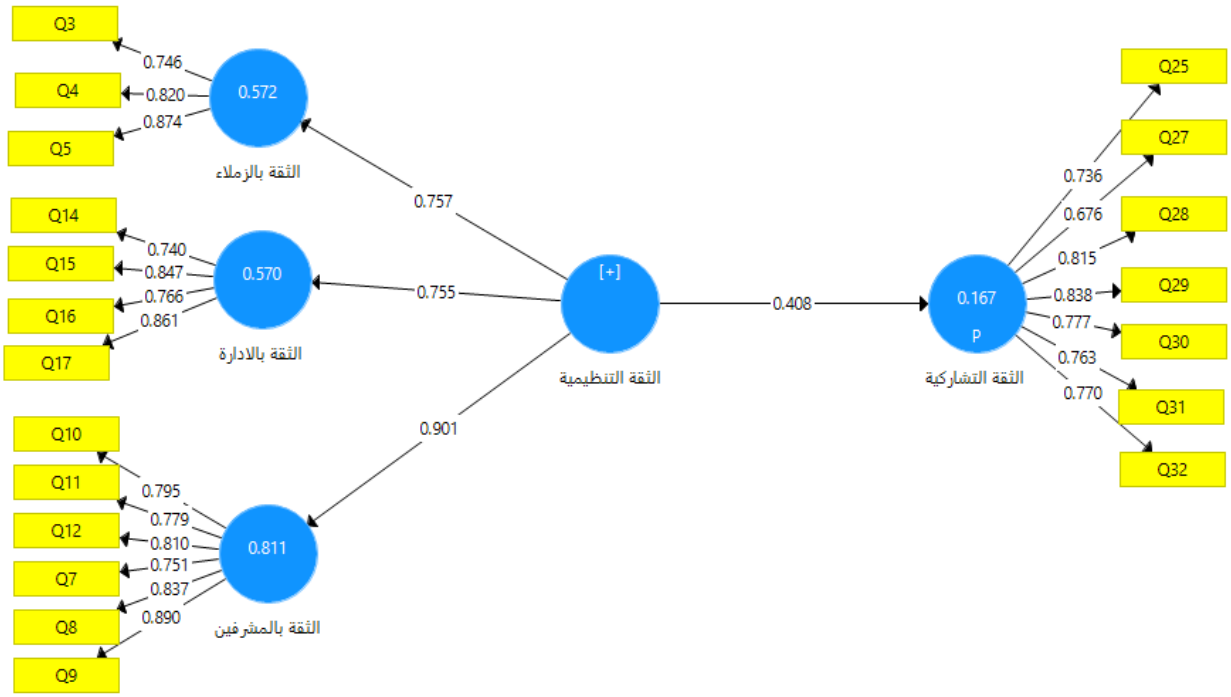
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل رقم (05): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3

الشكل رقم (06): النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

- **معامل التحديد(R Square)** وهو مقياسًا لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استنادًا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

الجدول رقم (19): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

	النتيجة	الملاحظة
الإدارة التشاركية	0.167	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة معامل التحديد عالية وهذا يدل ان المتغير المستقل له أثر بالغ في متغير التابع.

حسب (Chin 1998)فان قيمة معامل التحديد تكون عالية إذا تخطت 67% ومتوسط إذا كانت محصورة بين 33 %و67% ومنخفضة فيما عادا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب Chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) لها إثر مهم في تفسير المتغير التابع (جودة التعليم العالي) وقدرة على شرحه.

[1]

-**مؤشر حجم التأثير** F2وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدي أي تأثير كل بعد لوحده على جودة التعليم العالي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لي المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي
- من 0.15-0.35 متوسط
- من 0.02-0.15 ضعيف
- أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم (20): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

الملاحظة	الإدارة التشاركية
متوسط	0.200
الثقة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

نلاحظ من خلال الجدول ان المتغير المستقل الثقة التنظيمية له أثر متوسط على المتغير التابع الإدارة التشاركية وهذا لان حجم التأثير أكبر من 0.15.

-**مؤشر القدرة التنبؤية Q2:** يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤية، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت

[11]بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لأغواط، رسالة ماجستير،غير منشورة، 2007، ص 56

أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم (21): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

	Q^2 (=1-SSE/SSO)	الملاحظة
الإدارة التشاركية	0.093	جيدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات(smartpls)

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمةQ^2 أكبر من 0 للمتغير الإدارة التشاركية وهذا يعني ان قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة جدا مما يدل على هناك أثر واضح للمتغير المستقل على المتغير التابع.

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية: $\mathrm{Gof} = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$

إذا كانت:

- اقل من 0.1 غير مقبول
- ما بين 0.25 و0.1 ضعيف
- ما بين 0.36 و0.25 متوسط
- أكبر من 0.36 عالي

0

- **مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF:** وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها، ثم حساب متوسط AVEكذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذجGOF=**0.50** وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrpping

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Déviation (STDEV)	T Statistique (|O/STDEV|)	P Values
الإدارة التشاركية ← الثقة بالزملاء	0.019	0.038	0.151	0.127	0.899
الإدارة التشاركية ← الثقة بالمشرفين	0.064	0.102	0.198	0.323	0.747
الإدارة التشاركية ← الثقة بالإدارة	0.455	0.432	0.167	2.721	0.007
الثقة التنظيمية ← الإدارة التشاركية	0.408	0.411	0.122	3.345	0.001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات(smartpls)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ

الرقم	الفرضية	P Values	الملاحظة
1	H0 لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية و الثقة بالزملاء عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة و الثقة التنظيمية 0عند مستوى الدلالة a 0.05	0.899	مرفوضة H1
2	H0 لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية و الثقة بالمشرفين عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية و الثقة بالمشرفين عند مستوى الدلالة a 0.05	0.747	مرفوضة H1
3	H0 لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية و الثقة بالإدارة عند مستوى الدلالة a 0.05	0.007	مقبولة H1

	H1 يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية و الثقة بالإدارة عند مستوى الدلالة a 0.05		
4	**H0 لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة a 0.05** **H1 يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و الإدارة التشاركية عند مستوى الدلالة a 0.05**	0.001	**مقبولة H1**

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الحالة فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (50) مفردة تم إلغاء (02) منها ثم قمنا بتفريغ البيانات عن طريق برنامج (SPSSالنسخة 24) وتحويلها الى برنامج (SMARTPLS3)، وذلك من أجل حساب أداة صدق والتقارب وأداة صدق التمايز والتباين ومؤشرات جودة النموذج والوقوف على إختبار الفرضيات.

حيث بعد الدراسة تم قبول الفرضية الرئيسة والفرضية الفرعية الثالثة حيث تم اثبات ان هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التشاركية والثقة التنظيمية لدى العاملين مديرية السونلغاز للتوزيع بالأغواط عند مستوى المعنوي (α=0.05)، ورفض الفرضية الفرعية الأولى والثانية.

حيث لاحظنا انه لا توجد فروقات دالة إحصائية في تأثير الثقة التنظيمية على تفعيل الادارة التشاركية لدى العاملين من خلال البيانات الشخصية (سنوات الخدمة، الرتب الوظيفية)، اما بنسبة **للجنس** فوجدنا يوجد

فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث ان متوسطات إجابة الذكور والاناث كانت غير متجانسة.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية نظريا عبر التطرق الى الدراسات السابقة في المجالين والادبيات النظرية لهما، ومن خلالهم انبثق عنهما الابعاد والتي اعتبرت كركيزة أساسية من اجل القيام بعملية التحليل ومعرفة الأثر بين المتغيرين من خلال دراسة حالة لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط، وبعد استعراض الجوانب النظرية لدراسة المتغيرين المستقل والمتمثل في الثقة التنظيمية، والمتغير التابع ممثلا في الإدارة التشاركية، حيث تعمل المؤسسات حاليا من اجل تعزيز درجة الثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة، كون الثقة نقطة قوة لنجاح تطبيق الإدارة التشاركية، وان لم يراع له يكون العكس.

حيث بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

بعد الإحاطة بالجانب النظري ومن خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي شملت الثقة التنظيمية والإدارة التشاركية، تم التوصل الى جملة من النتائج النظرية حيث كانت النتائج على النحو التالي:

– ان الثقة التنظيمية مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني.

– هناك العديد من الابعاد التي ترتكز عليها الثقة التنظيمية، الا ان هناك شبه اتفاق بين الباحثين والمتخصصين، في هذا الموضوع حول مدخلين حيث نجدهم أكثر تداولا، حيث نجد في المدخل الأول ابعاد مكونة في (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة)، ومدخل الثاني مكون من ابعاد متمثلة في (الثقة المعتمدة على القدرة، الثقة المعتمدة على الخيرية، الثقة المعتمدة على الأمانة).

– تعتبر الثقة عنصرا مهما ومكونا أساسيا لكفاءة وفعالية المنظمة وبناء العلاقات الإنسانية، فالثقة في الإدارة تقود الى تقبل التغيير المؤسسي من قبل العاملين، كما ان مستوى الثقة في المنظمة يؤثر على مستويات استخدام الخدمات والمشاركة فيها.

– تعتبر الإدارة التشاركية نمط اداري حديث يرتكز على مشاركة العاملين في مختلف العمليات الإدارية والتي تساعد على تنمية شعور العاملين بالمنظمة بالمسؤولية.

– تساهم الإدارة التشاركية في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، مكا تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة لاستماع الى اراء العاملين ومناقشتها.

– أشار الباحثين الى عدة ابعاد للإدارة التشاركية وهي: التمكين، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، التدريب، بناء فرق عمل، ونمط القيادي الديمقراطي، وتفويض السلطة.

2. النتائج المتعلقة بالجزء التطبيقي:

من خلال الجانب التطبيقي وبعد القيام بعملية تحليل النموذج تم التوصل الى نتائج خاصة بالجزء التطبيقي حيث كانت النتائج المتوصل اليها على النحو التالي:

– أظهرت نتائج الدراسة الحالة تقدم بعد الثقة بزملاء العمل ليكون أولا في ترتيب ابعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعد الثقة بالمشرفين ثانيا، يليه بعد الثقة بإدارة المنظمة ثالثا وهذا يفسر بان المؤسسة محل الدراسة ترى ان الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بإدارة المنظمة، مما يعكس ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقوية هذه الثقة.

– كما بينت الدراسة ان المؤسسة تعمل على تطبيق الإدارة التشاركية، الا ان هناك أمور لم تراعي لها كإعطاء حرية للعاملين في اختيار أسلوب وطريقة العمل.

– وجود أثر للثقة التنظيمية على تفعيل الإدارة التشاركية بمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

– لا توجد فروقات دلالة إحصائيا في تأثير الثقة التنظيمية على تفعيل الإدارة التشاركية لدى العاملين من خلال البيانات الشخصية (سنوات الخدمة، الرتب الوظيفي)، ماعدا للجنس وجدنا فروقات في محور الثقة التنظيمية.

3. الاقتراحات:

وعلى ضوء النتائج السابقة نقدم مجموعة من الاقتراحات التالية:

– ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

– اتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي حرية اختيار أسلوب وطريقة العمل لزيادة ادراكهم بقيمة عملهم واحساسهم بالتقدم والنجاح.

– العمل على بناء قيم إيجابية تؤكد على العدالة والمساواة، وتحترم المنافسة والمشاركة، وتهتم بجوهر العمل.

– زيادة الاهتمام أكثر بأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.

– العمل على تشجيع وتعزيز المشاركة لدى العاملين من خلال جو عمل يسوده الثقة المتبادلة وبالتالي يساعد في استقرار واستمرار المؤسسة.

4. افاق الدراسة:

وفي ختام هذا البحث وللمزيد من الاثراء والتجديد سنحاول فيما يلي الاعتماد على الأفكار المرتبطة بموضوعنا لاقتراح بعض المواضيع التي تستدعي فتح أفاق عملية جديدة، والتي تعتبر بحوث مستقبلية تتطلب إثر وتجديد نذكر منها:

- دور الإدارة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الإدارة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي.
- أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل.

الكتب:

1- احمد خطيب، عادل معايعه، **الإدارة الحديثة–نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكنب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

2- مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2021.

3- محمد مفضي الكساسبة، عبير الفاعوري، " **قضايا معاصرة في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

4-احمد علي صالح، زكريا الدوري، " **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة**، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2009.

5- احمد فتحي أبو كريم، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016.

6- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، دار صفاء للنشر، 2020، عمان، الأردن.

7- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2009.

الاطروحات والرسائل

8- حمد سلمان البدراني، "**إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية**"، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010.

9- محمد علي الراجحي، "**الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها**"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض،2014.

10- دلال عريفي، "**مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**"، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص11

11- نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، "**محددات الثقة التنظيمية واثارها**"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،2013.

12- عبد الجليل هريكش، "**دور الثقة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي**"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علوم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015.

13- د جمال عبد الحميد محمد،" **الثقة التنظيمية كمتغر وسيطي في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري**، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، بدون سنة النشر.

14- الصويعي، هند خليفة،" **أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة**، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ليبيا، 2020.

15- [1] حدر فاطمة، "**دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، تيزي وزو،2018.

16- فادي احمد، سعيد حماد،" **واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة**"، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016.

17- نوال فرحون، ربيع قرين،" **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي**"، دراسة ميدانية بمديرية التجارة، جيجل، 2021.

18- حمزة قلمامي، **دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** مذكرة لنيل شهادة ماستر، أكاديمي تخصص إدارة وحكامة مالية برج بوعريريج، 2009.

19- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، **دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة مجمع عموري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة،2007.

20- صالح حميمدات، **أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية**، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، رسالة لنيل الماجستير في علوم التسيير، إدارة اعمال المؤسسات، جيجل، 2006.

21- عدايكة ليندا، **أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري**، دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية،2009.

22- شفيقة مصيبح، صارة جدو، **الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جيجل،2019.

المقالات العلمية

23-حميد سالم الكعبي، "**دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**"، مجلة كلية الرافدين للعلوم الإدارية، العدد:32، (264–290)، العراق،2013.

24-نجيب عبد المجيد نجم، "**دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**"، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2015، ص127

25-الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، "**تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، مجلد:11، العدد:01، 2010.

26-عبد القادر بن برطال، "**تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية**"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر،2018.

27-لعمور واخرون، "**اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي** "، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد:12، العدد:02، غرداية، 2019.

28-بوبكر نعرورة، احمد تي، " **إثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية**"، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالوادي، مجلد:15، عدد:1.

29-سهام موفق، احمد ضيف، "**مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة**"، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد:3، عدد:2، بسكرة،2016.

30-حياة الحرتسي سرير، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء والوظيفي للعاملين**، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد:3، عدد:2، بليدة، 2017.

31- فاطمة بكدي، "**الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة**"، مجلة الجزائرية لاقتصاد والإدارة، 2015.

32-رازاو عبد الخالق حسين واخرون، " **دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية**"، مجلة جامعة جيهان، قسم إدارة الاعمال، العراق، 2020.

33-فازية خلفوني، "**الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي**"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد:3، العدد:16، تيزي وزو، 2021.

34-برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، **واقع الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة تطبيقية بمديرية الاشغال العمومية لولاية تيبازة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 15، العدد 1، الجزائر،2022.

35-سامية لحول، فاطمة زعزع،" **أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، بدون سنة النشر.

36- ليندة رقام، **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

37-عبد الحفيظ قادري واخرون، **حلقات الجودة ودورها في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة** لتطوير التعليم الجامعي في ضوء بعض النماذج (كوفمان، مارش، التمييز الأوروبي)، مجلة رصين للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، المجلد:2، العدد:1، الجزائر.

الكتب

38-احمد خطيب، عادل معايعه، **الإدارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكنب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

39-مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2021.

40-محمد مفضي الكساسبة، عبير الفاعوري، " **قضايا معاصرة في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

41-احمد علي صالح، زكريا الدوري، " **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة**، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2009.

42-احمد فتحي أبو كريم، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016.

43-يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، دار صفاء للنشر، 2020، عمان، الأردن.

44- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

45- Anne-claire chene, « **LA DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE ENTRE INDIVIDUS ET ORGANISATION DANS UNE ENTREPRISE LIBEREE** », Thèse de doctorat, université de Paris, France, 2020.

46- Steve Pinel, « **LA RELATION DE CONFIANCE DANS LA RELATION ENTRE LE CADRE DE SANTE ET SA HIERARCHIE** », Master ITEF Parcours cadres de sante, université Bretagne loir, France, 2017.

47- Samuel H. Adams, Albert K. Wiswell, « **Further Exploration of Organizational Trust Factors** », Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2008.

48- Dahan et autres, « **le management participatif** », Master PTIRM, Paris, France, 2008.

49- Eve St-onge, «**Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**», Mémoire présenté en vue d'obtention du grade M. SC en relation industrielles, Université de Montréal, Canada, 2007.

ملحق رقم (01): الاستبيان الموزع في بالمديرية السونلغاز بالأغواط

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع "دور الثقة التنظيمية في تفعيل الإدارة التشاركية" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب، احتراما وحفاظا على خصوصية وسرية الإجابات؛ هذا الاستبيان معد لأغراض علمية بحتة، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
- قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

"نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقا".

من إعداد الطالبتان: **تحت إشراف: د. عبد القادر بن برطال**

- أمال مشماش
- تاج جيهان

المحور الأول: بيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1 **الجنس**
- **ذكر** ☐
- **أنثى** ☐

2 **سنوات الخدمة**
- **اقل من 5 سنوات** ☐
- **من 5 الى 15 سنة** ☐
- **من 16 الى 25 سنة** ☐
- **فوق 25 سنة** ☐

3 **المستوى الوظيفي**
- **إطار سامي(Cadre Supérieure)** ☐
- **إطار (cadre)** ☐
- **عون تحكم (Agent de Maîtrise)** ☐
- **عون تنفيذي (Agent d'exécution)** ☐

	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
المحور الأول: الثقة بالزملاء				
1	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.			
2	زملائي في العمل يقدمون لي العون والأسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.			
3	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.			
4	زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أوجهها وكأنما ما مشكلهم الخاصة بهم.			
5	زملائي في العمل يقدمون معي اتصالات سعيا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.			
6	أجد تعاونا كبيرا في أموري الشخصية من طرف زملائي خارج العمل.			
المحور الثاني: الثقة بالمشرفين				
7	أثق في مشرفي لأن له معرفة جيدة بتفاصيل عمله.			
8	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.			
9	يحب مشرفي للآخرين ما يحبه لنفسه.			
10	مشرفي يعتبر مشاكل الاخرين مشاكله ليوليها نفس الاهتمام.			
11	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.			
12	يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روحي المعنوية عند الاجهاد.			
المحور الثالث: الثقة بالإدارة				
13	أثق في إدارة مؤسستي لأن لها معرفة جيدة بتفاصيل العمل.			

14	تقدم إدارة المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة.			
15	تنظر إدارة المؤسسة بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.			
16	تطالب إدارة المؤسسة بحقوق العاملين إذا ما اهدرت تلك الحقوق.			
17	تقييم إدارة المؤسسة الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة التي تأتي من العاملين.			
المحور الرابع: الإدارة التشاركية				
18	يعزز اتصال داخلي الثقة بين الموظفين والإدارة.			
19	أشارك زملائي المعلومات والبيانات.			
20	أقدم رأي في بعض القرارات.			
21	تساعد مهارات الاتصال بيني وبين زملائي في تسهيل انجاز مهامي.			
22	تدعم الإدارة المؤسسة القرارات التي اتخذها.			
23	يحفزني رئيسي على مشاركة المعلومات مع زملائي.			
24	أشارك في اجتماعات الفريق.			
25	اشعر بالانتماء داخل مجموعة الفريق.			
26	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.			
27	تساعدني برامج التدريب على القيام بعملي ضمن فريق العمل.			
28	أشارك في وضع اهداف داخل الفريق.			
29	أشارك في وضع اهداف المؤسسة في حدود مجال التخصصي			
30	يفوض لي مشرفي الصلاحية لإنجاز بعض المهام.			
31	املك الحرية في اختيار أسلوب وطريقة عمل.			
32	أقوم بمشاركة في اتخاذ العلاقات المتعلقة بالأعمال.			

اسم الأستاذ	الجامعة
الهاشمي بعاج	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
يوسف خنيش	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
احميد فرحات	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم(04): مخرجات برنامج SPSSواختبار أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	2

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	48	1	3	2,25	,526
Q2	48	1	3	2,33	,559
Q3	48	1	3	2,10	,660
Q4	48	1	3	1,98	,668
Q5	48	1	3	2,29	,582
Q6	48	1	3	2,08	,647
N valide (liste)	48				

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,875	1	4,875	95,647	,000[b]
	Résidu	2,345	46	,051		
	Total	7,220	47			

a. Variable dépendante : x1

b. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA

y1

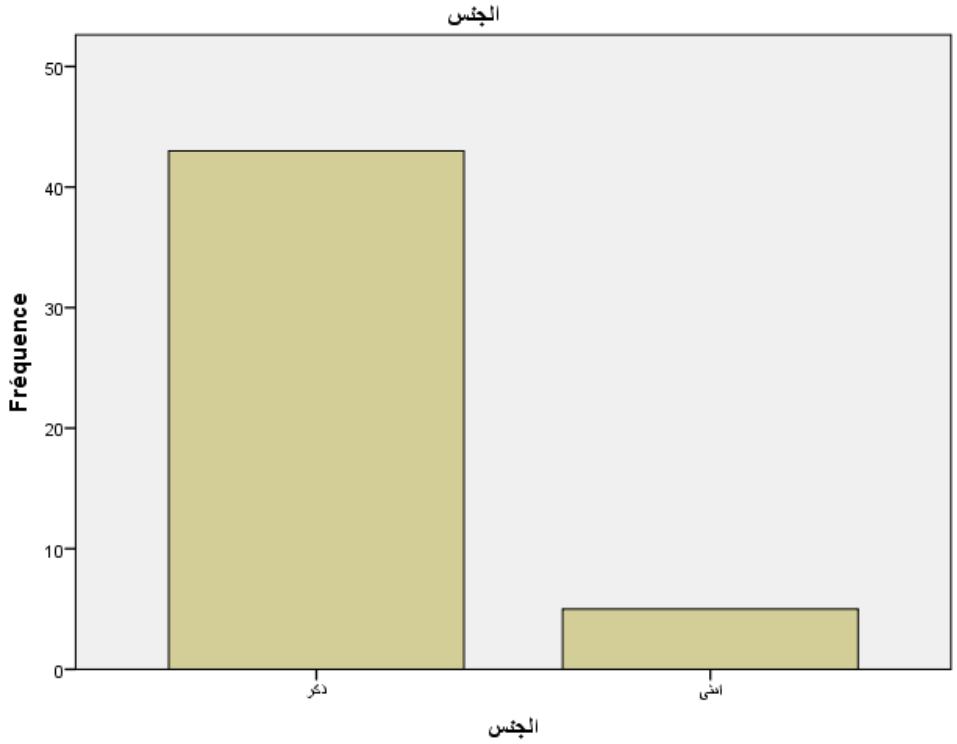
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,704	3	,235	1,694	,182
Intragroupes	6,096	44	,139		
Total	6,800	47			

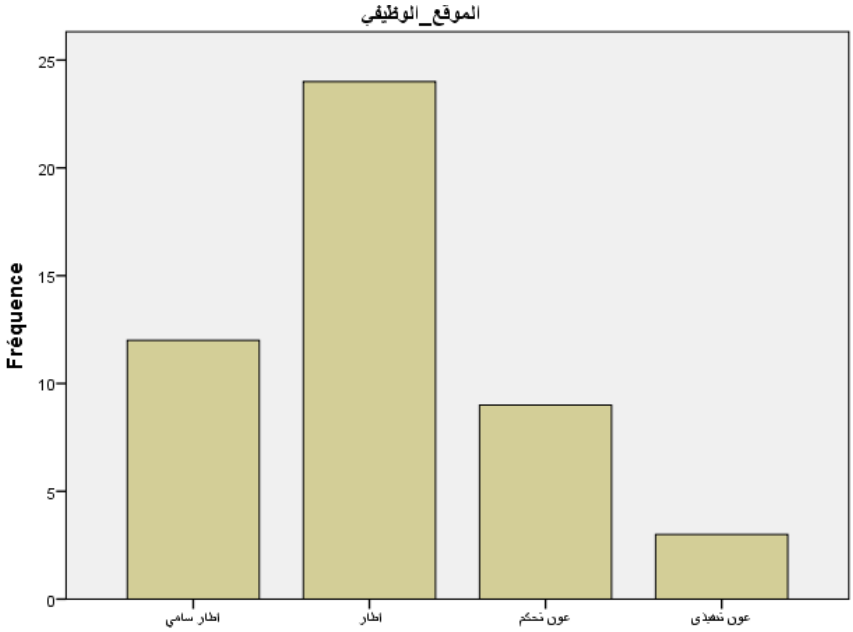
Statistiques de groupe

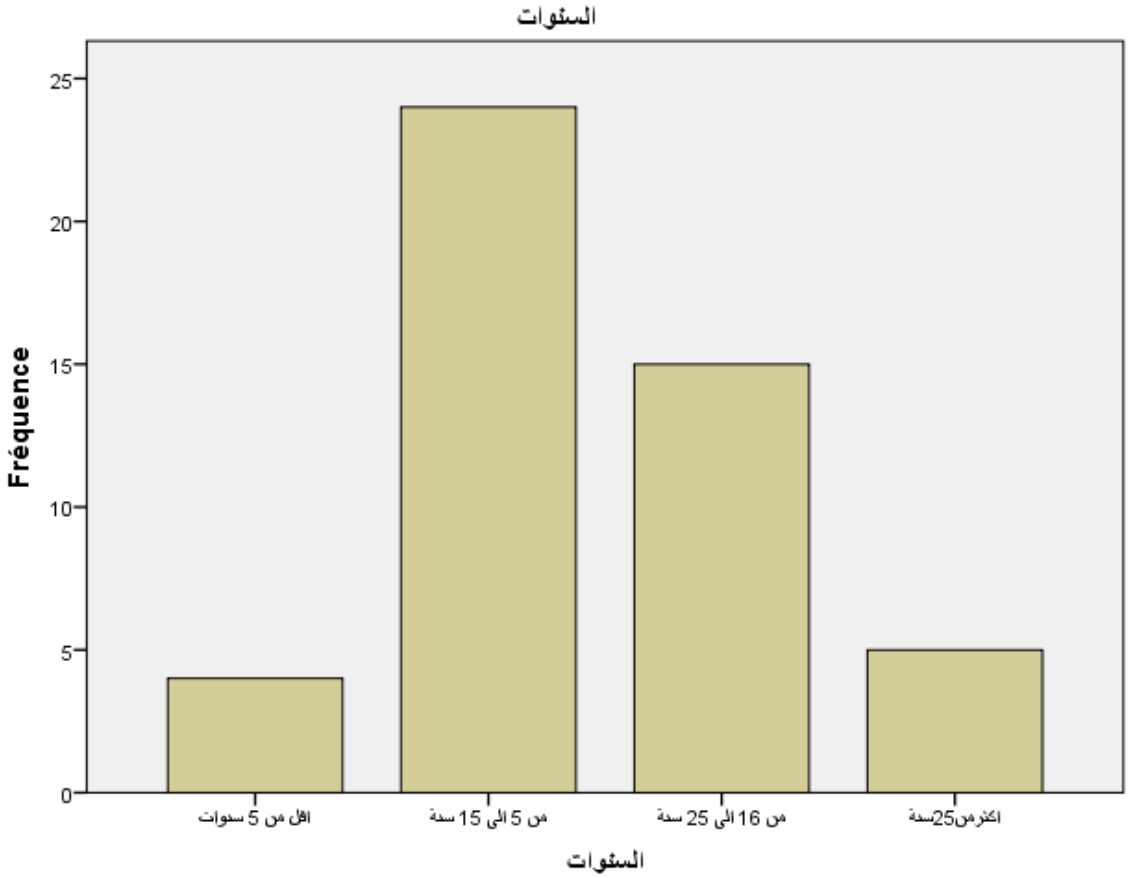
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	ذكر	42	2,0796	,37974	,05860
	انثى	6	2,4796	,13360	,05454

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	5,725	,021	-2,537	46	,015	-,40000	,15764	-,71732	-,08268
	Hypothèse de variances inégales			-4,997	19,961	,000	-,40000	,08005	-,56700	-,23300




الموقع_الوظيفي
Fréquence
25
20
15
10
5
0
اطار سامي
اطار
عون تحكم
عون تنفيذي


السنوات
Fréquence
25
20
15
10
5
0
اقل من 5 سنوات
من 5 الى 15 سنة
من 16 الى 25 سنة
اكثر من25سنة
السنوات

ملاحق رقم (05): مخرجات برنامجSmart pls

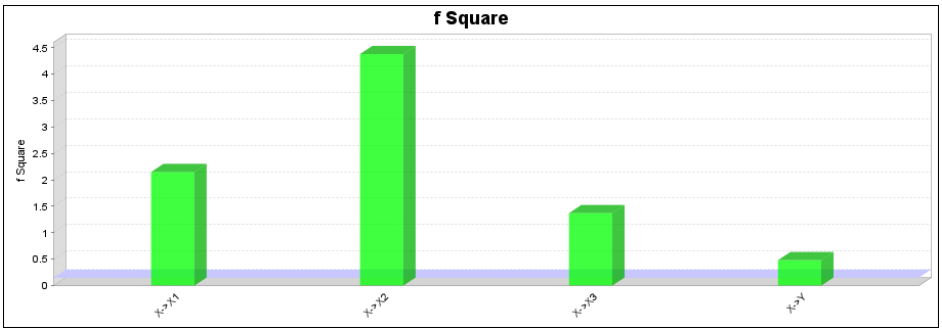
	X1	X2	X3	Y
X				
X1	0.815			
X2	0.582	0.812		
X3	0.421	0.469	0.805	
Y	0.243	0.276	0.475	0.769

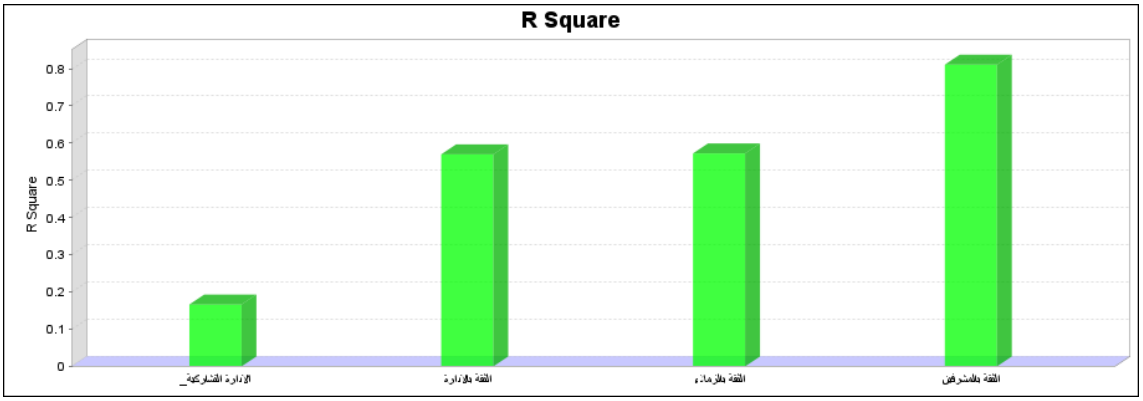
	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
X	672.000	672.000	
X1	144.000	92.069	0.361
X2	288.000	141.169	0.510
X3	192.000	126.471	0.341
Y	336.000	304.909	0.093

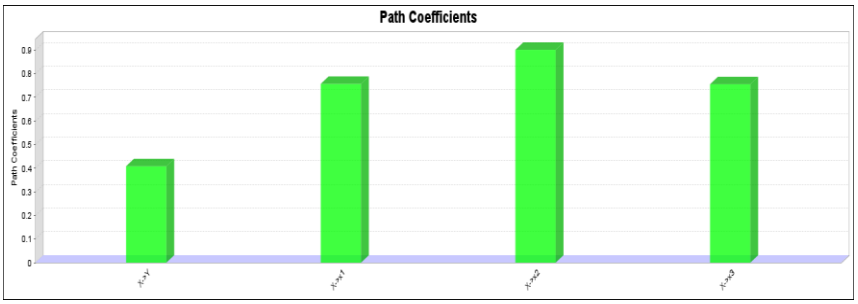
	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (|O/...	P Values
X1 -> Y	0.019	0.040	0.153	0.125	0.900
X2 -> Y	0.064	0.098	0.196	0.327	0.743
X3 -> Y	0.455	0.434	0.165	2.762	0.006
X -> Y	0.408	0.411	0.124	3.288	0.001

	X	X1	X2	X3	
X		1.339	4.292	1.325	0.20
X1					
X2					
X3					
Y					

	R Square	R Square Adjus...
X1	0.572	0.563
X2	0.811	0.807
X3	0.570	0.561
Y	0.167	0.148


f Square
f Square
4.5
4
3.5
3
2.5
2
1.5
1
0.5
0
X->Y1
X->Y2
X->Y3
X->Y


R Square
R Square
0.8
0.7
0.6
0.5
0.4
0.3
0.2
0.1
0
الادارة التشاركية_
الثقة والادارة
الثقة والماء
الثقة والمشروع


Path Coefficients
Path Coefficients
0.9
0.8
0.7
0.6
0.5
0.4
0.3
0.2
0.1
0
X->Y
X->Y1
X->Y2
X->Y3