جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

القيادة التشاركية وانعكاسها على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال "فرع المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبات

داودي بشرى

بوكلثوم سلمى

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ. د سلام عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022– 2023

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

القيادة التشاركية وانعكاسها على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال " فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبات

داودي بشرى

بوكلثوم سلمى

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ. د سلام عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022- 2023

شكر

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

محمد صلى الله عليه وسلم والحمد لله الذي أنار

بصيرتنا بنور العلم ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

على إنجاز هذا العمل وفي تدليل ما واجهنا من صعوبات خلال

مشوارنا الجامعي ونخص بالذكر الدكتورة المشرفة حبيبة العيداني

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ومساندتها الكبيرة

في إشرافها على أطروحتنا ولا يفوتني أن نشكر كل

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير خاصة

اللجنة المشرفة، ونشكر كل عاملي مؤسسة

نفطال لولاية المدية ونشكر أنفسنا على إنجاز هذا العمل.

بشرى وسلمى

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجوا من الله أن يمدّ في عمرك إلى **سندي أبي**؛

إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود ومن كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى **الحبايب أمي**؛

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ، ومن عرفت معهم معنى الحياة **أخواتي** إيمان، خيرة، سلاف وياسمين

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

إلى من كانت ولازالت من السنة الأولى جامعي سلمى كنت خير صديقة رزقني الله تعالى بها وأسأله أن يديمها بيننا

أهدي هذا العمل بالأخص لنفسي الذي يعتبر ثمرة مجهوداتي وتعبي خلال مشواري الدراسي والجامعي.

بشرى

إهداء

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، إلى التي رعتني كل الرعاية وكانت سندي في الشدائد، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان **أمي**؛

إلى الذي وهبني كل ما أملك حتى أحقق له أماله، **أبي الغالي** أطال الله في عمره؛

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلوة الحياة ومرها **إخوتي**: أمين وياسين، **أختي** وتوأمي فريال؛

إلى من أحسن من عرفني بهم القدر أصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة

إلى **أختي** التي لم تلدها لي أمي وقرة عيني بشرى وكل عائلتها التي اعتبرتها عائلتي الثانية

إلى كل من لم يذكرهم قلبي، أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وأنتم في الفؤاد حاضرين.

سلمى

مستخلص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة القيادة التشاركية وانعكاسها على الثقة التنظيمية على مستوى مؤسسة نفطال – فرع المدية–، وتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير مفهوم القيادة التشاركية في هذه المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام إستبانة كأداة بحث لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكون من 36 موظفا، حيث تم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الإحصائي ، وتوصلنا spssفي نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها في مؤسسة نفطال –فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة موافق؛
- مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسة نفطال –فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة موافق؛
- هناك علاقة خطية طردية عالية جدا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط 80.7%؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال –فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال –فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من النتائج خلصنا من الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- على المؤسسة توفير مختلف المتطلبات لتعزيز الثقة بينها وبين جميع الموظفين؛
- على مدير مؤسسة نفطال –فرع المدية– أن يتيح للعاملين فرصة لتقديم مقترحاتهم، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- أن يراعي مدير مؤسسة نفطال –فرع المدية– قدرات العاملين عند تأدية بالمهام الموكلة لهم؛
- ينبغي على مؤسسة نفطال –فرع المدية– تحفيز العاملين على التعلم، وتطوير مهاراتهم في الاتصال لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، الثقة، الثقة التنظيمية.

مستخلص باللغة الأجنبية

This research aims to identify the nature of participatory leadership and its reflection on organizational trust at the level of the Naftal Corporation - Medea branch -, and to provide suggestions that contribute to the development of the concept of participatory leadership in this institution. In order to achieve the objectives of the research, the analytical descriptive approach was used, and a questionnaire was used as a research tool to survey the opinions of the study sample consisting of 36 employees, where the collected data were analyzed by the statistical program, and at the end of the research we reached a set of results, most notably spss :

- The degree of practicing participatory leadership with its dimensions in the Naftal Corporation - Al-Medya branch - from the point of view of the employees came with an agreement degree
- The level of organizational trust in its dimensions in the Naftal Corporation - Al-Medya branch - from the employees' point of view came with an agreement degree There is a very high direct linear relationship Between participatory leadership and organizational confidence, where the correlation value reached 80.7%;
- There are no statistically significant differences between the averages of the sample members' estimates of the degree of applying participatory leadership in the Naftal Corporation - Medea branch - due to personal variables (gender, age, educational level, professional experience) At the level of statistical significance $0.05 \geq \alpha$;
- There are no statistically significant differences between the averages of the respondents' estimates of the level of organizational confidence of the employees of the Naftal Corporation - Medea branch - due to the personal variables (gender, age, educational level, professional experience) at the level of significance Statistic $0.05 \geq \alpha$.

Based on the results, we concluded from the study with a set of suggestions, the most important of which are:

- The institution should provide various requirements to enhance trust between it and all employees;
- The director of the Naftal Corporation - Medea branch - should provide employees with an opportunity to present their proposals and participate in the decision-making process;
- That The director of the Naftal Corporation - the Medea branch - takes into account the capabilities of the workers when performing the tasks assigned to them;

- The Naftal Corporation - the Medya branch - should motivate the workers to learn, and develop their communication skills to facilitate the process of exchanging information between workers.

Keywords: leadership, participatory leadership, Trust, organizational trust.

الفـهــارس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة	
مقدمة الفصل	**2**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية	**3**
المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية	6
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التشاركية	9
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية ومعوقاتها	14
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية	**17**
المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية	17
المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية	21
المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية	24
المطلب الرابع: آثار الثقة التنظيمية	27
المبحث الثالث: دور القيادة التشاركية في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية	**32**
المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية	32
المطلب الثاني: أساليب القيادة التشاركية لتفعيل الثقة التنظيمية	35
المطلب الثالث: العلاقة المحورية بين القيادة التشاركية وبناء الثقة التنظيمية	41
المبحث الرابع : الدراسات السابقة	**44**

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية	44
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية	50
المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة	55
المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة	58
خلاصة الفصل	**61**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال فرع المدية	
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال – فرع المدية-؛	**64**
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة	64
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	67
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**69**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	69
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	71
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	77
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.	**80**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	80
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	90
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة	92
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة	96
خلاصة الفصل	100
الخاتمة	**102**
قائمة المراجع	**107**
قائمة الملاحق	**115**

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	أهم مصادر بناء الثقة التنظيمية	32
1-2	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة	66
2-2	وصف أداة الدراسة	70
3-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	70
4-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد	72
5-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تفويض السلطات والدرجة الكلية لهذا البعد	72
6-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال وتبادل المعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد	73
7-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لهذا البعد	73
8-2	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا والدرجة الكلية لهذا البعد	74
9-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة بزملاء العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	75
10-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة بالمشرفين والدرجة الكلية لهذا البعد	75
11-2	معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	76
12-2	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	76
13-2	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	77
14-2	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	78
15-2	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.	78
16-2	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.	79

17-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول المشاركة في اتخاذ القرار	81
18-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني تفويض السلطات	82
19-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الاتصال وتبادل المعلومات	83
20-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع العلاقات الإنسانية	84
21-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الثقة في الإدارة العليا	86
22-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الثقة بزملاء العمل	87
23-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الثقة بالمشرفين	89
24-2	معامل الإرتباط **Spearman** بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية	90
25-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس تجاه القيادة التشاركية	93
26-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر بالنسبة تجاه القيادة التشاركية	93
27-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي بالنسبة تجاه القيادة التشاركية	94
28-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية بالنسبة تجاه القيادة التشاركية	95
29-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس بالنسبة تجاه الثقة التنظيمية	96
30-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر تجاه الثقة التنظيمية	97
31-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي تجاه الثقة التنظيمية	98
32-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية تجاه الثقة التنظيمية	98

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية	14
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	78
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	78
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	79

مقدمة

ما يميز المنظمات الناجحة اليوم كونها قائمة على كفاءة موظفيها وقدرتهم على إحداث التغيير، حيث تسعى جاهدة إلى توفير الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفء لهذا العنصر البشري والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصا وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية القادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

لعل نجاح المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها وأنشطتها ليس نتيجة جهود المديرين فحسب، بل أن للمرؤوسين كذلك دورا أساسيا في هذا النجاح، وذلك من خلال تقديم مجموعة من التوجهات والآراء أثناء عملية اتخاذ القرار. وعلى هذا الأساس هناك نمط من القيادة، يتم اعتبار الفريق فيه كوحدة تعاونية فضلا عن مشاركة المعرفة والمهارات بين جميع أعضائه، وهي الأساس في تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يطلق عليه بالقيادة التشاركية.

ركزت البحوث والدراسات مؤخرا على كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى؛ كون الثقة التنظيمية أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية كالالتزام والولاء التنظيمي

إشكالية البحث

من أجل تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، أصبح الاهتمام بالمرؤوسين وعلاقتهم بالإدارة العليا لا غنى عنه إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق ثلاثية البقاء، النمو والاستمرار. بناءا على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى انعكاس أبعاد القيادة التشاركية على الثقة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في شركة نفطال لولاية المدية؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

* ما مدى اعتماد مؤسسة نفطال على أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
* ما مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
* هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$0.05 \geq \alpha$ بين أبعاد القيادة التشاركية والثقة التنظيمية؟
* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال – فرع ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $0.05 \geq \alpha$؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات لتقديم إجابة مؤقتة تتدرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الثانوية.

* درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على أبعاد القيادة التشاركية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
* درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تتوافر لديهم أبعاد الثقة التنظيمية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية.
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال –فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال –فرع ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه:

* يُعدّ من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال؛ إذ يتناول مفهومين جديدين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية؛
* يُوضح أهمية القيادة التشاركية، وما تحققه من نتائج تنعكس إيجابا على المنظمات التي ترغب في تحقيق الأسبقية التنافسية؛
* يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين مستقبلا؛
* يساهم في معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال – فرع المدية – من جهة، ومعرفة مدى تطبيق الثقة التنظيمية من جهة أخرى؛ باعتبار الثقة التي تجعل من أفراد المؤسسة أكثر فعالية وشفافية، فضلا عن تقديم كل ما لديهم من مهارات وخبرات لتحقيق أهدافهم المشتركة.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في :

* توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية–؛
* التوسع في مفهومي البحث مع البعض لاختلاف توجيهات الباحثين نحوه؛
* الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية والثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
* الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كالآتي:

* اقتراح الأستاذة المؤطرة للموضوع مع الميل الشخصي له؛
* تلاؤم موضوع البحث مع تخصص إدارة الأعمال؛
* تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة، وخاصة وأنها لم تتناول من قبل في جامعتنا.

منهج وأدوات البحث

في هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على الأدوات الآتية:

* المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر حول متغيرات الدراسة؛
* تصميم استبيانة للإطاحة بالجوانب الرئيسية للموضوع؛
* استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج spss.

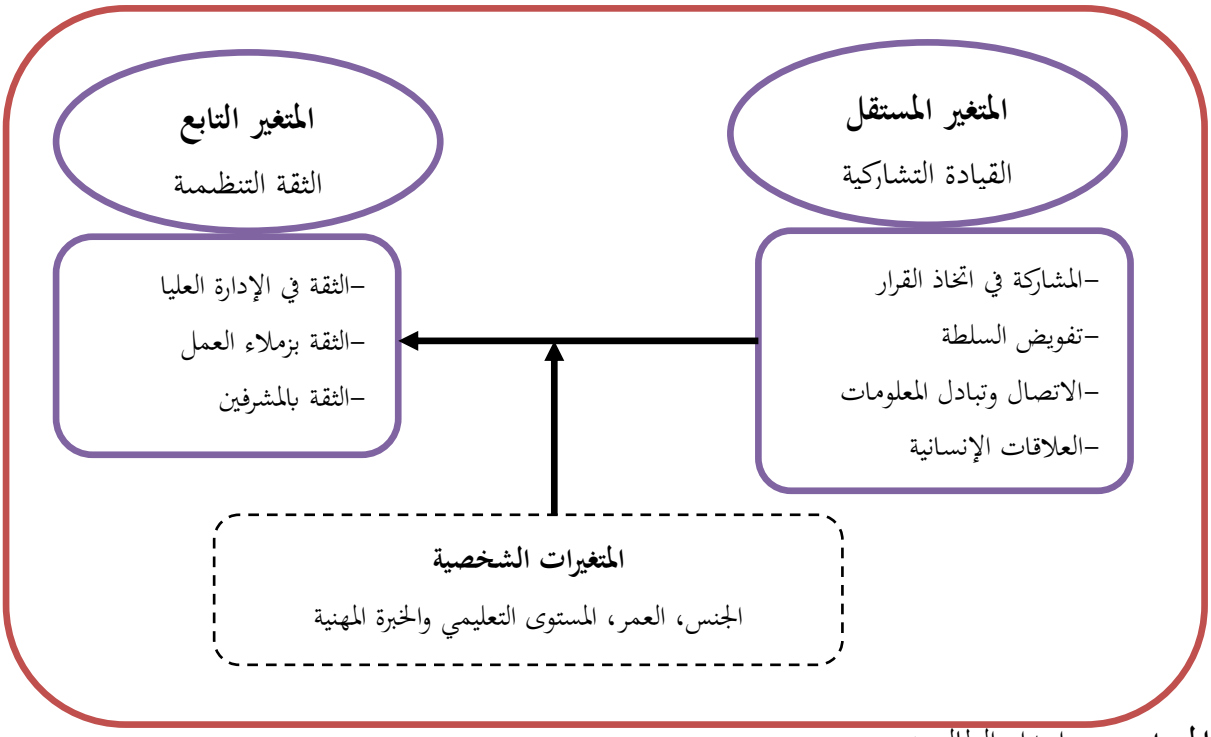
حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصر البحث على تحديد واقع ممارسة القيادة التشاركية بمؤسسة نفطال –فرع المدية– وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **الحدود البشرية**: اقتصر البحث على استطلاع آراء موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية–، حيث بلغت عينة الدراسة 36 موظفا.
- **الحدود المكانية**: اقتصر البحث على مؤسسة نفطال – فرع المدية–.
- **الحدود الزمانية**: تم تطبيق أداة البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

نموذج البحث

في ضوء موضوع بحثنا وأهدافه، قمنا بوضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقل والمتمثلة في القيادة التشاركية بأبعادها (مشاركة في اتخاذ القرار، تعويض السلطة، الاتصال وتبادل المعلومات، العلاقات الإنسانية)، أما المتغير التابع فهو الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة بزملاء العمل)



المصدر: من إعداد الطالبتين

صعوبات البحث:

تتمثل صعوبات البحث في النقاط الآتية:

* صعوبة استرجاع معظم أوراق الاستبيان على عينة الدراسة لغيابهم؛
* قلة المراجع التي تناولت الموضوع البحث بالذات (وجود 3 دراسات فقط).

هيكل البحث:

لمعرفة مدى انعكاس القيادة التشاركية على الثقة التنظيمية، وعلى ضوء ذلك سيتم تقسيم البحث إلى جانب نظري والآخر تطبيقي، حيث:

الفصل الأول: بعنوان " **الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة**"، الذي يحتوي على أربعة مباحث، حيث نركز في المبحث الأول على مفهوم القيادة التشاركية، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى الثقة التنظيمية وأبعادها،

و المبحث الثالث فيجمع بين المتغيرين والعلاقة التي تجمع بينهما، وأخيرا المبحث الرابع الذي سيتناول الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في البحث والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: يخص الجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي مؤسسة نفطال – فرع المدية–، والذي يضم ثلاث مباحث، حيث سنطرق في المبحث الأول تقديم مؤسسة نفطال – فرع المدية– أما الثاني سيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث يتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

في نهاية البحث، يتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا يتم التطرق إليه في الخاتمة والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة

مقدمة الفصل

تُعدّ القيادة من أهم الموضوعات في علم الإدارة، فهي تمثل جوهر العملية الإدارية والمرتكز الأساس لنجاح المنظمات؛ ففي ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال يستوجب وجود قيادة ذات وعي، وتسعى دائما إلى تحقيق ما تصبو إليه من أهداف خلال مشاركة العاملين في تطوير أداء المؤسسة، وهذا ما نجده في نمط القيادة التشاركية.

ذكر الباحثون انه أصبح من الضروري أن تهتم بتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، لما لها من أثر على تحقيق التكامل والتوازن للمنظمة، فضلا عن كونها شرطا ضروريا لضمان التفاعل بين جميع الأطراف في المنظمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على ممارسات القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة المحورية بين هذين المتغيرين. ومن أجل الإلمام بجوانب متغيرات الدراسة سنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى المباحث الآتية:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية**
- **المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية**
- **المبحث الثالث: دور القيادة التشاركية في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية**
- **المبحث الرابع: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمة الناجحة، فنجاح خطط المنظمة مرتبط بتخطيط محكم من القيادة الفعالة، هذه الأخيرة تستطيع أن تلبي احتياجات العاملين داخل المنظمة، فضلا عن السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية

تشير البحوث والدراسات في مجال القيادة، إلى أن القيادة التشاركية تمثل أحد الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة، وزيادة فعاليتها في ظل الظروف التي تشهدها بيئة الأعمال.

أولا– مفهوم القيادة التشاركية

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم القيادة التشاركية باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو باختلاف في الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم. وقبل تحديد مفهومها نستعرض أولا مفهوم مصطلحي القيادة والتشاركية.

أ. تعريف القيادة

* تعرف القيادة على أنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"[1].
* القيادة هي " علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، حيث يمثل الدور الأول القائد ووظيفته إصدار الأوامر، الدور الثاني هم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر" [2].

يمكننا القول أن: القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف.

ب. تعريف التشاركية

ب.1 لغة: شرك/ الشّرْكةُ والشركِة، سواء مخالطة الشريكين، ويقال اشتركنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركا وشارك أحدهما الآخر[3].

ب.2 اصطلاحا: تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية ، وخاصة

---

[1] . الموسوي سنان، **الإدارة المعاصرة، أصول وتطبيقات**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص183.

[2] . الجيوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص134.

[3] . حمدي بن سالم الرويثي، **درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الاكاديمية بجامعات السعودية**، المجلة التربوية، العدد 55، جامعة سوهاج، مصر، 2018، ص224.

عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية، أو الجماعية التي يبنيها المرؤوسين، والتي بدورها تُيسِر له تحديد الأهداف[1].

ج. تعريف القيادة التشاركية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحّد للقيادة التشاركية اصطلاحا لتباين مدارسهم، وفيما يأتي عرض لبعض التعاريف المقدمة في هذا المجال:

* القيادة التشاركية هي " أسلوب إداري، وتعني مشاركة المدير للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم"[2].
* كما تشير إلى تلك " القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصية العاملين، وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في آن واحد"[3].
* فيما يرى البعض أن القيادة التشاركية تمثل "إعطاء العاملين حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، واستثمار مهاراتهم، قدراتهم وإشراكهم في صنع القرارات بما يحقق أهداف العاملين وأهداف المنظمة" [4].
* كما عُرفت على أنها " نمط القيادة القائم على المشورة، التعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجالات: التغيير، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يضمن تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة" [5].

من المفاهيم السابقة، فان القيادة التشاركية هي: نمط قيادي يقوم على إشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا– خصائص القيادة التشاركية

من خلال هذه التعاريف المقدمة وغيرها، يمكننا استنتاج أهم خصائص القيادة التشاركية والتي تتمثل فيما يأتي:

- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين؛
- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم؛

---

[1] . سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، **واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين**، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 2018، ص65.

[2] . **المرجع نفسه**، ص65.

[3] . نايف أبو الكشك محمد، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جريري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص89.

[4] . إبراهيم السيد رمضان، **أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي لدى الفنادق المصرية**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 1،جامعة الفيوم، مصر، 2020، ص 115.

[5] . حمدي بن سالم الرويثي، **مرجع سبق ذكره**، ص224.

- الحد من الشكاوى من جانب العاملين، والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين؛
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير؛
- تيسير مهمة القائد في جهوده الاستشرافية والتوجيهية؛
- تشجع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار فيهمهم بخاصة؛
- المشاركة في درجات ومستويات منها: درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار؛
- التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال، وانسياب البيانات والمعلومات؛
- بناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية قادرة على نقل المعلومات بين العاملين، والقيادة بموضوعية وحيادية؛
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المنظمة؛
- زيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط، وجعلهم أكثر إدراكا بكيفية تطبيقه وتحقيق نتائجه؛
- يشعر العاملين بقيمتهم، وتزيد درجة انتمائهم للعمل الجماعي؛
- يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المنظمة[1].

ثالثا– الفرق بين النمط التشاركي والنمط (التعاوني – الشورى)

يشترك مفهوم القيادة التشاركية مع بعض المفاهيم، وفي هذه النقطة سنحاول توضيح الفرق بينها وبين النمط (التعاوني– الشورى) فيما يأتي:

- كل نمط تشاركي ديمقراطي، ولكن ليس كل نمط ديمقراطي تشاركي؛
- تكون المشاركة في النمط التشاركي منتظمة ومستمرة، بينما في النمط الديمقراطي يكون فيه مشاركة، لكن لا تكون منتظمة ومستمرة؛
- النمط التعاوني والتشاركي كلاهما جزء من النمط الديمقراطي؛
- في النمط التعاوني يقوم القائد باتخاذ القرار، ويقوم بقية العاملين بالتعاون معه في تنفيذه، أو توفير المعلومات اللازمة لتنفيذه، وفي الغالب المدير هو الذي يتَّخذ القرار، وهو الذي يشرف على تنفيذه؛
- المشاركة تمثل درجة أعلى من التعاون؛ لأن العاملين يشاركون في توفير المعلومات اللازمة للقرار، وأيضا يشاركون في تنفيذه؛
- الشورى لا تكون لعامة الأفراد، بل لذوي الخبرة والمتخصصين والخبراء، ولا تعتمد على حجم المشاركة، بل تعتمد على نوعية المشاركين؛

[1] .سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص67-68.

- الشورى لا تكون في الأمور التي فيها نص (قرآن – حديث)، أما المشاركة في النمط التشاركي تكون مفتوحة للجميع، وفي أي أمر، سواء فيه نص أم لا يوجد فيه نص.[1]

رابعا– صفات القائد التشاركي

للقائد التشاركي عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي، ومنها:

- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف؛
- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- يوضح التعليمات للعاملين بشكل أن يدع مجال للالتباس؛
- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه؛
- الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين؛
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه؛
- يفهم مشاكل العاملين ويعمل على حلها؛
- التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمنظمة؛
- القدرة على التصرف في المواقف المختلفة؛
- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة؛
- الميل إلى التجديد والتغيير المدروس.[2]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من أهم الأساليب، حيث أنها تحرص على الاستفادة من النظريات السابقة، وفي نفس الوقت تشرك العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية.

أولا– أهمية القيادة التشاركية

تتضح أهمية القيادة التشاركية بالنسبة للمنظمات من خلال:

- خلق وتهيئة بيئة عمل آمنة للفريق، تشجيع أعضائه على التفكير بحرية، مناقشة الآراء والأفكار بشكل مفتوح، وإبعاد المصلحة الذاتية من خلال التأثير على منظومة القيم والأفكار التي يؤمن بها الأفراد ؛

[1] . منال عبد الله غيثان العمري، **واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط**، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد 5، الجزء 2، جامعة سيوط، مصر، 2019، ص 427.

[2] . سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص 67.

- تطوير فهم مشترك لفلسفة ورسالة المنظمة، فضلا عن قدرتها على تنمية مهارات العاملين الاجتماعية والعملية، وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم؛
- تعزيز الابتكار والالتزام بين أعضاء الفريق، وإحداث تفسير إيجابي في تكوين المنظمة وتشكيل فرق العمل، مع إنشاء روابط وعلاقات عمل قوية بين الأعضاء، بحيث تعطي المزيد من الحرية، الثقة والقدرة على التحدث أثناء تنفيذ الأنشطة المشتركة، فضلا عن زيادة مستويات الرضا وتحفيز فرق العمل؛
- تساعد على نمو المنظمة على المدى البعيد، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- تشجيع السلوك المبتكر والملتزم بين أعضاء الفريق؛
- تقوم القيادة التشاركية بشكل إيجابي بتحويل المنظمات العمودية إلى منظمات أفقية، وإعادة دمج فرق العمل؛
- تساعد على خلق روابط عمل إيجابية لأفراد المنظمة؛
- القدرة على التحدث بصورة علانية أثناء تنفيذ الأنشطة التشاركية تزيد من مستويات الرضا، وتحديد هوية المنظمة بين أعضائها؛
- تعدّ مثال على سلوك العمل الإيجابي، وتأثر على جميع الأفراد العاملين وتحفز وتشجع فرق العمل[1].
- تنبع أهمية القيادة التشاركية باستخدام المنظمة لمواردها، ومشاركتها مع العاملين، فضلا عن القيام بتنسيق الجهود وبما يخدم المنظمة، ويسهم في تحقيق نجاحها؛
- تساعد على تمكين العاملين في المستويات الدنيا، والتي تؤثر بدورها على أدائهم بتوليد مستويات عالية من الثقة بين العاملين والرئيس؛[2]

ثانيا– أهداف القيادة التشاركية

يهدف تطبيق القيادة التشاركية إلى إيجاد بيئة إدارية مختلفة تواكب التطورات الحاصلة في عالم القيادة الإدارية، وكذلك فهي تسعى إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين، لما يجدونه من دعم وثقة من القائد التشاركي من خلال سعيها لتحقيق ما يأتي:

- التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات؛
- مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف؛
- مواجهة الصراعات وحلها بالطرق الحديثة لمجابهتها، وعدم إهمالها أو التحذير منها؛

---

[1]. فراس حسن رشيد سلمان، **دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة تكريت**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2021، ص 334.

[2] . عادل مجيد النصراوي، **دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدرسيين في كليتي الادارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 71، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص 202.

- التأكيد على أن يتم الاتصال في القيادة التشاركية بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد والعاملين؛
- ضرورة اتخاذ القرارات بالطرق السليمة مع إشراك العاملين للوصول إلى قرار مثالي يسعى الجميع في تطبيقه؛
- إشراك العاملين في الخطط الإستراتيجية للمنظمات[1]؛
- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المنظمة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو التطوير؛
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات؛
- ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.[2]

لتحقيق هذه الأهداف، لابد من توافر مجموعة من الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية:

- تحديد الفروق الفردية بين العاملين، والحفاظ عليها والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات، وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة؛
- تحديد واجبات، مهام وسلطات كل عامل داخل المنظمة بشكل واضح، بما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب؛
- إشراك جميع العاملين في وضع سياسة المنظمة، اتخاذ القرار، وضع الأهداف وكيفية تنفيذها؛
- تكافئ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات للعاملين، بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك منحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم؛
- إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة؛
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل، وكذلك الرغبة عند إسناد العمل للعاملين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تحفيز أو محاباة؛
- الاعتماد على الترغيب بدلا من الترهيب، وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء[3].

وهناك من الباحثين رأى ضرورة توافر مجموعة من الشروط لكي تحقق القيادة التشاركية أهدافها، ومن بين هذه الشروط نذكر:

* توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية؛

---

[1] . حمدي بن سالم الرويثي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 225-226.

[2] . سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 66- 67.

[3] . بسام سمير الرميدي، **دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2018، ص 47.

* توافر عاملين لديهم رغبة للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات؛
* توافر مستوى عال من القناعة لدى القادة والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.[1]
* التواصل المستمر والدائم بين القيادة والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
* وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية؛
* وجود رؤية مستقبلية لدى القائد التشاركي؛
* وجود الرؤية لدى المنظمة بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة؛
* وجود رؤية مستقبلية تُسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة.[2]

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التشاركية

تعدّ القيادة التشاركية عملية متعددة الأبعاد، تختلف هذه الأبعاد من باحث إلى آخر حسب وجهات نظرهم حول القيادة التشاركية، تتجلى هذه الأبعاد في ما يأتي:

أولا– تفويض السلطة

تُعدّ عملية تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، وينجم عنها مجموعة من المزايا التي تعود على المنظمة والعاملين.

1. مفهوم تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وعندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض؛ فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلّفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال"[3]؛ فتفويض السلطة يعني " العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولا لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها"[4].

---

[1] . خالد بن أحمد معيوف الشمري، **درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها**، مجلة كلية التربية، العدد 44، الجزء 4، جامعة عين شمس، مصر، 2020، ص 27.

[2] . سها محمد يحي أبو شمالة، **دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة فلسطين، 2020.ص 33

[3]. ربيعة بقار، الغالية بريشي، **أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية في ولاية أدرار**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2022، ص24.

[4] . ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، جامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 65.

2. أهمية تفويض السلطة

يتفق الباحثين على أن الممارسات الناجحة لعملية تفويض السلطة تحقق العديد من الفوائد بالنسبة للمنظمة، وعليه يمكن تحديد أهمية تفويض السلطة من خلال العناصر الآتية:

* يعتبر التفويض الإداري طريقة أو وسيلة من وسائل عدم التركيز الإداري، لأنه يهدف إلى التخفيف من تركيز الوظيفة الإدارية، حيث تنتقل بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين؛
* يقوم أسلوب التفويض بتخفيف العبء الملقى على عاتق على الرئيس؛
* يساهم تفويض السلطة في تحسين سير وتنظيم العمل الإداري، وإعادة التنظيم في الهيكل الإداري للوحدات الإدارية من خلال توزيع السلطات والاختصاصات، وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
* كما يهدف إلى تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية.[1]

3. مبادئ تفويض السلطة

للقيام بعملية تفويض ناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر المبادئ الآتية:

* **اختيار الأشخاص الأكفاء:** ليس كل شخص داخل التنظيم يُصلَح لتُفوَّض إليه المسؤولية، وإنما يجب توفر مجموعة شروط، ومنها: القدرة، الأهلية، الرغبة في تحمل المسؤولية وتعلم مهارات جديدة.
* **وحدة القيادة:** يعني ضرورة أن يتولى تشخيص المسؤولية، وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.
* **التحديد الوظيفي:** يتطلب إنشاء الوحدات التنظيمية في كل وحدة لإنجاز الأهداف، ومدير كل وحدة يجب أن يكون لديه السلطة اللازمة لتنسيق الأنشطة الكلية، وكلما كان هناك تحديد جيد للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة، وكانت المعلومات مفهومة وواضحة من طرف تلك الوحدات التنظيمية، كلما استطاع الفرد المساهمة بفعالية في انجاز الأعمال المسطرة.
* **تكافئ السلطة والمسؤولية:** السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، أما المسؤولية فتلزمه باستعمال السلطة لإنجاز هذه المهام، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة مع المسؤولية الملقاة عليه.
* **المتابعة والتقييم:** بعد عملية التفويض يتابع الرئيس أداء مرؤوسيه وكذا تقييم أدائهم، ويجب أن يكون التقييم موضوعيا وعلميا[2].

---

[1] . تومي نور الدين بلقاسمي عبد الله، **أثر تفويض السلطة على أداء العاملين: دراسة ميدانية لبلدية تميمون**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، ص ص 23-24.

[2]. هباز ضياء الدين، **تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الفتح مكرر 1**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020، ص32.

ثانيا– المشاركة في اتخاذ القرار

تكتسي المشاركة أهمية كبيرة في اتخاذ قرارات فعالة على مستوى المنظمة، لما لها من دور في إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم لطرح البدائل والحلول للمشكلات.

1. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

يقصد بها " اشتراك العاملين وتعاونهم معا في صناعة القرارات وتبادل الآراء بينهم، ومع من تهمهم هذه القرارات، من أجل ضمان تعاونهم اختياريا والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل المشرف[1].

2. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لأهمية دور العامل في اتخاذ القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل عندما يُستشار في حل المشكلات خصوصا التي تخص مصلحته، أو قسمه، أو وحدته، فهو بذلك يشعر بأهميته، وثقة المشرف عليه، وكذلك ثقة منظمته فيه. وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، فإن هناك مجموعة من العوامل تساعد في فعالية القرار، نذكر منها على سبيل المثال:

* عند مشاركة أكثر من شخص في اتخاذ القرار، فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل؛
* إن كثير من القرارات أو المشكلات يُدرِك عمقها العاملين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فاعلية وواقعية؛
* قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على فعالية القرارات؛
* أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة، فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في المنظمة[2].

3. خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بالخطوات الآتية:

* تحديد المشكلة: على المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها؛ بمعنى يتعين على المدير أن يكون حريصا حول كيفية تعريفه للمشكلة.
* تحليل المشكلة: بمعنى تجميع الحقائق حول المشكلة لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه.

---

[1]. ربيعة بقار، الغالية بريشي، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

[2] . العربي بن داود، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص173-174.

* تحديد البدائل: إن اتخاذ القرار الفعال بشأن المشكلة يتطلب عدة بدائل للمفاضلة بينها.
* تقييم كل بديل: تنطوي عملية التقييم على:
  أ. تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل، والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ؛
  ب. التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.
* **اختيار أفضل حل**: هي الخطوة الأخيرة، وتتمثل في اختيار أفضل حلّ، ويجب مراعاة أربعة معايير وهي: المخاطرة، الاقتصاد في الجهد، التوقيت وقيود الموارد[1].

ثالثا– الاتصال

يُعدّ الاتصال وسيلة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

1. مفهوم الاتصال

يشير الاتصال إلى " مجموعة من الإجراءات، الطرق، الوسائل والترتيبات، التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت"[2]. وتتكون عملية الاتصال الإداري من عدة عناصر متكاملة، بحيث لا يمكن أن نفصل بينها، وهي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبِل، النتيجة (الاستجابة أو الأثر).

2. أنواع الاتصالات في المنظمة

ينقسم الاتصال الإداري إلى:

* **الاتصال الصاعد**: عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا نحو الجهات العليا، متعلقة بأداء المهام، مشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بفرض تحسين فعالية الأداء.
* **الاتصال النازل**: عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، أساليب تطوير الأداء، قواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.
* **الاتصال الأفقي**: تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور، وتبادل الخبرات دون الرجوع إلى المستويات العليا.[3]

*

---

[1]. أمينة نوادري، **المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بخلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية أم البواقي**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، ص ص84-85.

[2]. ربيعة بقار، الغالية بريشي، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

[3]. عقيلة مباركي، **القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف: دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان أولاد جلال**، مذكرة ماستر في علم مكتبات، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019، ص60.

3. أهمية الاتصال

لا يمكن تصور أي منظمة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المنظمة، وهو الروح التي تحركها؛ بحيث أي نقص، أو غياب، أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب في وظائف المنظمة، فالاتصال هو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء؛ من حيث اتخاذ القرارات، بناء الهيكل التنظيمي، الدافعية التنظيمية والتغيير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فالعلاقات العامة التي تقوم بها المنظمة عن طريق الاتصال تساهم في إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام، تلقي التوجيهات والإرشادات، الردّ على تساؤلات المرؤوسين، تقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها، وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي لضمان عملية الاستقرار[1].

رابعا– العلاقات الإنسانية

للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة، حيث أنها تمثل إحدى المرتكزات الأساسية للقائد التشاركي؛ فالقائد الناجح هو الذي يشجع العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل بين العاملين.

1. مفهوم العلاقات الإنسانية

تشير العلاقات الإنسانية إلى " عملية انسجام العاملين داخل منظماتهم، ومما يدفعهم للمشاركة فيما بينهم للوصول إلى اكبر قدر من الإنجاز، وبما يلبي حاجاتهم؛ فالعلاقات الإنسانية هي الإسهام في خلق أجواء تسودها المحبة والود، وتُبنى على أساس المشاركة بين العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتزيد الدافعية لدى العاملين"[2].

2. أهمية العلاقات الإنسانية

تتجلى أهمية العلاقات الإنسانية في:

* تحقيق حاجات المرؤوسين؛
* تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
* تطوير عملية الاتصال والتواصل داخل المنظمة؛
* التهيئة الإيجابية لأجواء العامة داخل المنظمة؛
* رفع مستويات الإنتاج نتيجة لتطبيق أنظمة المكافآت والحوافز التي تؤدي دورا رئيسيا في تحفيز المرؤوسين وشعورهم بالرضا؛

---

[1]. عقيلة مباركي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص61-62.

[2] . عادل مجيد النصراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 204

* تعزيز الانتماء إلى العمل من قبل الجميع[1].

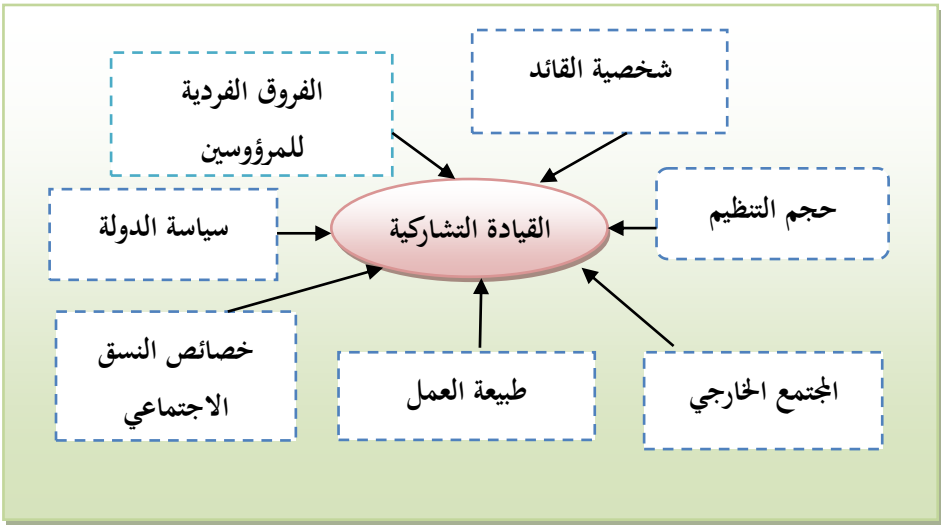
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية ومعوقاتها

من خلال هذا المطلب، سنتطرق إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على إمكانية تبني القيادة التشاركية من قبل المنظمات، وكذا بعض المعوقات التي تحّد من فعالية القيادة التشاركية نحو تحقيق أهدافها.

أولا– العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية

ينسجم النمط القيادي التشاركي مع الفكر الحديث والتوجهات الحديثة، التي قد تتدخل بعض العوامل في اتجاه القائد وانتهاجه نمطا قياديا معينا، ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–1): العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية



المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يلي شرح موجز لهذه العوامل:

- **شخصية القائد:** تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يتبعه، فالقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، إضافة إلى اختلاف كل شخص في القدرات والميول والمهارات، وأسلوب الحديث والتفاعل مع الآخرين؛
- **الفروق الفردية للمرؤوسين:** هناك تباين في ميول، قدرات، أفكار، ثقافة وتصرفات الأفراد، وهذا بالطبع يشكل عاملا أساسيا في انتقاء النمط القيادي المناسب للتعامل مع تلك الفروق الفردية؛

[1] . حمدي بن سالم الرويثي، **مرجع سبق ذكره**، ص229.

- **حجم التنظيم:** هناك اختلاف في نمط القيادة بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، والتي تحتوي وحدات متعددة وأفراد كثيرين، فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم أسهل من تلك الضحية معقدة التركيب؛
- **سياسة الدولة:** تشكل سياسة الدولة عاملا مهما في اختيار النمط القيادي المناسب، ففرض الرقابة من السلطات العليا، ووجود النظام المركزي أو اللامركزي، وتفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها، تؤثر في تحديد نمط القيادة؛
- **المجتمع الخارجي:** تؤثر العادات والتقاليد، ثقافة المجتمع، مستوى المعيشة والسياسات المقبولة لدى المجتمع في اختيار في اختيار النمط القيادي المناسب، وبالتالي تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم؛
- **طبيعة العمل:** هناك اختلاف في طبيعة عمل الإدارات، فبعض الإدارات تسير بعيدا عن الروتين، وتنظر إلى الأهداف بحدّ ذاتها، وتعمل بشكل سريع ومتطور على تحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن وأقل جهد، في حين هناك إدارات تمارس التسلط والروتين وتتمركز السلطة كلها في يد الإدارة العليا، والمهام غير واضحة مما يدفع القيادة إلى اختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل؛
- **خصائص النسق التنظيمي:** تؤثر طبيعة المواقف في تحديد النمط القيادة المناسب، فالمواقف المعقدة تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لتحليلها وفهمها بحيث تلاءم النمط التشاركي، أما المواقف العادية والمتكررة فيلاءمها النمط الأوتوقراطي.[1]

يتضح مما سبق ذكره، أن تطبيق القيادة التشاركية يخضع لمجموعة من العوامل، لكن يبقى بإمكان القائد وما يتسم به من صفات أن يتخطى هذه العوامل التي تحدّ من انتهاج هذا النمط من القيادة القائم على المشاركة والتعاون.

ثانيا– معيقات القيادة التشاركية

تتفاوت حدود المشاركة من منظمة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعيقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثالثة أصناف من المعيقات وهي:

1. **المعيقات المنظمية:** تلك المعيقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المنظمة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المنظمة، والتي تعكس نفسها على المناخ النظمي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم ترى في الفرد كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل"، فكيف يمكن توفير مناخ متفتح. بناء على ما تقدم فإنه

[1]. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص17-18.

لا بدّ من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.[1]

2. **المعيقات البشرية:** وتنقسم إلى:

أ. **معيقات نابعة من المديرين أنفسهم:** هذه المعيقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة المنظمة. ومن بين مؤشرات ذلك:

- سيطرة روح الأنانية، وزيادة الثقة المفرطة في النفس عند بعض المدراء؛
- حب السلطة والاستئثار من جانب الرؤساء
- ضعف الثقة في المرؤوسين، وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم على خير وجه؛
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل، وقدرتهم على إصدار القرارات فيما بعد؛
- عدم الإلمام بطبيعة المشاركة في السلطات الإدارة، وقلة المعلومات حول متطلبات تحقيقها.[2]

ب. **معيقات تكمن في العاملين:** كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المنظمة مجرد تأدية العمل الذي كُلف به ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فأنه يعتبره عبئا إضافيا يُلقى عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.[3]

وتتمثل أبرز المعوقات البشرية الخاصة بالعاملين فيما يأتي:

- قلة الكفاءات بين العاملين التي تمكنهم من استخدام السلطة الممنوحة لهم؛
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار والمسؤوليات.[4]

---

[1] . ربيعة بقار، الغالية بريشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

[2] . تغريد محمد حسن الحربي، **معوقات تطبيق القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك: دراسة ميدانية**، ص 22، على الرابط: https://scpmagazine.com/clients/magazine-team1/research/362882/file2.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-03-2023.

[3] . ربيعة بقار، الغالية بريشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

[4] . تغريد محمد حسن الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية

لقي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين في الإدارة انطلاقا من أهميته، ومن الدور الذي يلعبه ليس فقط على مستوى الأهداف التنظيمية التي يعمل على تحقيقها، ولكن أيضا على مستوى انعكاس نتائج تبلور هذه الثقة على الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

من خلال هذا المطلب، سوف نتطرق لمفهوم الثقة التنظيمية، ومعرفة المعاني حول الثقة لغة واصطلاحا، وكذا تحديد خصائصها وأهميتها في إدارة الأعمال.

أولا– تعريف الثقة التنظيمية

تطرق الباحثون في عدة مجالات إلى مفهوم الثقة من كل نواحيها، وهذا لأهميتها في حياة الفرد الشخصية والمهنية منها، لكن لم يضعوا تعريف شامل لها ومحدد لها لاختلاف رؤيتهم حول هذا الموضوع.

أ. **الثقة لغة:** الثقة من مصدر وثق.

- من يوثق به ويعتمد عليه " هو عالم الثقة ": تكون للمفرد والجمع، والمذكر والمؤنث
- الجمع ثقات وهو الأمين، والثقة في الأخبار هو المصدق الذي يعتمد على كلامه، والثقة أعم من العادل، لأنه قد يكون عادلا وقد لا يكون[1].
- والثقة قد يوصف به، "يستوي فيه المفرد والمثنى والجمع بنوعيهما"، فيقال " هو، وهي، وهما، وهم، وهن: ثقة"، وقد يجمع في الذكور والإناث على ثقات[2].

ب. الثقة اصطلاحا

تمثل الثقة بين الأفراد دعامة مهمة في نشأة العلاقات الاجتماعية واستمراريتها، حيث عرفها العديد من الباحثين برؤى مختلفة:

* الثقة هي: " توقع الشخص لوقوع حدث ما، وهي توقع يترتب عليه نواتج دافعية إيجابية في حالة تحقق هذا التوقع، والعكس في حالة عدم تحققه".
* هناك من اعتبر الثقة على أنها " اعتقاد بأنه سوف يجد ما يأمله في الآخر".

---

[1] . ابن منظور، **قاموس العرب**، دار الصادق للنشر، لبنان، 1978، ص371.

[2]. معجم المعاني الجامع، **تعريف ومعنى الثقة**، على الرابط: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/ar/%D8%AB%D9%82%D8%A9، تاريخ الاطلاع: 2022/12/05.

* كما تشير إلى " اعتقاد الفرد في صدق وأمانة الآخر مع اعتبار الذات عند الشعور بالخطر "[1]
* والثقة هي الإحكام لأمر الموثوق به والاعتماد عليه استنادا إلى ذلك الإحكام[2].

ج. **الثقة التنظيمية اصطلاحا:**

تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ففي فترة التسعينات نال موضوع الثقة التنظيمية الاهتمام المتزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة، حيث ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية، وأصبحت من المرتكزات الأساسية للنظرية اليابانية (Z) [3]. وقد حاول الباحثون تقديم تعريفات لها نذكر منها:

* الثقة التنظيمية هي " توقعات، معتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"[4].
* هناك من يرى أن الثقة التنظيمية " مفهوم يرتبط بالعمل التنظيمي ويُبنى على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدرا من المخاطر، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب توقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار[5]".
* كما وصف آخرون الثقة التنظيمية بأنها " مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا، أو سلوك الأعضاء التنظيمية معتمدة على الأدوار التنظيمية، العلاقات، التوقعات والاعتماد المتبادل بينهم"[6].

مما سبق، يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي: مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل العاملين مع بعضهم أو مع المنظمة، وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

---

[1] . منال عبد الخالق جاب الله، **الثقة في عصر العولمة**، دار العلوم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص ص 19-20.

[2] . نسرين الغانم، عبد الله أبو شويش، **محددات الثقة التنظيمية وأثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص ص15-16.

[3] .Ouchi.W, " **Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge**", Addition &Wesley, 1995, P 253.

[4] . محمد فارس، محمد جودت، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر–غزة–**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22،ا العدد2، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014، ص169.

[5] . نجوى دراوشة، **العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص 374.

[6] . أميرة خضير كاظم، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرق**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص231.

ثانيا– خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو الآتي:

- الثقة التنظيمية تكون نتاج تفاعلات الموجودة من زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمنظمات، أو بين المنظمات بعضها البعض؛
- ترتبط الثقة التنظيمية بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، والتي تشمل: القواعد، القيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري؛
- تعتبر الثقة التنظيمية من نتائج سلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، إظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار؛
- الثقة التنظيمية هي عملية ديناميكية، تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تذوب بين أفراد المنظمة؛
- الثقة التنظيمية تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المنظمة؛
- الثقة التنظيمية تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة، مثال ذلك: الصدق، الأمانة، النزاهة، والعدالة؛
- أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية؛
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية؛ أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله، أو خبرته المهنية، كما يحتاجنا لأغراض المقابلة[1].

مما سبق، نلاحظ أن الثقة التنظيمية لها طبيعة وصفات خاصة تتسم بالتعددية لمستوياتها، أبعادها، وأهم سمة أساسية هي إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور لوقت، مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

ثالثا– أهمية الثقة التنظيمية

إن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدّها الكثير من الباحثين والكتاب، وكان على رأسهم كل من (**Argyris:1973**)،(**Mc Gregor :1967**) و (**Likert :1967**)، الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عامل مهم في تحقيق التفاعل فيها. وبعدها يؤكد الباحث (**Cook&Wall :1973**) أن الثقة

[1] . نادية تومي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019، ص11.

عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة.

تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، وتعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، كما تقلل من مستويات الاتصال وهرمية الهياكل التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية، ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فعالية للإستراتيجية، والتنسيق الإداري[1]. وأكد الباحث (**Luhman**) على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة[2].

إن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأهداف التنظيمية، كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل؛ فكلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل، الغياب وانخفضت الصراعات. وتعتبر الثقة جزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة، ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعدّ عاملا مهما في البقاء التنظيمي للمنظمات، كما لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل[3].

كما أن الثقة التنظيمية تزيد من تبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة، وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين الأفراد، تقبل التجديد والتطوير، فضلا عن بذل المزيد من الجهد، تسهم في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه[4].

مما تقدم، نلخص أن الثقة تعدّ شرط أساسي للتعاون وتحقيق الفاعلية التنظيمية، ومنه نستخلص فوائد الثقة التنظيمية في الآتي:

- تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا، وتزيد من إنتاجية المنظمة؛

---

[1] . سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية–مساهمة مختلطة–**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2015، ص128.

[2] . Straiter.K, " **The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organisation on Job Satisfaction and Organizational International commitment** ", journal of leadership studies, vol 1, n°1, Regent University, London, 2005, P87.

[3]. عبد المحسن بن محمد بن عبد الصغير، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص ص15-16.

[4]. نسيم فلاح رفيقان البدران، **درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من جهة نظرهم في العاصمة عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص16.

- ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم تحقيق مستوى جيد من الولاء التنظيمي؛
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة[1]؛
- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة؛
- خفض توترات وضغوط العمل، فضلا عن زيادة التعاون والتشارك بين العاملين.[2]

المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

منذ ظهور مصطلح الثقة التنظيمية في إدارة الأعمال، اختلف العديد من الباحثين والكتاب حول أنواع الثقة التنظيمية وعددها، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على بضعة أنواع نذكر منها ما يأتي:

1. الثقة التعاقدية

تعني الاتفاق بين الطرفين، وذلك من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المنظمة وبالمقابل وفاء المنظمة لهذا الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد في سلوكهم وعلاقاتهم[3]. والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد تلك الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة يطلق عليها "الاستعداد لتنفيذ الاتفاق".

يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، أو العقد النفسي للمعاملات اليومية. وفي هذا النوع من الثقة تكون المخاطر أقل، لأنه تركز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات، المعتقدات، الشعور والقيم[4].

2. الثقة المكشوفة

تعني ثقة الفرد بأن المعلومات التي تقوم بكشفها لن تعود عليه بالضرر، بل تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير[5]. بمعنى تلك التوقعات التي يحملها الفرد، أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر، الآراء، الاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك، فإنها من الممكن أن تؤدي

---

[1] . عبد المحسن بن محمد بن عبد الصغير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص15-16.

[2]. مجاهد خالد جراد، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 4، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا -الجامعة الإسلامية بغزة-، فلسطين 2022، ص 623.

[3] . نسيم فلاح رفيفان الحردان، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

[4]. عايدة سعيد ديب بنات، **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص ص18-19.

[5] . شاهين شريف كامل، **الجامعات العربية بين مطالب الهوية وطموحات الترتيب العالمي**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2013.

إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للثقة المكشوفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا، والتي تتمثل في إظهار الآراء إلى أكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.

إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك في حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما[1]:

* الصداقة: من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بمواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها؛

* المهام: تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

3. الثقة على مستوى الفرد

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس والمرؤوسين، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، الاستقرار العاطفي، زيادة الإبداع والابتكار[2]. لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى تتمكن المجموعات من التصدي لحلّ المشكلات.[3]

4. الثقة على مستوى الجماعة

تعني الثقة التي تجعل من المجموعات داخل المنظمات تعمل بكفاءة أكثر، وتخلق جوا للتعاون والتفاهم ما بين المجموعة. وهذا النوع من الثقة يسمح بإدماج الفرد في عمل الجماعة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات؛ فإبداع الجماعة يفوق الإبداعات الفردية، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم.[4]

5. الثقة المستمدة من العاطفة

هي تلك الثقة التي تتمحور حول الرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتآلف من الأوامر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستمدة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة[5].

-

[1] . عايدة سعيد ديب نبات، **مرجع سبق ذكره**، ص19.

[2] . **المرجع نفسه** ، ص19.

[3] . خليفة بوزار، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه – الطور الثالث- في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019-2020، ص 51.

[4] . **المرجع نفسه**، ص 51.

[5] . عايدة سعيد ديب نبات، **مرجع سبق ذكره** ، ص19.

6. الثقة المرتكزة على الكفاءة

هي تلك الثقة المرتكزة على الاقتناع بان الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، فالثقة هنا تعتمد على السمعة التي تكونت عن الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، وهي قابلة للزوال والتغير إذا فشل الفرد في القيام بالمهام الموكلة إليه حسب التوقعات المصاحبة.[1]

بالرغم من تفاوت آراء الباحثين في تحديد أنواع الثقة التنظيمية واختلافهم على الاتفاق على أنواع محددة، إلا أنها يجب أن ترتكز على مجموعة من القواعد، التي لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، وفيما يلي أهم هذه القواعد[2]:

- **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين**: فليس من الحكمة الوثوق بأفراد غير معروفين ؛
- **محدودية الثقة**: فالثقة بلا حدود هي ثقة غير واقعية، حيث إن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العملاء والتزامهم بتحقيق الأهداف، والتضحية من أجل تحقيقها، كما تعني ثقة المرؤوسين بالتزام الرؤساء في تحقيق الأهداف، وبذل الجهد للوصول إليها؛
- **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف**: إن البناء الوظيفي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، نظرا لأن بعض الظروف قادرة على إحداث التغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف؛
- **الثقة تتطلب الحزم**: ذلك عند عدم قدرة الأفراد على التكيف، مواكبة التغييرات، تحديد الذات والتعايش مع التوقعات، أو عدم إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب؛
- **الثقة تتطلب التكامل التنظيمي**: نظرا لوجود تنظيمات ذات مستويات متعددة، حيث يتطلب من الجميع العمل معا، والحرص على التقاء أهداف تلك التنظيمات بشكل يساعد على تكاملها فيما بينها؛
- **الثقة تحتاج إلى الاتصال**: الثقة تحتاج إلى عقد المزيد من اللقاءات لتعزيز الأهداف التنظيمية، وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية معا، والاستماع إلى مختلف الآراء والترحيب بكافة الإسهامات والمقترحات[3].
- **الثقة تتطلب تعدد القادة**:حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة، فتكون الحاجة الملحة إلى جود قيادات أخرى مؤهلة لقيادة تلك الوحدات والتنظيمات الصغيرة،

---

[1] . خليفة بوزار، **مرجع سبق ذكره**، ص 52.

[2]. سارة صياغ، **أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة سوناطراك**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، الجزائر، 2019، ص15.

[3]. **المرجع سبق ذكره**، ص15.

فالقادة المؤهلون إداريا أقدر على تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة لدى العاملين في منظمتاهم، وأكثر كفاءة لتوفير بيئة العمل الجاذبة لهم؛

- **تناقص الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم تناولها والتعاطي معها بطرق غير متوقعة، كما أنه من السهل بنائها، والمحافظة عليها إذا ما عُرفت أبعادها ومستوياتها، وعليه فإن إرساء قواعد الثقة داخل التنظيمات يمكن أن يتم من خلال دعم ونشر الثقافة التنظيمية بين جميع العاملين، استنادا على القيم المشتركة التي تجمع بينهم، في حين أن تحديد الأهداف واعتماد رسالة واضحة سيدعم ارتباط العاملين بالمنظمة التي ينتمون بها[1].

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية تركيبة متعدد الأبعاد، وقد تحدث عدد من الباحثين عن كثير منها، وتنوعت وجهات نظرهم حولها. ونظرا لأهمية الثقة التنظيمية في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات، الآراء والأفكار الإبداعية، فإنها تعدّ متغيرا أساسيا في العلاقات والتفاعلات الإنسانية، حيث يرى العديد من الباحثين أن الثقة التنظيمية تتجلى في عدد من الأبعاد، نلخصها فيما يأتي:

أولا– الثقة في الإدارة العليا

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أنّ انعدام الثقة يجعل العاملون يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي[2]. فهي تشير إلى توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد، السياسات ومخرجات القيادة، مثل: العدالة، جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، المكافآت، فرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى. ومن جانب آخر يعدّ النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم، إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدما للثقة في سلوك القيادات الإدارية[3]. ويتضمن هذا البعد العناصر الآتية:

---

[1] . نسرين الغانم، عبد الله أبو شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص29.

[2] . يوسف بن عطا الله، **دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019، ص59.

[3] . مؤيد الساعدي، أرشد عيد الأمير جاسم الشمري، محمد ثابت فرعون الكرعاوي، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة المؤسسة، المجلد1، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص22.

- **سياسات الأفراد:** تختص هذه السياسات في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد، حيث أن هدفها الرئيسي هو:
  * بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  * وضع مستويات عادلة للأجور وأن يقتنع المرؤوس بها؛
  * تزويد المرؤوسين بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملاتها معهم؛
  * معاملة كافة المرؤوسين باحترام، أو مساواة بلا محسوبية، أو تعصب في معاملاتهم؛
  * مراعاة احتياجات مطالب المرؤوسين المعنوية والمادية؛
  * توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي؛
  * المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين[1]؛

- **توافر المعلومات:** هناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة، وذلك لأنه كلما شعر العاملون بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر، كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم؛ فالاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة، النازلة والأفقية عنصر جوهري لبناء الثقة بين العاملين والإدارة، لأنه سيقود إلى تبادل المعلومات بكل الاتجاهات أيضا[2].

تتأثر الثقة في الإدارة العليا بمجموعة من المحددات، نذكر بعضها:

* **العدالة التنظيمية:** تمثل عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وتشمل:
  - ✓ عدالة توزيعية: تعني العدالة في توزيع المكافآت، والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين؛
  - ✓ عدالة إجرائية: تعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء، التي كانت سببا لحصوله على المكافآت، حيث أن هناك ارتباط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

* **الدعم التنظيمي:** هو تثمين المنظمة لإسهامات عامليها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني العاملون إحساسهم بالدعم التنظيمي على عدة عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدات خاصة، ومعدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم، واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه[3].

---

[1] . رنا ناصر صير الطائي، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص71.

[2]. **المرجع نفسه**، ص71.

[3]. علي حسون قدري الطائي، جميل طاهر، فاضل حمد سلمان القيسي، **تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لأداء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد67، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 69.

ثانيا– الثقة بزملاء العمل

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، الاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتُكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين[1].

إنّ عنصر الثقة في الزملاء مهّم وأساسي في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، ولاسيما كونه يعتمد بشكل كبير على فرق العمل المداريين ذاتيا، والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم، فضلا عن كونهم مسؤولون عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والمواقف الإيجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم[2].

تتأثر الثقة بزملاء العمل بمجموعة من العوامل والمتغيرات، كون أن قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية، واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا سيكون العامل مضطرا للاعتماد على زملاء العمل، المشرفين والإدارة العليا للمنظمة[3]. وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل فيما يأتي[4]:

* القدرة والتكامل؛
* الارتياح المتبادل؛
* الاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

ثالثا– الثقة بالمشرفين

تتمثل في تلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل، وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين؛ حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح على المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، دعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم[5]، ويتجزأ الثقة بالمشرفين إلى:

---

[1]. حياة سرير الحترسي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد8، العدد2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017، ص31.

[2] . عطية لعون، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة**، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص28.

[3]. **المرجع نفسه**، ص28.

[4] . عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصغير، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

[5] . يوسف بن عطا الله، **مرجع سبق ذكره**، ص58.

- **المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس:** إذا كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة، فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسه شخص له مبادئ وملتزم بهذه القيمة، يمثل عنصرا هاما وحاسما في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها بعدل ودون تحيز، فتسعى المنظمة لغرس قيم إيجابية في نفوس المرؤوسين لديهم، بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- **الابتكار وتحقيق الذات:** حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات، والمهام التي تمكّنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر فيها أن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة، بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل. [1]

تتأثر الثقة في المشرفين بثلاث المحددات، هي:

* **النزعة إلى الخير:** تعني مدى إيمان المرؤوس أن رئيسه المباشر يملك نوايا تجاهه، ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية،أو تحقيق مكاسب شخصية.
* **الاستقامة:** تعني إدراك المرؤوس أن رئيسه المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن رئيسه المباشر يتصف بهذه الاستقامة تتمثل في:
  - ✓ اتساق أفعال المشرف في الماضي وصرامته؛
  - ✓ امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة؛
  - ✓ مدى تطابق بين أقواله وأفعاله.

- **القدرة على أداء العمل بكفاءة:** تشمل مجموعة من المهارات، القدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله، والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين[2].

-

المطلب الرابع: آثار الثقة التنظيمية

تستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المنظمة وجود ثقة متبادلة بني العاملين، وذلك لخلق جو مناسب للعمل، وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تحديد بعض آثار الثقة التنظيمية على النحو الآتي:

[1] . عطية لعون، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

[2] . **المرجع سبق ذكره**، ص27.

أولا– آثار الثقة في زملاء العمل

تعتبر الثقة في زملاء العمل ركيزة أساسية لنجاح المنظمات، كونها تعمل على **تعزيز التعاون والعمل الجماعي مع الزملاء**، ولكي يكون العمل الجماعي فعالا وايجابيا، فلا بدّ له أن يتميز بـ:

- الرغبة في العمل الجماعي: من الصعب إجبار الأفراد على العمل الجماعي، وإن ساهموا فربما تتسم مساهماتهم بالسطحية؛
- تقاسم العمل: يقصد بتلك المساواة في تقدير عمل كل طرف بين الأطراف المشتركة، وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية؛
- الهدف المشترك بين أعضاء المجموعة: يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع أعضاء الفريق، ولا يشترط الاتفاق على جميع الأطراف؛
- تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار: ذلك بأن يتحمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط، وصنع القرار؛
- الثقة المتبادلة بين الأعضاء: الثقة المتبادلة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية، وهذه الثقة لا تظهر فجأة، بل لا بدّ من بنائها تدريجيا.
- الشعور بالانتماء للمجموعة: حيث تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد، وتتحمل نتائج العمل بشكل جماعي[1].

يؤدي العمل الجماعي إلى رفع مستوى الترابط بين أعضاء الفريق، مما يساعد على تجنب النزاعات غير الضرورية، وبناء ترابط قوي بين الأعضاء، ولنجاح العمل الجماعي لا بدّ من توافر مجموعة من المقومات، أهمها:

* الوضوح في الأعمال، أو المهام التي يقوم بها الأفراد في المجموعة؛
* عند القيام بالعمل الجماعي، يجب أن يتم مشاركة جميع الأفراد العاملين به على إنجازه؛
* عدم الاعتماد على حلول أو مقترحات مقدمة من فرد معين، بل يجب مشاركة جميع الأفراد فيها؛
* وجود وسائل جيدة تعمل على تحقيق التواصل الجيد فيما بين أفراد أو مجموعة العمل الجماعي؛
* وجود روح الاحترام لدى جميع أفراد المجموعة، أو العمل الجماعي فيما بين بعضهم البعض؛
* وجود هدف واحد، ومشترك لدى جميع أفراد العمل الجماعي يسعون من أجل تحقيقه.[2]

---

[1] . نسرين الغانم، عبد الله أبو شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص24-25.

[2]. مؤسسة نهج الفلاح، **عوامل نجاح العمل الجماعي**، على الرابط: https://nir-osra.org/%D8%A5%D8%B3%D9%87%D8%A7%D9%85/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A، تاريخ الاطلاع: 05-03-2023.

ثانيا– آثار الثقة في المشرفين

مما لا شك فيه أن الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ستؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية للعاملين والمنظمة، ومن بين هذه النتائج نذكر – على سبيل المثال لا الحصر–:

1. سلوك المواطنة التنظيمية

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى ذاك " تصرف الفرد التطوعي الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة "[1].

وقد أشار الباحثون إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين من خلال:

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار ؛
- توفير الفرصة للعاملين لاختبار قدراتهم وفاعليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم في اتخاذ القرارات؛
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة ؛
- الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت اكبر للتخطيط الفعال وحل المشكلات.[2]

2. السلوك الإداري الابتكاري لدى العامل

يمكن النظر إلى السلوك الإداري الابتكاري على أنه " عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري، من خلال استحداث أشياء جديدة، ولابد من القيام بتنمية قدرات الفرد العقلية بوجود العوامل المؤثرة من المناخ المناسب، والعلاقات المتفاعلة التي تنمي القدرة في إيجاد الأفكار والحلول بطريقة مبتكرة"[3].

وقد حدد (**Porter**) خمسة مستويات للابتكار، تعبر عن مدى قدرة الإداري المبتكر وفعاليته وقدرته على التحليل والربط بين العلاقات:

* الابتكار التعبيري: يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها؛
* الابتكار الإنتاجي: قدرة العامل للتوصل إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة؛
* الابتكار الاختراعي: دمج معلومات غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد؛

---

[1] . محمد كعوان، محمد بن عيجة، **سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد3 ، جامعة الأخوة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2021، ص171.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 172.

[3] . نسرين الغانم، عبد الله أبو شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص29.

* الابتكار الإبداعي: يمثل قدرة الابتكار في ميدان العلم، أو الفن، أو الأدب؛
* الابتكار المنبثق: يمثل أعلى مستويات الابتكار، ويعني الوصول إلى فرضية، أو نظرية جديدة كليا[1].

تتجلى أهمية الابتكار الإداري لدى العامل في:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم، عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل.[2]

ثالثا– آثار الثقة التنظيمية في الإدارة العليا

أكدت دراسات الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق السلوك التعاوني، وتعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف. وعليه تتضح أهمية الثقة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمة في مجالات عديدة، نذكر منها:

1. الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، فهو يلعب دورا مهما في تفسير سلوك الأفراد في المنظمات، حيث يعمل على تحسين كفاءاتهم في منظماتهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل. ويشير الالتزام التنظيمي إلى" حالة نفسية تبين علاقة العامل مع المنظمة وما يترتب عليه من استمراره في المنظمة"[3].

أكدّ الباحثين أن سبب اهتمام المنظمة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي يرجع إلى ان سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يختلف عن غيرهم من الأفراد بالآتي:

- احتمال ترك العاملين الملتزمين للعمل ضئيل؛
- العاملون الملتزمون أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة،
- إن تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم تتحقق بأعلى قدر من الكفاءة؛
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين؛

. نسرين الغانم، عبد الله أبو شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص29-30.

[2] . داليا محمد الشافع، **أهمية الإبداع الإداري في نجاح المؤسسات**، على الرابط: https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/0aac9339-6d01-462b-b92d-49d1bf02e3?t=%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-، تاريخ الاطلاع: 05-03-2023.

[3] . مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، **دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان– مركز الوطني للاستشارات الهندسية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2020،ص 185

- إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي، مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة.[1]

2.معدل الدوران الوظيفي

دوران العمل بمفهومه الواسع يشير إلى " حركة قوة العمل دخولا إلى المنظمة وخروجا منها، وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المنظمة من عدمه، كما يمكن أن تمثل مؤشر الضعف أو قوة الفاعلية التنظيمية، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة بالنسبة للمنظمة"[2]، فالقيمة المرتفعة لمعدل دوران العمل تعني أن العاملين لا يتأقلمون بالشكل المطلوب داخل المنظمة، وأن لديهم مشاكل تمنعهم من مواصلة العمل، ومن خلاله يمكن للمنظمة أن تتخذ الاحتياطات اللازمة.

تُعدّ الثقة التنظيمية مؤشر هام بالنسبة لمعدل دوران العمل الوظيفي، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدل ترك العمل. فقد أثبتت الدراسات على وجود تأثير سلبي للثقة التنظيمية على نية العامل لترك العمل، فكلما زادت ثقة العامل بمنظمته، كلما قلت احتمالية تركه العمل، وعليه فلا بدّ من تعزيز الثقة التنظيمية من قبل الإدارة العليا من خلال:

- تعديل أساليب تقديم العامل إلى عمله لمساعدته على التوافق مع جماعة العمل؛
- تقديم فرص التقدم والترقية بمعدلات اكبر؛
- عدم التفريط بالعاملين القدامى في حالة استقطاب عاملين جدد؛
- تدريب العاملين على مهارات الاتصال، فضلا عن المهارات الفنية والإجراءات العملية الضرورية؛
- احترام الوعود التي قطعها المدير على نفسه، والتوقعات التي ينتظرها منه العاملون. [3]

---

[1] . طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، **تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 332.

[2] . الهاشمي بعاج، رملية لعمور، **تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التامين في الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022،ص 310.

[3] . نسرين الغانم، عبد الله أبو شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 52-53.

المبحث الثالث: دور القيادة التشاركية في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية

تنعكس القيادة التشاركية على الفرد من حيث سلوكياته، وتعاملاته مع مختلف المواقف التي يتعرض لها وعلى علاقاته بمن يحتك بهم في عمله، بالإضافة لمتطلبات وظيفة القيادة الموكلة إليه ومدى فعاليته، ومن خلال هذا المبحث سنحاول الاطلاع على العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية ومدى انعكاسها عليها.

المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية

تتحكم العديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، فكونها هي علاقة بين الفرد والمنظمة فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ، بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها، وإن كان لا يمكن القول أن عامل معين هو المتحكم الرئيسي في الثقة التنظيمية، وذلك أن لكل عامل درجة معينة من المساهمة تبعا لمتغيرات كثيرة ترتبط بحجم المنظمة، طبيعتها، النشاط الذي تقوم به، طبيعة العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من العوامل التي تجعل من مصادر الثقة التنظيمية نسبية لكنها موضوعية الى حد ما.

وسنحاول أن نشير لبعض المصادر التنظيمية التي تساهم في تشكيل الثقة التنظيمية، وهذه المصادر التي ترتبط بالفرد والمنظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها[1]، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): يبين أهم مصادر بناء الثقة التنظيمية

مصادر بناء الثقة التنظيمية	
المرتبطة بالفرد	المرتبطة بالمنظمة
– الشخصية؛ – الإدراك؛ – العلاقات المتبادلة؛ – التوقعات؛ – الثقة في الرئيس؛ – الانتماء؛ – التعلم التنظيمي.	– القيادة؛ السياسات الإدارية؛ – تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية؛ – الإدارة بالثقة؛ – الدعم المؤسسي المدرك؛ – الاتصال الجيد؛ – العدالة التنظيمية؛ – المشاركة؛ – الثقافة التنظيمية؛ – الفاعلية التنظيمية.

المصدر: صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص1303.

[1]. صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص1303.

فيما يأتي شرح موجز لهذه المصادر:

أولا– مصادر بناء الثقة التنظيمية المرتبطة بالفرد

- **العلاقات المتبادلة:** إن الثقة التنظيمية تمتزج بالإنتاجية العالية، وإن الأسلوب الإداري الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين، يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه،وبالتالي هناك صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، فالثقة تقوم على أساس مبدأ التبادل في العلاقات، يعني أن الثقة تؤدي للثقة وعدم الثقة ينتج عنه مقابل عدم الثقة.

- **الثقة في الرئيس:** من المؤكد أن الثقة الإيجابية في الرئيس تحقق العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمنظمة، فهي تحقق الرضا وتحسن العلاقات الشخصية بين العاملين والرئيس، فغالبا ما تكون الثقة في الرئيس محور الثقة التنظيمية.

- **الانتماء:** يساعد الانتماء على بناء الثقة التنظيمية، فالأفراد الذين لديهم حس عالٍ بالانتماء للمنظمة يدافعون عنها ويفخرون بالانتماء إليها، ولديهم ثقة كاملة في كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات وسياسات.

- **التعلم التنظيمي:** غالبا ما تمّ تحديد الثقة على أنها متغير يؤثر على التعليم التنظيمي، ففي حالة عدم وجود الثقة يميل العاملون للدفاع عن أفعالهم بسبب حقيقة أن كل إجراء يحتاج إلى تبرير ودعم من خلال معلومات موضوعية مما يمنع التعلم التنظيمي، فهو يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة[1].

ثانيا– مصادر الثقة التنظيمية المرتبطة بالمنظمة

- **القيادة:** الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة؛ فعندما يثق العاملون بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يُساء لها، فالقيادة تقوم على مبدأ الثقة في علاقات القائد بأتباعه الذين يكونون على استعداد للقيام بأي سلوك من شأنه تحقيق أهداف المنظمة[2].

- **الإدارة بالثقة:** إن الاتجاه الحديث اليوم هو الإدارة بالثقة، والتي تعني إدارة الأفراد بمنحهم الثقة الكاملة والتي يمكن تجسيدها من خلال الرقابة الذاتية للعاملين، فالمنظمة هنا تتخلى عن الطرق التقليدية في الرقابة

---

[1]. صابر بحري، منى خرموش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 1304-1306.

[2] . **المرجع نفسه**، ص ص 1303-1304.

والسيطرة، وتترك الحرية للعاملين لإنجاز نشاطاتهم وأعمالهم وفق ما هو مطلوب منهم، ويبقى دور المنظمة التنسيق والتوجيه فقط لتحقيق أهداف المنظمة دون أي تدخل في الطريقة والإجراءات[1].

- **الدعم المؤسسي المدرك:** الدعم المؤسسي يُمهد لظهور الثقة التنظيمية، فكلما شعر العاملون بأن المنظمة تحترمهم، وتهتم بسعادتهم يستجيبون بالمقابل بمواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المنظمة، فيتلقى العاملون الدعم من طرف المنظمة يجعلهم يثقون في سياساتها وإجراءاتها، خاصة وأن العاملون يدركون أن هذا الدعم ينطلق من مبدأ الاحترام، مما يجعلهم يستجيبون لمختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، لذلك يكون لديهم ثقة مطلقة فيما تقوم به المنظمة، تبعا للإدراك الإيجابي الذي يتمتعون به.

- **العدالة التنظيمية:** إنّ العدالة التنظيمية في صورها التوزيعية، الإجرائية والتعاملية من شأنها أن تُعزز الثقة التنظيمية، حيث أن عدالة التوزيع تُشعر العامل بالثقة في التوزيع الذي يتم في المنظمة، بالإضافة فإن عدالة الإجراءات المتخذة في المنظمة وفق مختلف الأنشطة التي تقوم بها تعزز الثقة التنظيمية لأنها تجنبه الشك، كما أن العدالة التعاملية؛ من خلال التعامل بإنصاف في العلاقات داخل العمل مهم في تعزيز ثقة العاملين.

- **الثقافة التنظيمية:** الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن العاملين يفصحون عن أفكارهم، مشاعرهم ويعاون بعضهم بعضا، وتعمل تلك المشاعر الإيجابية على تعزيز ثقة العاملين في منظمتهم، لذا من المهم ترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية التي تتكون تدريجيا لدى الأفراد.

- **الفاعلية التنظيمية:** إنّ الثقة التنظيمية تزيد من حجم فاعلية المنظمة، على اعتبار أن الثقة بين العاملين تعمل على أداء كل فرد لما هو منطوي به من واجبات ومسؤوليات، مما يضمن الممارسة الفعالة لمختلف هذه الأنشطة، وهو ما يجعل من الثقة التنظيمية ترفع من الفاعلية التنظيمية في ظل العمل على التطوير التنظيمي للأداء، والرفع منه تدريجيا في إطار هيكل المنظمة[2].

إن مختلف المصادر المساهمة في بناء الثقة التنظيمية بقدر ما تُعدّ متحكم رئيسي في ثقة العاملين، إلا أنها تتأثر بعوامل تنظيمية وفردية تؤثر في بناء الثقة التنظيمية، وهي كالآتي:

[1] . صابر بحري، منى خرموش، **مرجع سبق ذكره**، ص 1305.

[2] . **المرجع نفسه**، ص ص 1305-1308.

أ. العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

- **العوامل التنظيمية:** لما كانت الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة؛ حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء والاتصالات، فضلا عن إشراك العاملين في علية اتخاذ القرار، وبالتالي تسهيل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.
- **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها، مثل:
  * الميل إلى الاتكال: يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم؛
  * الحالة الذهنية: تبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه؛ القيم: توضح كيفية تكون الميل التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة.

إضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه، يمكن إضافة الآتي:

- **عامل الشك:** هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر في الظروف التنافسية؛
- **عامل الأخذ بالمخاطرة الشخصية:** هي درجة استعداد العامل للمخاطرة الجسدية؛
- **عامل الأخذ بالمخاطرة المالية:** هي درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية؛
- **عامل الأنانية:** هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه الصالح الذاتية[1].

المطلب الثاني: أساليب القيادة التشاركية لتفعيل الثقة التنظيمية.

لتفعيل الثقة التنظيمية بالمنظمة، تعتمد القيادة التشاركية على مجموعة من الأساليب، وفيما يأتي شرح موجز لبعض الأساليب على سبيل المثال لا الحصر.

أولا– أسلوب المقابلة بين قائد المنظمة والعاملين

يأخذ أسلوب المقابلة صورا متعددة منها: مقابلة قائد المنظمة أحد العاملين بها، ومناقشة سير العمل وعرض المشكلات عليه، وأخذ رأيه ومقترحاته بها بجدية وموضوعية، أو أن يطلب منه كتابة تقرير عن أمر من

[1]. صياغ سارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

الأمور، أو التفكير في مشكلة معينة، ودراستها جيدا أو مناقشتها معه. ومن صور المقابلة أيضا اجتماع قائد المنظمة ببعض العاملين بالمنظمة، وذلك لمناقشة أمور العمل، أو تنظيم لقاءات دورية يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو لقاءات خاصة بخصوص مشكلة معينة تتطلب تحصيل الآراء، وتجميع وجهات النظر[1].و تكمن أهمية المقابلة في:

* تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات وأكثرها صدقا، حيث يستطيع قائد المنظمة التعرف على مشاعر وانفعالات العاملين، وكذلك اتجاهاتهم وميولاتهم، وهذا مالا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة؛
* تتيح الفرصة للعاملين للتعبير الحرّ عن الآراء والأفكار والمعلومات؛
* تتحول من أداة اتصال، ووسيلة التقاء إلى تجربة عملية، خاصة ما يتعلق منها بميدان الإرشاد بين العاملين، بحيث تتيح لهم الفرصة ليتعلموا شيئا عن أنفسهم واتجاهاتهم وعن الإدارة، وبالتالي تتكون لديهم أساليب جديدة في التفكير والعادات السلوكية المرغوبة؛
* تعتبر المقابلة مصدرا كبيرا للبيانات، فضلا عن كونها أداة للتعبير والتفاعل الديناميكي؛

حتى تحقق المقابلة أهدافها، لا بدّ ان ترتكز على مجموعة من الأسس، أهمها:

* أن يُعدّ القائد للمقابلة مخططا مفصلا يعين فيه الهدف، والتركيز على النقاط التي يجب الكشف عنها، والسؤال عن أسبابها ومجرياتها؛
* تحديد زمان ومكان المقابلة: كتحديد وقت إجراء المقابلة، وإعطاء العاملين فكرة عن الموضوع، وتحديد مكان إجراء المقابلة، ويفضل أن تجرى في مكان بعيد عن العمل بهدف الهدوء؛
* تكوين علاقة بين القائد والعاملين: بحيث يكون الأول لطيفا مع الثاني، صريحا ومتزنا؛
* تدريب القادة لإجراء المقابلة والتأكد من كفاءتهم، ويلجأ إلى ذلك عادة إذا كانت المقابلة تستغرق زمنا طويلا، أو إجراء المقابلة مع عدد من الأشخاص؛
* يجب أن تتم المقابلة في جو صريح للمقابل، وأن يُمهِد له بحديث ودي قصير؛
* يجب أن يحسِن القائد طرح الأسئلة، كما يحسِن الاستماع إلى العاملين، وأن يسمح للعاملين بالكلام بحرية ولكن بعدم التمويه، وأن يسجل انفعالاته وردود أفعاله كلما أمكن؛

[1]. سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص 80.

* أن يقوم القائد بتسجيل البيانات في بطاقة أو استمارة مقننة، وقد يستخدم وسيلة من وسائل التسجيل التي ستجرى المقابلة معهم[1].

ثانيا– أسلوب المشاركة عن طريق الندوات

يتم هذا الأسلوب عن طريق قيام مدير المنظمة بعقد ندوة تقيم جميع العاملين في المنظمة، وربما يدعو إليها خبراء في مجال موضوع الندوة، أو أحد أعضاء هيئة الإدارة بهدف تبادل الخبرات، وحل المشكلات بطرق صحيحة، وإبداء الرأي، والمنافسة في جو تسوده حرية التعبير والموضوعية[2].

تتشكل الندوة من مجموعة من العناصر لا بد أن تتوفر لكي تكتمل ويتحقق الهدف منها، وهذه العناصر هي:

- **موضوع الندوة**: يقصد بموضوع الندوة القضية التي سوف تطرح ليتم النقاش حولها، سواء كانت علمية أم أدبية، أم فلسفية، وما إلى ذلك.
- **مدير الندوة**: هو الشخص الذي يدير الندوة ويربط بين فقراتها، ولابدّ:
  * أن يقوم بتجهيز المكان على أكمل وجه؛
  * أن يكون على الاطلاع بالموضوع الذي سيتم طرحه؛
  * أن يكون على علم بكيفية الربط بين الفقرات؛ كما يجب إعطاءه الحرية الكاملة لإبداء رأيه؛
  * أن يكون واسع الصدر وقادرا على تلقي أي من الملاحظات؛
  * أن يكون قادرا على إعادة الحاضرين إلى موضوع الندوة في حال الابتعاد عنه، كما عليه أن يكون قادرا على استخلاص النتائج بعد انتهاء الندوة.
- **أعضاء الندوة**: هم الأشخاص المشاركون في الندوة، ومن لهم علاقة بموضوعها.
- **الجمهور**: هو المختصون الذين يحضرون الندوة، يشاركون في النقاش.
- **الحوار**: يجب أن يتصل الحوار بموضوع الندوة، وله حدود يجب ألا يتعداها الأعضاء ولا الجمهور[3].

لنجاح ندوة ما، فلا بد من توفر مجموعة من العوامل، وهي:

---

[1]. عبد المالك صاولي، **أهم الأساليب الإحصائية في قياس الرأي العام**، محاضرة في مقياس قياس الرأي العام، ص ص 1-2، على الرابط: http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/10.pdf , تاريخ الاطلاع: 31-03-2023

[2]. سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

[3]. ـــــ، **ما مفهوم الندوة، على الرابط**: https://baytdz.com/%D9%85%D8%A7-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9/?print=pdf تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

* الإعداد الجيد للندوة من حيث اختيار الموضوع، وتوزيع الأدوار بين مديريها وأعضائها وتحديد مكانها ومدتها ووقتها؛
* تحديد وقت محدد لكل مشارك في الندوة؛
* إبراز النقاط الرئيسية والهدف من الندوة؛.
* استخدام أساليب محددة في الدورة، مثل: الانضباط الذي يعني احترام موعد بدء الندوة وموعد نهايتها، والتنظيم حيث يُعلم كل مشارك في الدورة بمهمته وينفذها في وقتها المحدد[1].

ثالثا–أسلوب القرارات الجماعية

في هذا الأسلوب يقوم قائد المنظمة بدعوة العاملين للاجتماع فيما بينهم، لمناقشة مشكلة معينة للوصول إلى حل أو قرار بشأنها، ثم يعرضون عليه قرارهم ليناقشهم فيه، وبعد ذلك يتم التعديل. في هذا الأسلوب لا يشترك القائد معهم، إنما يكون تواجده في الاجتماع الأخير لعمل الشكل النهائي للحلول المقترحة واتخاذ الإجراء المناسب[2]. ويمكن تحديد مميزات القرارات الجماعية في النقاط الآتية:

- **جودة القرار**: من المتعارف عليه أن جودة القرارات الجماعية أعلى من جودة القرارات الفردية، وتستند النتيجة السابقة على مجموعة الافتراضات الآتية:
  * وفرة المعلومات المتاحة نتيجة تعدد خبرات أعضاء الجماعة؛
  * قدرة عالية على توليد العديد من الأفكار؛
  * قدرة عالية على تقييم الأفكار؛

ومما لا شك فيه، أن جودة القرارات تتأثر مباشرة بالعناصر السابقة، فتحديد المشكلة والبحث عن المعلومات يتم بسهولة في ظل الجماعة، فما قد يُعتبر مشكلة غامضة بالنسبة لأحد أعضاء الجماعة، قد يُعتبر مشكلة واضحة المعالم لشخص آخر في نفس المجموعة، وينطبق نفس الشيء على عملية اقتراح بدائل القرار، حيث إن قدرة مجموعة من الأفراد على توليد العديد من الأفكار، والبدائل أعلى من قدرة الفرد على عمل نفسه.

- **الالتزام بالقرار**: إن أحد الدوافع الأساسية للاعتماد على القرارات الجماعية هو الرغبة في كسب تأييد، ودعم أفراد الجماعة لهذا القرار، وقد يُعزى هذا الالتزام من جانب أعضاء الجماعة إلى الرغبة في تأكيد صحة وجدوى القرار الذي ساهموا في اتخاذه، والرغبة في العمل على الترويج له، ووضعه موضع التنفيذ بنجاح. ويكون الالتزام من جانب أعضاء الجماعة مُوفقا في الحالات الآتية:

---

[1]. ـــــ، **ما مفهوم الندوة، مرجع سبق ذكره.**

[2] . سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص 80.

* تأثر أعضاء المجموعة بنتائج القرار الجماعي؛
* تفهم أعضاء المجموعة لطبيعة ومبررات القرار؛
* استثمار جزء كبير من وقت وجهد أعضاء الجماعة في عملية القرار؛
* تناسب القرار مع القيم الشخصية لأعضاء المجموعة.

- **المسؤولية المشتركة:** تظهر أهمية المسؤولية المشتركة في الحالات التي يمكن أن تأتي نتائج القرار مخالفة لتوقعات الجماعة، أو تؤدي إلى تفاقم المشكلة بدلا من حلها. وهنا يشعر كل عضو بجزء بسيط من المسؤولية عن فشل القرار، مما قد يساعد على تخفيض الشعور بتأنيب الضمير، غير أن تلك الميزة قد يشوبها عيب أساسي ناتج عن تمييع المسؤولية[1].

رغم ما تتحلى به القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، والتي منها ما يأتي:

* تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتا كثيرا في تجميع أعضاء الجماعة، وتستغرق وقتا أكثر في الوصول إلى اتفاق جماعي نظرا لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها في الاعتبار؛
* ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب، أو خوفا من أن يبعد عنهم؛
* لا تتوافق القرارات الجماعية دائما مع الأهداف التنظيمية للمنظمة، ولاسيما عندما لا تتوافق الأهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المنظمة الآخرين؛
* ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة، ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل، دون محاولة اعتبار الأفكار والمقترحات الأخرى، ومن ثم حصر الاختيارات على بدائل محدودة[2].

رابعا– أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض

يتم هذا الأسلوب عن طريق عقد مفاوضات بين قائد المنظمة وممثل عن العاملين في المنظمة، لمعرفة حدود المشاركة وموضوعاتها[3]. وتكمن أهميته فيما يأتي:

- التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها؛
- التفاوض هو البديل الأنسب؛ عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛

---

[1]. ـــــــ، **الفصل الثالث: القرارات الجماعية، على الرابط:** http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/Teams-Ar_Chapter3.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

[2]. أحمد إبراهيم احمد، هالة محمد السيد، عبد العزيز سعد صيوان فرحان، **محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي: دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية، العدد 116، الجزء 6، جامعة نبها، مصر، 2018،ص 603.

[3]. سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

- التفاوض يشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين الأفراد رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية؛
- توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام؛
- التفاوض وسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات[1].

حتى يكون أسلوب التفاوض ناجحا، لا بدّ أن يستند على مجموعة من المبادئ، أهمها:

* أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في كل وقت؛
* أن يتمسك المفاوض بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب؛
* الحرص وعدم إفشاء ما لديه من وسائل دفعة واحدة؛
* يجب أن يقتنع المفاوض بالرأي قبل إقناع الآخرين به؛
* يجب على المفاوض أن يستخدم أساليب غير مباشرة في التفاوض، وكسب نقاط تفاوضية كلما أمكن ذلك؛
* يجب أن يكون المفاوض دائم التفاؤل ويقابل الانتقادات بهدوء؛
* أن يتمتع المفاوض بالتجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها؛
* يجب ألا يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق المحترم في جميع عمليات التفاوض؛ وفي الجلسات الرسمية كافة؛
* يجب أن يستمتع المفاوض بالعمل التفاوضي؛
* يجب على المفاوض ألا ينخدع بمظاهر الأمور والاحتياط الدائم لها[2].

خامسا– أسلوب الاقتراحات

ضمن هذا الأسلوب، يشجع قائد المنظمة العاملين والإداريين بتقديم اقتراحات، وحلول لبعض المشكلات الإدارية، فيقوم بدراستها والنظر فيها ثم يتخذ قرارات جماعية بشأنها[3]، أو من خلال وإبداء أرائهم عن طريق اقتراحات مكتوبة توضع في صندوق مخصص لهذه الغاية، أو عن طريق الطلب منهم إبداء رأيهم بشكل شفوي في مواضيع معينة، أو عند بروز مشكلة بحاجة لاتخاذ القرار[4].

---

[1]. حاج سليمان، خرواع هند، **محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة: تجارة دولية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2021–2022، ص17.

[2]. **المرجع نفسه**، ص ص 15–16.

[3] . سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص80–81.

[4] .راكان نواف القاضي، **أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية الحكام الإداريين من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص52.

سادسا– أسلوب اللجان

هذا الأسلوب يتم عن طريق قيام قائد المنظمة باختيار مجموعة من العاملين بالمنظمة في شكل لجان، تكون مسؤوليتها دراسة مشكلة معينة بالمنظمة، وتحليلها واتخاذ قرار بحلها، أو تقديم مقترحات خاصة بها[1]. وهذه اللجان وتتمتع بصلاحية إصدار القرارات.

تعين هذه اللجان إما بشكل دائم، أو لمدة محدودة تنتهي صلاحيتها بانتهاء المهمة التي أوكلت من أجل إنجازها، وتمتاز هذه اللجان بأنها تُقيم أصحاب الخبرات، والمواهب والاختصاصات المختلفة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على نوعية القرارات الصادرة عنها، ويمثل هذا الأسلوب مدى التعاون والعمل الجماعي المشترك[2]؛ حيث هذا النمط يعتبر قيادة متكاملة؛ لأنه يهتم ببناء روح الفريق، والعمل من خلال الجماعة، مع تشجيع الأفراد على التجديد والابتكار بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ العمل[3].

المطلب الثالث: العلاقة المحورية بين القيادة التشاركية وبناء الثقة التنظيمية

يشير (**Drucker**) أن تفوق المنظمات اليوم يعتمد على التسيير الجيد لقادتها، وتؤكد الدراسات بأن توفر رأس المال والتكنولوجيا لا يحقق ذلك، وان السر يكمن في قدرة قادتها على التوجيه الجيد لمواردها البشرية بطريقة تمكنها من الاستغلال الكفء لمواردها المادية، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المتسارعة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأثير على سلوك العاملين[4]. ولأن تأثير القيادة يعتمد إضافة إلى ما يملكه القائد من صفات وخصائص شخصية، على ما مدى وعي هذا الأخير وقدرته على اختيار النمط القيادي الملائم للظروف والمواقف، وعليه فالقيادة التشاركية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة القادرة على إيجاد التناغم والانسجام بين الموارد المادية والبشرية من خلال التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين وتحفيزهم نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير بيئة عمل تحفزهم على إنجاز المهام المطلوبة بشكل ما يؤدي إلى خلق ثقة متبادلة بين العاملين وبين العاملين والمنظمة.

على ما سبق ذكره في المبحثين السابقين، نجد أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، مثلا حين تطرقنا إلى مجالات (أبعاد القيادة التشاركية) وجدنا أن من مجالات القيادة التشاركية: " المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة....."؛ حيث أن المشاركة الجماعية بالمنظمة يساهم في زيادة قبول

---

[1] . سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص80-81.

[2] . راكان نواف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، ص 53.

[3] . سامي بن عواد عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص80-81.

[4] . الزهراء علالي، ساوس الشيخ، **دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل**، مجلة دفاترMECAS، المجلد 17، العدد 3، جامعة بلقايد أبو بكر بتلمسان، الجزائر، 2021، ص 515.

والدعم والتأييد لها باضفاء الشرعية، وبما أن المشاركة تكون مبنية على الاتصال، فهي تحتاج إلى اتصالات تنظيمية فعالة، وهذه الأخيرة تتطلب الثقة المتبادلة، ودقة المعلومات والرغبة في التفاعل وإمكانية تقبل الأفكار من قبل الإدارة العليا، فهذا كله من شأنه أن يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين ويوطد العلاقة بينهم وبين منظمتهم.[1]

تكمن أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في الزيادة من مستوى حماسهم وأدائهم؛ حيث أن القرار المشارك في صناعته يتحمس له العامل أكثر من القرار الذي لم يشارك في اتخاذه، فتبني القيادة سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، ومناقشته في حل مشكلات العمل المطروحة من أجل أن يشعر بإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، ودعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة لتوجيهه من شأنه يعمل على:

* تعزيز وبناء الثقة المتبادلة؛
* تحقيق الاستقرار النفسي؛
* طرح أفكار مبدعة لحل المشكلات؛
* القضاء على جميع مظاهر التسيّب، التذمر، التغيّب، التمارض والتأخر عن العمل.[2]

ومن العوامل التي تزيد من الثقة التنظيمية نجد تفويض السلطة؛ فالتفويض يجعل العاملين يشعرون أنهم مسؤولون، وأن الإدارة تثق بهم وبقدراتهم ما يرفع روحهم المعنوية، وعليه فالنمط التشاركي يقوم على تفويض السلطة؛ فهو يعطي الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات بالنيابة، ويعمل على تحفيزهم فهو لا يتفرد في قراراته، ما يؤثر بالإيجاب على مردودية وجودة ما يقدمه العاملون وعلى ثقتهم ورضاهم، ما يزيد من دافعيتهم للعمل؛ فالتفويض له أهمية كبيرة، فهو أمر حتمي بل ضروري ومؤشر هام لتعزيز وتنمية الثقة التنظيمية؛ ذلك لأن إتباع أسلوب المركزية وعدم تفويض السلطة يحدّ من الإبداع ويُضعف مبادرات العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشاكل الإدارية، وعلى النقيض من ذلك؛ فإتباع أسلوب اللامركزية يتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح البدائل المختلفة، ما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي سليم يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبقدرتهم على اتخاذ القرارات، ويزيد من ثقتهم التنظيمية ومن مستوى ولائهم وحرصهم على تحقيق أهدافها[3]. ويعتبر الولاء التنظيمي من أهم آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة؛ فهو الجزء الأكثر أهمية وإحدى مكونات رأس مالها الاجتماعي، وهو مورد استراتيجي لا يمكن استيراده، بل يتم بناؤه داخل وبواسطة المنظمة. ولذلك تسعى القيادة التشاركية إلى وضع مبادئ على أساس

---

[1] . ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2018، ص 176.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 177.

[3] . **المرجع نفسه**، ص 177.

المشاركة حتى توجه سلوكها وتحكم سير عملها، وتحرص على ألا تفقد عامليها من خلال إيمانها بقدراتهم، فتسعى إلى إشراكهم في السلطة من خلال تفويض الصلاحيات وتبتعد عن المركزية ، فبهذه العملية قد تكون قد خففت الأعباء عن نفسها، وبنفس الوقت تمنح للعامل شعورا بأنه عنصر مشارك في الإدارة، وفي وضع السياسات وصنع القرارات حتى ولو كانت هذه القرارات بسيطة، ما ينتج عنه شعور العامل بالمسؤولية نحو هذه المشاركة ما يعزز عنده شعور الانتماء لمنظمته، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى تدريبهم، وتعزيز مهاراتهم بتوفير دورات تكوينية لكل العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وبالتالي يؤدي إلى بناء جسور من الثقة ويخلق شعور الولاء والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة، وهذا ما ما توصلت إليه دراسة (Xu Huang et al.2000)، والتي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على السلوك النفسي، والتمكين على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصينية المملوكة للدولة، وبينت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة التشاركية كان مرتبطا مع الولاء التنظيمي، مع ضرورة تطبيق هذا النمط القيادي لأنه يمكن للعاملين من تحقيق سماتهم النفسية، والسلوكية والوصول إلى أعلى درجات من الولاء للمنظمة. [1]

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في القائد التشاركي حتى يستطيع التأثير في الآخرين، وإيجاد الحلول اللازمة للمشكلات بطريقة مناسبة، وتتمثل هذه المهارات فيما يأتي:

- الرؤية المستقبلية: يقدم القائد رؤية مشوقة ومثيرة للاهتمام للمدى المثالي الذي يريد أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا؛
- مهارة الاتصال: حيث يمتلك القائد على أن يخاطب الأفراد بقدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد من أفراد المنظمة، وتركيبته النفسية وخلفيته والثقافية؛
- القدرة على تحديد الوضع الراهن للمنظمة، وتعديله بما يتوافق مع التصور المستقبلي للمنظمة؛
- القدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين: من خلال وجهات نظر المرؤوسين بالإضافة لإمكانية طرح البدائل التي تتناسب مع القيم، والتوقعات الثقافية الحالية للأفراد.
- المهارات الفكرية: يقصد بها القدرة على الابتكار، الإحساس بالمشكلات وتقديم الحلول الابتكارية؛
- المهارات التنظيمية: يقصد بها القدرة على تفهم أهداف المنظمة، أنظمتها، خططها، توزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة؛
- المهارات الإنسانية: يقصد بها القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، القدرة على تنمية سلوك العاملين وتنمية دوافعهم، مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق الأهداف المشتركة؛
- المهارات الفنية: يقصد بها القدرة على معالجة المواقف والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة.

[1] . ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، **مرجع سبق ذكره**، ص 178.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية أو الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى دراستين التي تناولت المتغيرين معا.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية

من بين الدراسات التي تناولت متغير القيادة التشاركية نذكر ما يأتي:

أولا– دراسة حمدي بن سالم الرويثي، بعنوان "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الاكاديمية بجامعات السعودية"، المجلة التربوية، العدد 55، جامعة سوهاج، مصر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعا لمتغير الدرجة الكلية، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، بالإضافة إلى الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، والبالغ عددها 1197 عضوا من أعضاء هيئة التدريس، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية في كل من جامعة طيبة، جامعة الملك سعود وجامعة تبوك.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* إن درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية والاتصال وبناء المعلومات) كانت بدرجة عالية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الكلية.

أوصت الدراسة بـــ:

- على المسؤولين في الجامعات عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الاكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهارات القيادة التشاركية لديهم، وتوضيح طرق وآلية ممارستها؛
- على المسؤولين في القيادة العليا في الجامعات إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الاكاديمية بالجامعات المشاركة بالمؤتمرات والندوات العلمية على المستوى المحلي، والخارجي المتعلقة بالقيادة التشاركية؛
- تفعيل نظام التقييم المستمر والمتابعة المستمرة لمدى تطبيق معايير القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية من قبل رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

ثانيا– دراسة سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، بعنوان " واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العربية لعلوم التربية النفسية، العدد 3، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من جهة نظر المعلمين ، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير هذا المفهوم في المدارس الثانوية وجهة نظر المعلمين.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي، وتم بناء الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، هذه الأخيرة تكونت من معلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل والمزاولين لعملهم خلال الفصل الأول من العام 1437-1438هـ، حيث بلغ عددهم 856 معلما، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

* أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية (التفويض، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بدرجة عالية؛
* أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية؛
* أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل.

أوصت الدراسة بـ:

- تعزيز مفاهيم القيادة التشاركية في المدارس الثانوية من خلال توعية كافة العاملين في المدرسة بأهميتها وإيجابيات ممارستها؛
- تنظيم المزيد من الدورات التدريبية التي تؤكد على أهمية ممارسة النمط التشاركي في القيادة من قبل قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل؛
- تكثيف الندوات واللقاءات العلمية نحو معوقات تطبيق أساليب القيادة التشاركية وإيجاد الحلول اللازمة لها.

ثالثا– دراسة خالد بن أحمد معيوف الشمري، درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، مجلة كلية التربية، العدد 44، الجزء 4، جامعة عين شمس، مصر، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، وتطوير استبانة مكونة من

(38) فقرة موزعة على (4) مجالات: اتخاذ القرار، التفويض، الاتصال والعلاقات الإنسانية، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

* درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن جاءت متوسطة بشكل عام، حيث احتل مجال المشاركة المرتبة الأولى بين مجالات الدارسة بدرجة ممارسة عالية، وجاء مجال الاتصال والتواصل بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم مجال التفويض، وأخيرا العلاقات الإنسانية.
* أهم مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، هي أن يشارك قائد المدرسة المعلمين في حصص الانتظار في جدول المناوبات.

أوصت الدراسة بـــ:

- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية لقادة المدارس والمعلمين لإثراء المعرفة لديهم بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها لرفع درجة ممارستها؛
- الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال: توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط بين قادة المدارس والمعلمين،وبين المعلمين أنفسهم؛
- تفعيل مجال التفويض في ممارسة القيادة التشاركية بشكل أكبر، من خلال: تفويض قادة المدارس لبعض المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية؛
- الاهتمام بمجال الاتصال والتواصل في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال: زيادة اهتمام قادة المدارس بمساعدة المعلمين في الحصول على البيانات التي يحتاجونها.

رابعا– سها محمد يحي أبو شمالة، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة فلسطين، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، التخطيط) وأثرها على مستوى التمكين الغداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الاقصى بغزة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (242) موظفا، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم استرجاع (222) مفردة، ما نسبته (91.7%) من مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى بغزة جاء بوزن نسبي (76.387)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، مع تفوق محور العلاقات الإنسانية على باقي محاور القيادة التشاركية؛
* مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (71.062)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، مع تفوق محور الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي محاور التمكين الإداري؛
* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية)، ومستوى التمكين الإداري العاملين في جامعة الأقصى.

أوصت هذه الدراسة بـ:

- تعزيز استخدام نمط القيادة التشاركية من خلال توفير بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال؛
- ضرورة تقييم نتائج الأعمال المفوضة للعاملين، للتأكد من فعالية التفويض؛
- الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري، وإجراء المزيد من التحسينات من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للتصرف؛
- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار دون قيود، وإشراكهم في رسم السياسات.

خامسا– دراسة فراس حسن رشيد سلمان، بعنوان "دور القيادة التشاركية في تحسين الممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17، الجزء 1، العراق، 2021.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، العلاقات والاتصال) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير).

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان للحصول على المعلومات، حيث تم توزيعه بطريقة عشوائية على عينة من العاملين بوحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة ،والتي بلغت 88 فرد موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، العلاقات والاتصال) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير).

* إن القيادة التشاركية الفاعلة لها تأثير في تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أوصت الدراسة بـــ:

- أن تقوم الجامعة – من خلال مراكز التطوير والتعليم في الجامعة– بإقامة ورش عمل، وتصميم برامج تدريب خاصة بالقادة، تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات، لما لهذا النمط القيادي من أهمية كبيرة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- أن تهتم رئاسة الجامعة بتعزيز وتنمية العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية في الجامعة، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والاتصالات أحد أبعاد القيادة التشاركية الذي أثبتت النتائج الإحصائية دوره الفعال في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- تكثيف الجهود العلمية من قبل الباحثين في الجامعة من خلال تقديم الدراسات والمؤتمرات التي تسلط الضوء على أهمية القيادة التشاركية، ودورها الفعال في تنمية وتطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

سادسا– دراسة بقادر ربيعة، بربشي الغالية، بعنوان " أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد وراية، أدرار، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأدوار التي تلعبها القيادة التشاركية، وتبيان أهمية القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية بولاية أدرار.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، المنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى الاستبانة (مقسمة إلى محور القيادة التشاركية ويضم 10 عبارات، ومحور الولاء التنظيمي يضم 10 عبارات) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي شملت 40 عاملا في الإدارة المحلية لولاية أدرار، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* القيادة التشاركية هي مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين؛
* القيادة التشاركية تعطي حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب؛
* لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5 % تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى، الوظيفة، الخبرة)؛
* لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5 % تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى، الوظيفة، الخبرة).

أوصت الدراسة بـــ:

- ضرورة تعميق مفهوم القيادة التشاركية لدى عمال الإدارة المحلية بولاية أدرار؛

- ضرورة وضع مجموعة من الأساليب لتحفيز وتشجيع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم؛
- ضرورة الأخذ بآراء الموظفين وتبني أفكارهم.

سابعا– دراسة عادل مجيد النصراوي، بعنوان "دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدرسيين في كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 71، جامعة كربلاء، العراق، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة كربلاء بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية)، وأثرها على روحانية مكان العمل بأبعادها (الاستغراق في العمل، الإحساس في الجماعة، التواصل الروحي).

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (283) عاملا، حيث تم توزيعها الكترونيا، وتم استرجاع (123) مفردة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* هناك مستوى معتدل من الاستجابة فيما يتعلق بالقيادة التشاركية بأبعادها، وروحانية مكان العمل بأبعادها، مما يدل على أن هناك اهتمام ضمن المدى المتوسط بالقيادة التشاركية لدى العاملين في الكليتين، مما يعزز من روحانية مكان العمل؛
* احتل بعد التفويض المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فيما تلاه العلاقات الإنسانية، وكانت الأهمية النسبية الأقل لبعد المشاركة، ومن حققت القيادة التشاركية أهمية نسبية معتدلة بالمستوى العام؛
* وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، وهذه العلاقة طردية قوية بين متغير القيادة التشاركية وروحانية المكان.

أوصت الدراسة بـ:

- زيادة الاهتمام بالعمل التشاركي، وجعل المشاركة في اتخاذ القرارات ثقافة عامة؛
- خلق بيئة جامعية ملائمة تعزز عن طريقها التواصل الروحي بين العاملين؛
- زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات، بما يُعزز هذه الروابط الإجتماعية بين العاملين أنفسهم وبين الجامعة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

من بين الدراسات التي تناولت متغير القيادة التشاركية نذكر ما يأتي:

أولا– دراسة عايدة سعيد ديب بنات، بعنوان الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، وباستخدام أسلوب المسح الشامل تم توزيعها على (155) مدير ومديرة من المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، حيث تم (136) استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

* مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المد ارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي (80.07%)؛
* مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث حصلت على وزن نسبي (86.42%)؛
* توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمستوى الثقة التنظيمية، ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

أوصت الدراسة بـــ:

- ضرورة إشراك مديري المدارس لموظفيهم في المواقف الإدارية المختلفة، واطلاعهم على المستجدات، مما ينمي لدى المعلمين روح الانتماء للمدرسة، ويسهم في إضفاء جو من الألفة بين الإدارة والمعلمين.

ثانيا– دراسة نسيم فلاح رفيقان البدران بعنوان درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من جهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: قامت الدراسة على عينة عنقودية عشوائية تألفت من ثلاث مديريات، وهي: مديرية لواء القويسمة، لواء الموقر ولواء سحاب، وعينة طبقيه عشوائية من المعلمين والمعلمات في المديريات الثلاث، وكان عددهم (260) معلما ومعلمة منهم (97) معلم و(163) معلمة، وقد طورت الباحثة إستبانتين لغرض جمع البيانات، كما انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

* أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ودرجة الثقة التنظيمية لهم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة؛
* وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 05.0$) بين درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وبين درجة الثقة التنظيمية للمعلمين.

أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة القيام بالعديد من الدورات التدريبية حول أهمية الذكاء العاطفي لرفع درجة الذكاء العاطفي لديهم؛
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة من قبل العاملين أو المسؤولين في مديريات التربية والتعليم لمعالجة النقص الموجود في درجة الذكاء العاطفي لديهم من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات؛
- تشجيع الدراسات المماثلة التي تدرس متغيرات الذكاء العاطفي والثقة التنظيمية وتأثيرها على العملية التربوية.

ثالثا– دراسة نجوى دراوشة بعنوان " العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (520)عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من الجامعات الآتية: جامعة آل البيت، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك، جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا؛ إذ تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (15%)، وقد استرجع منها (378) استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

* مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة؛

* وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والثقة التنظيمية لديهم.

أوصت الدراسة بـ:

- تعزيز قيم كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كونهما عنصرين مهمين في تحقيق أهداف الجامعات، حيث أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالثقة، ويشعرون بالعدالة تجاه جامعتهم يبذلون استعداداً أكبر للنجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتج؛
- إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى، قد تسهم في تحسين البيئة والمناخ التنظيمي الجامعي.

رابعا– دراسة سارة صياغ بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة –شركة سوناطراك حاسي مسعود–"، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومستوى الثقة التنظيمية بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج لشركة سوناطراك.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، والبالغ عدد 215 عاملا بقسم الإنتاج بقاعدة إرارة – شركة سونطراك حاسي مسعود– حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الغدارة العليا، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) تؤثر بنسبة متوسطة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
* ثقة العاملين في الإدارة العليا متوسطة لوجود سياسات وقرارات قد لا تخدم الأفراد، وأن ثقة العاملين بزملائهم عالية باعتبار هناك علاقات غير رسمية تجعلهم يتبادلون النصائح والمعلومات، وأن الثقة في المشرفين هي الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي؛
* مستوى الثقة لدى العاملين سواء اتجاه الإدارة العليا أو زملاءه يساهم بالدرجة الأولى في تطوير أداءه.

أوصت الدراسة بـــ:

- على المؤسسة دعم التشارك المعرفي لأن احتكار المعلومات يؤدي إلى انعدام الثقة التنظيمية؛
- على المشرف أن يكون همزة وصل بين الإدارة والعاملين، من اجل الفهم المشترك وتجنب الصراعات، وبالتالي يساهم في بناء الثقة التنظيمية؛

- على المؤسسة أن تجعل الفرد العامل يشعر بالانتماء، الشيء الذي يزيد من ثقته.

خامسا– دراسة نادية تومي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، كما استعانت بالاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، هذه الأخيرة تكونت من 66 عاملا إداريا بالكلية، حيث تم استرجاع 56 استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

* هناك ثقة تنظيمية سائدة بدرجة مرتفعة بالكلية محل الدراسة؛
* يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة
* هناك علاقة طردية بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) والولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري) لدى العمال الإداريين في الكلية محل الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

- ضرورة تعزيز الثقة التنظيمية لدى الإداريين لزيادة ولائهم اتجاه الكلية؛
- على الإدارة العليا في الكلية محل الدراسة أن تحرص أكثر على اختيار أنسب للعمال، ووضعهم في المكان المناسب، مع احترام مصالحهم سواء عند اتخاذ القرارات، أو تطبيق الممارسات التي وعدت بتنفيذه، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم تجاه الكلية.

سادسا– دراسة خليفة بوزار بعنوان " **دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (892) مفردة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛
* يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

أوصت الدراسة بـــــ:

- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة؛
- ضرورة حرص إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على إقامة ورش عمل، وندوات جادة للبحث في كيفية توليد الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل هذه المؤسسات، وإكساب العاملين آليات بناء الثقة مع الأطراف الأخرى خصوصا مع زملائهم ومع مشرفيهم في العمل؛
- ضرورة الحرص على شعور العاملين بالثقة لما لها من دور بارز في خلق الاستقرار والهدوء في أماكن العمل، وبالتالي تشجيع وتحفيز العاملين للعمل بتفان، وبذل المزيد من الجهود خارج أدوارهم الرسمية المكلفين بها حفاظا على سمعة المنظمة.

سابعا– دراسة الهاشمي بعاج، رملية لعمور بعنوان " تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التامين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال شركات التامين بالأغواط.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظواهر المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها وفق القواعد العلمية والمنهجية، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والمكونة من 36 مفردة من أصل (40)شركات التامين الموجودة بالأغواط، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* من خلال المتوسطات المرجحة لإجابات المبحوثين على عبارات المحاور، تبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل أنواعها (العاطفية- السلوكية-المعرفية)، وبنفس القدر هناك مستوى مقبول أيضا من الثقة اتجاه المشرفين، إلا أن الثقة اتجاه الإدارة توجهت نحو (الثقة المبنية على المعرفة)؛
* من خلال معامل الارتباط تبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة؛

أوصت الدراسة بـــ:

- على أفراد الإدارة أن يعملوا على تنمية ثقتهم مع المستويات الأخرى خاصة من جانب (الثقة العاطفية والسلوكية)، من خلال تفعيل التنظيم الغير رسمي لتكوين علاقات اجتماعية مع الموظفين؛
- حث المسؤولين في هذه الشركات على ضرورة التواصل مع الموظفين والاستماع إليهم، وحل مشاكلهم، من أجل بناء علاقة قوية متينة أساسها الثقة المتبادلة؛
- الاهتمام بالموظفين ذوي الخبرة والذين أثبتوا ولائهم والتزامهم للشركة، حتى يكونوا قدوة للكفاءات الجديدة.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة

أولا- دراسة ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة (MFG Cevital) بمفتاح – البليدة-

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة:استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتفسير الظاهرة وتوصيف العلاقة بين المتغيرين، كما تم بناء استبانة مكونة من محورين: **المحور الأول** (القيادة التشاركية) والذي تكوّن من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات: صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط والتحفيز، المحور الثاني (الثقة التنظيمية) والذي تكون بدوره من ثلاث مجالات هي: الثقة بالزملاء، الثقة بالرئيس المباشر والولاء التنظيمي، وتم توزيعها على عينة بلغت (60) عاملا وعاملة في : (وحدة الإنتاج، وحدة التحويل ووحدة الوارد البشرية) حيث تم اختيارهم عن طريق الصدفة (عينة بالصدفة).

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة " ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة؛ حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (Person) بـ (0,79)

* وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من موظفي وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة " ميديتريان فلوت كلاس" بالبليدة؛ حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (Person) بـ (0,76)؛
* وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من موظفي وحدة التحويل لمؤسسة" ميديتريان فلوت كلاس"، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (Person) بـ (0,82)؛
* وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من موظفي وحدة الإنتاج لمؤسسة" ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.60).

أوصت الدراسة بـــ:

- التأكيد على ضرورة تطبيق أسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات، من خلال تفعيل دور الموظفين وإشراكهم في صنع القرار؛
- ضرورة العمل على إشراك الموظفين في تقويم العمل، في وضع الخطط المستقبلية، في حل المشكلات التي تواجه العمل وتطوير العمل؛
- تفعيل تفويض السلطات للمرؤوسين، وذلك لما لها من الأثر الإيجابي على الروح المعنوية للموظفين، وعلى ثقتهم بالمسؤول وبالمنظمة ككل؛
- إشراك الموظفين في رسم السياسات، وصنع القرارات من اجل زيادة الثقة التنظيمية لديهم، وخلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة.

ثانيا–دراسة مجاهد خالد جراد بعنوان " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 4، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا –الجامعة الإسلامية بغزة–، فلسطين 2022

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بجانبه التحليلي لرصد واقع المشكلة البحثية، وتحليلها لبيان العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية والثقة التنظيمية، كما تم بناء استبانة مكونة من محورين: **المحور الأول** (القيادة التشاركية) والذي تكون من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، التخطيط، **والمحور الثاني** (الثقة التنظيمية) والذي تكون من (24) فقرة موزعة على مجالين وهما: الثقة بزملاء العمل (المعلمون) والثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)، وتم توزيعها على عينة بلغت (339) معلمًا ومعلمة العاملين في المدارس

الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمنطقة لواء القويسمة في العاصمة عمان خلال الموسم الدراسي (2020-2021)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* أن مديري المدارس محل الدراسة يمارسون القيادة التشاركية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59)، وتباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.53- 4.05) بدرجة ممارسة تراوحت ما بين المتوسطة والمرتفعة، حيث حصل المجال الأول **"تفويض السلطة"** على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.05) وبدرجة مرتفعة، بينما استقر المجال الثاني " **المشاركة في اتخاذ القرارات**" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.53)، وحقق المجال الثالث "**التحفيز**" الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة مرتفعة، وحصل المجال الرابع "**التخطيط**" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وبدرجة مرتفعة.
* أن مستوى الثقة التنظيمية لدي المعلمين كان مرتفعا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.98)، بينما تباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.99-4.13) بمستوى ثقة مرتفع، حيث حصل المجال الثاني" الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.13)، والمجال الأول " الثقة بزملاء العمل(المعلمون) " على الرتبة الثانية وبمستوى ثقة مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.99).
* وجود علاقة ارتباطية طردية ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 05.0$)بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين مجالات القيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية (0.838 **).

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة عقد ورش فنية من قبل وزارة التربية والتعليم، لتعزيز مبادئ الثقة التنظيمية لدى المجتمع المدرسي، لما لها من أثر في تطوير بيئة عمل صحية خالية من التوترات وضغوط العمل ؛
* ضرورة تبني مديري المدارس لمبادئ القيادة التشاركية، لما لها من أثر في إثارة دافعية المعلمين وتحفيزهم وتحقيق الأهداف المرجوة؛
* الاهتمام بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس، ومنح مزيدا من الصلاحيات للمعلمين وحثهم على طرح الأفكار والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم في إنجاح القرارات المدرسية؛
* استحداث برامج تدريبية تركز على التحفيز، تستهدف مديري المدارس، لما لها من أثر ايجابي على بيئة العمل؛
* ضرورة إخضاع مديري المدارس إلى برامج تدريبية مكثفة حول القيادة التشاركية وسبل تطبيقها؛

* استحداث حقائب تدريبية خاصة بمديري المدارس تشمل مبادئ القيادة التشاركية وأسس تطبيقها.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح نقاط الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفقا الآتي:

أولا: ملاحظات عامة

استعرضت الباحثتان عددا من الدراسات السابقة في موضوع القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، وعليه يمكن تحديد عدة ملاحظات على النحو الآتي:

* تناولت الباحثتان (16) دراسة سابقة، منها (6) دراسات محلية و(10) دراسات عربية.
* اتصفت معظم الدراسات السابقة والتي تتناولها الأطروحة بالحداثة، حيث امتدت الفترة للدراسات السابقة من (2016-2022)، مع العلم أن هناك (4) دراسات في عام 2022 و (3) دراسات في عام 2020 و (2) دراسة في عام 2019 و(3) دراسات في عام 2018.
* كل الدراسات انتهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.
* أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة بعضها دراسات محلية (الجزائر)، وأخرى عربية (مصر، فلسطين، العراق، الأردن).
* تنوعت ميادين تطبيق الدراسات حيث شملت: المدارس الابتدائية والثانوية، الجامعات، المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، الشركات الاقتصادية.
* استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة، معظمها تمثلت في العينة العشوائية بمجموع (13) دراسة، وأسلوب الحصر الشامل بمجموع (4) دراسات، إضافة الى (3) دراسات استخدمت العينة العمدية.
* أشارت (7) دراسات للقيادة التشاركية كمتغير مستقل وظهرت ولم تظهر كمتغير تابع.
* أشارت (5) دراسات للثقة التنظيمية كمتغير مستقل، بينما ظهرت في (4) دراسات كمتغير تابع.

ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أهمية الدراسة، وتعدد الدراسات دليل على أهميتها وواجب البحث في مضامين أخرى لمتغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض لأوجه الشبه والاختلاف.

أ. أوجه الاتفاق:

* تتفق بعض الدراسات مع هذه الدراسة في تناولها للقيادة التشاركية، والبعض الآخر تتفق معها في دراستها لمتغير الثقة التنظيمية، والبعض الآخر فتناولت متغيري الدراسة الحالية.

* اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوضعي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسات: (**حمدي بن سالم الرويشي**)، (**سامي عواد الشمري ومحمد فهاد اللوقان**)، (**خالد بن محمد معيوف الشمري**)، (**سها محمد يحي أبو شعالة**) في اتخاذ نفس أبعاد القيادة التشاركية (مشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، الاتصال وبناء المعلومات)
* اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات: (**سارة صياغ**)، (**نادية تومي**)، (**خليفة بوزار**) و(**مجاهد خالد جراد**) في اتخاذ نفس أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا).
* اتفقت هذه الدراسة مع كل من (**قادر ربيعة وبريشي الغالية**)، (**سارة صياغ**)، (**نادية تومي**)، (**خليفة بوزار**)، (**الهاشمي بعاج**) و(**ايدير عبد الرزاق**)، في كونها دراسات جزائرية: أي لها نفس ظروف العمل من قوانين ولوائح، ونفس السلوكيات التي يتبناها العاملون.
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**سارة صياغ**)، (**خليفة بوزار**) و(**ايدير عبد الرزاق**) في المجال المكاني للدراسة، حيث كانت جميعها في مؤسسات اقتصادية، فالأولى في شركة نفطال، كما اتفقت معها في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
* اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

ب. أوجه الاختلاف:

* اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في المجال المكاني حتى وإن كانت في البيئة العربية نفسها، فإن اتفقت في الثقافة، اختلفت في ظروف العمل والقوانين وأساليب التسيير والتعامل.
* اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث المجال المكاني في نوع المؤسسة ميدان الدراسة، فكان بعضها في الجامعات كدراسة (**فراس حسن، رشيد سليمان**) وأخرى في المدارس الابتدائية كدراسة (**عايدة سعيد ديب بنات**)، حيث أن الدراسة الحالية سوف تجرى في الميدان الاقتصادي والمتمثل في مؤسسة نفطال الجزائر–فرع المدية–.
* إن الدراسة الحالية تناولت أبعادا مختلفة للقيادة التشاركية، حيث اشتملت تلك الأبعاد في الدراسات السابقة على (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، التخطيط)، أما الدراسة الحالية فاشتملت الأبعاد الآتية: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات) كونها تتوافق وأهداف الدراسة.

* الدراسة ستثري العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، لما لها أهمية كبيرة في فهم الحقائق على أرض الواقع، حيث تم بناء مضامين هذه الدراسة وفقا لما توصل اليه الباحثون من نتائج وتوصيات.

ج. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادة الباحثتان من الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب المهمة للبحث العلمي، أهمها ما يأتي:

* ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ملامح القيادة التشاركية والثقة التنظيمية والتعرف على نتائج البحث.
* ساهمت أيضا في البناء المنهجي للدراسة وبالأخص في:
  - اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.
  - تصميم أداة البحث (الاستبانة) والتعرف على المجالات والقرارات في أداة الدراسة بمحوريها من القيادة التشاركية أو الثقة التنظيمية، بحيث أصبح للباحثة بيانات وافية عن أداة الدراسة.
* ساهمت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة.
* كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحليل وتقسيم البيانات، فضلا عن اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج.
* جمع المادة العلمية للإطار النظري وتحديد المباحث وموضوع كل مبحث.

في الأخير، يمكن القول أن الدراسات السابقة تعد الموجه الرئيسي لموضوع دراستنا، حيث شكلت أرضية خصبة استسقت منها الباحثة المعلومات لبلورة دراستها الحالية من جميع الجوانب سواء أكانت نظرية أو تطبيقية، وفيما يلي نعرض الفصل الثاني الذي يتناول منهجية البحث وإجراءاته.

خلاصة الفصل

تعتبر القيادة التشاركية من الأساليب التي تقوم على التواصل والتعاون بين القادة والموظفين، وتشجيع المشاركة الفعالة للجميع في صنع القرارات، حيث توصلنا من خلال بحثنا إلى أن القيادة التشاركية تؤدي دورا مهما في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.

في نهاية هذا الفصل خلصنا الأتي:

* يعتبر كل من مفهوم كل من القيادة التشاركية والثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجا في ميدان إدارة الأعمال، وحظيت باهتمام المنظمات لتطبيقها؛
* ترتكز القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في العمليات الإدارية، وتعزز من دور الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال؛
* بالرغم من تحديات التي تواجه القيادة التشاركية، إلا أنها تعمل دوما على زيادة الأداء، الإنتاجية والربحية لدى العاملين؛
* تؤثر القيادة التشاركية بطريقة إيجابية على الثقة التنظيمية بحيث تزيد من مستوى الثقة والولاء للمؤسسة، وتقلل من نسبة الإحباط والتغيير المستمر في العاملين؛
* يشعر الأفراد بثقة أكبر في القيادة والمنظمة عندما يشاركون في صنع القرار، ويتم توضيح الأهداف والاستراتيجيات بشكل مفتوح وشفاف؛
* انعكاس القيادة التشاركية على الثقة التنظيمية يشير إلى كيفية تأثير نمط القيادة المستعمل على مستوى الثقة التي يشعر بها أفراد المؤسسة، فيما يتعلق بالقدرة على تحقيق الأهداف والأداء المشترك.
* أثبت بعض الدراسات على وجود علاقة موجبة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، كما أوصت بضرورة إشراك العاملين في عملية إنقاذ القرارات من أجل زيادة الثقة لديهم، فضلا عن اعتماد برامج تكوينية تخصصية لشرح أهمية تبني أسلوب القيادة التشاركية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال

-فرع المدية-

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة التشاركية في تحقيق الثقة التنظيمية بمؤسسة نفطال – فرع المدية–

لتحقيق أهداف الدراسة سنعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمحورين الأول والثاني، وتحليلهما باستخدام مجموعة من الاختبارات وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

من هذا المنطلق نستعرض الدراسة الميدانية للمديرية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.**

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال – فرع المدية–

بعد الدراسة النظرية لكل من القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، فمن الواجب التطرق إلى مكان الدراسة، فوقع الاختيار على مؤسسة نفطال، لتعدد وظائفها ونشاطاتها على المستوى الوطني وبالتحديد ولاية المدية، وكذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك ، وبالتالي سوف نتناول في هذا المطلب التعريف بهذه المؤسسة والتعرف عليها عن قرب.

المطلب الأول :تقديم عام للمؤسسة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعدّ الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته.

أولا– لمحة تاريخية عن المؤسسة

بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن صدر مرسوم رقم101/80 في 6 افريل 1980، والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP"، حيث بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982، واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، ثم عدلت وقسمت فيما بعد وفقا لمرسوم 189/87 في 25أوت1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك؛
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال، وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:
  * "Naft" مصطلح عربي ويعن يالنفط؛
  * "al"اختصار لكلمة الجزائر"Algeria".

بداية من 18 افريل1998أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره40000000000 دج مقسمة إلى665 سهم، أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك. وأصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة.

[1]. مؤسسة نفطال، على الرابط: www.naftel.dz.

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة، ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال، وهي: فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة نفطال

تتمثل مهام مؤسسة نفطال"الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي:

- تعبئة غاز البترول المميع؛
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع،وزيوت التشحيم، أنواع الزفت،والعجلات المطاطية، وقود الغاز المميع وبعض المنتجات الخاصة؛
- نقل المنتجات النفطية؛
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة، حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة:
  * النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
  * السكة الحديدية لتمويل المستودعات؛
  * الطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية. [2]

ثالثا– منتجات المؤسسة وتطور رقم أعمالها

1. **منتجات المؤسسة:** تتمثل منتجات المؤسسة في ما يأتي:[3]

- **الزيوت**:على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت، والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين ،زيوت خاصة بمحركات الذيازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي وزيوت تشحيم الماكينات

[2]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

[3]. **المرجع نفسه.**

- **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي. ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى:الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، والوقود الخاص بالاستخدام البحري.
- **العجلات:**تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية،الشاحنات، الماكنات الصناعية ".
- **مادة الزفت:**هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة، تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات.
- **مواد خاصة:**تتمثل في الزيوت المصنعة إنطلاقا من البترول المقطر، والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات إستهلاكية والمتفجرات).

2. تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الأخر وذلك لعدة أسباب، وسنوضح كل هذا في الجدول التالي:

جدول رقم (2–1): مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب

النوع / السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	97604	107839	107792	97880	76652	34381
بنزين ممتاز	358704	315689	280160	281854	239565	120545
بنزين بدون رصاص	201842	225306	226166	235084	209801	402545
مازوت	1069123	1061862	1049963	1055887	945895	1018493
سير الغاز	71989	99513	143514	200383	215837	296360
المجموع	1799262	1810209	1807595	1871088	1687750	1872324

المصدر: الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية

يشير الجدول إلى تطور مبيعات شركة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة، حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول:

- إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما، والسبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى، وتناقص عدد السيارات القديمة وظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

- أما الزيادة في البنزين بدون رصاص، فهي تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد واهتمام أصحابها البيئة وغيرها.
- أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات والشاحنات وحافلات النقل؛
- أما بالنسبة لسيرالغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الأرخس من كل المنتجات السابقة، كما أنه لا يضر بالبيئة، حيث أن حماية البيئة من الأهداف الإستراتيجية لشركة نفطال، بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

رابعا– الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام، ومن هذا المنظور استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.

كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة، مثل: مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب ومشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، مع إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع .ويشمل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية[4].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي. فمن خلال (**الملحق رقم 1**) الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، يمكن تقييمه كالتالي:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير (الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة)، الأمانة العامة والمكلف بالشؤون القانونية

[4]. وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

(التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية)، فضلا عن مسؤول الأمن الصناعي (الحرص وتامين جميع المنشات القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية).

كما أن لنفطال خمسة دوائر، وهي :

- **دائرة التقنية والنقل**: يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل،مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التموين والتوزيع":

-مصلحة النقل:تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة

- مصلحة الدراسات والإنشاء:تهتم بدراسة جميع المنشات قيد الانجاز، وكذا المستغلة "إعداد التصاميم".

-مصلحة الاستغلال والصيانة:تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.

-مصلحة التموين والتوزيع:تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

- **دائرة التسويق**: يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:

- **مصلحة الديون**:تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

- **مصلحة الشبكات**: تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود، وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- **مصلحة العجلات**:تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

- **مصلحة الزيوت**:تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسييرها.

- **دائرة المالية و المحاسبة**:يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:

- **مصلحة الخزينة**:تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات " تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

- **مصلحة الميزانية**: تعمل بالموازاة مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- **مصلحة المحاسبة**:تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

- **دائرة الإعلام**:يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة:

- **مصلحة النظم و الشبكات**:تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- **مصلحة المعلومة و التسيير**:تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة**: يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة" .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة:تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال –فرع المدية–
- ✓ **الحدود البشرية:**موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية–
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وتبادل المعلومات والعلاقات الإنسانية)، وفيما يتعلق بمتغيرات الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة:من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية–، وقد تم اختيار عينة مكونة من 36 فردا من مجتمع الدراسة، وهذا بصفة عشوائية.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف (**أنظر ملحق رقم 2**).
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 4**).

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)..

الجزء الثاني: احتوى على واقع ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وتبادل المعلومات والعلاقات الإنسانية).

الجزء الثالث: احتوى على توافر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين)، والجدول الآتي يوضح وصف أداة الدراسة.

جدول رقم (2–2): وصف أداة الدراسة

أجزاء الاستبانة	تسلسل العبارات	عدد العبارات
الجزء الأول: المعلومات الشخصية	//////////////	//////////
الجزء الثاني		
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	من 1 إلى 5	5
البعد الثاني: تفويض السلطة	من 6 إلى 10	5
البعد الثالث: الاتصال وتبادل المعلومات	من 11 إلى 15	5
البعد الرابع: العلاقات الإنسانية	من 16 إلى 20	5
الجزء الثالث		
البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا	من 1إلى 5	5
البعد الثاني: الثقة بزملاء العمل	من 6 إلى 10	5
البعد الثالث: الثقة بالمشرفين	من 11 إلى 16	6
المجموع	//////////////	36

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2–3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4..الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**S.P.S. S** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة.
* اختبار الإشارة؛
* اختبار مان–وتني؛
* واختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثباة أداة الدراسة.

أولا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من أساتذة من جامعة المدية تألفت من **(03)** محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماءها الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وفي ضوء تلك الملاحظات تم إجراء التعديلات المطلوبة ملاءمتها، **(أنظر ملحق رقم 3)**.

2. صدق المقياس:

* **الاتساق الداخلي:** يقصد يصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق من ذلك بحساب معامل **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد مؤسسة نفطال – فرع المدية– على القيادة التشاركية

▪ يبين الجدول رقم (2–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مؤسسة نفطال – فرع المدية– على بعد المشاركة في اتخاذ القرار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–4): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم	0.761**	0.000
2	يشجع مدير مؤسستكم مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار	0.800**	0.000
3	يناقش مدير مؤسستكم القرارات التي يتخذها بصورة جماعية مع باقي العاملين	0.899**	0.000
4	يوجد تعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة	0.694**	0.000
5	يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم	0.851**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (2–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد نفطال – فرع المدية– على بعد تفويض السلطات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–5): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	يمنح مدير مؤسستكم العاملين الفرصة لتحديد أهداف المؤسسة	0.922**	0.000
7	يفوض مدير مؤسستكم العاملين سلطات كافية لانجاز مهامهم الوظيفية	0.728**	0.000
8	يزود مدير مؤسستكم العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة لهم	0.633**	0.000

9	يراعي مدير مؤسستكم قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام	0.804**	0.000
10	يتابع مدير مؤسستكم مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم	0.654**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 =			

▪يبين الجدول رقم (2–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مؤسسة نفطال – فرع المدية– على بعد الاتصال وتبادل المعلومات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال وتبادل المعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	توفر مؤسستكم وسائل اتصال فعالة ومتطورة لجميع العاملين بها	0.841**	0.007
12	توفر مؤسستكم المعلومات اللازمة لكافة العاملين	0.863**	0.000
13	تعتمد مؤسستكم على سياسة الباب المفتوح للاتصال مع العاملين	0.633**	0.000
14	توفر مؤسستكم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين العاملين	0.752**	0.000
15	يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم	0.733**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (2–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مؤسسة نفطال – فرع المدية– على بعد العلاقات الإنسانية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
16	يشارك مدير مؤسستكم العاملين في حل مشكلاتهم	0.833**	0.000
17	يحرص مدير مؤسستكم على التواصل والتقرب ما أمكن من العاملين	0. 869**	0.000
18	يخصص مدير مؤسستكم جزءا من وقته للجلوس مع العاملين	0.909**	0.000

19	يسعى مدير مؤسستكم لكسر الحواجز بينه وبين العاملين	0.714**	0.000
20	يتسم مدير مؤسستكم بالمرونة في التعامل مع العاملين	0.624**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بمؤسسة نفطال – فرع المدية–

▪ يبين الجدول رقم (2–8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد الثقة في الإدارة العليا بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها لديها القدرة على حل المشكلات التي يقع فيها العاملون	0.748**	0.000
2	يُمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقي	0.703**	0.000
3	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها تبادر بتقديم المساعدة لجميع العاملين	0.914**	0.000
4	أشعر بالعدالة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة	0.567**	0.000
5	أشعر بالراحة مع الإدارة لأنها توفر المعلومات للمشاركة في عملية صنع القرار	0.512**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (2–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى توافر بعد الثقة بزملاء العمل بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–9): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة بزملاء العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	أستطيع الاعتماد على زملائي في حل المشكلات	0.669**	0.000
7	أتشارك مع زملائي المعلومات التي تساعد على حل المشاكل	0.837**	0.000
8	أحصل على دعم من زملائي عندما أحتاج إليهم	0.751**	0.000
9	أشعر بأن زملائي يهتمون بمشاكلي وكأنها تخصهم	0.817**	0.000
10	أسعى إلى التوافق مع زملائي دون تفضيل مصلحتي الشخصية	0.821**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

■يبين الجدول رقم (2–10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى توافر بعد الثقة بالمشرفين بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–10): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة بالمشرفين والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملائي	**0.811****	**0.000**
12	يستمع رئيسي المباشر لمشاكلي ويساعدني على حلها	**0.843****	**0.000**
13	يسعى رئيسي المباشر إلى اكتشاف مواهبي واستثمارها	**0.724****	**0.000**
14	يسعى رئيسي المباشر إلى كشف نقاط ضعفي وتصحيحها	**0.846****	**0.000**
15	يسعى رئيسي المباشر للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع	**0.872****	**0.000**
16	يمتلك رئيسي المباشر القدرة الكافية على أداء مهامه	**0.580****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (2–11) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2–11): معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل الارتباط	Sig
القيادة التشاركية	البعد الأول	المشاركة في اتخاذ القرار	0.885**	0.000
	البعد الثاني	تفويض السلطات	0.869**	0.000
	البعد الثالث	الاتصال وتبادل المعلومات	0.873**	0.000
	البعد الرابع	العلاقات الإنسانية	0.877**	0.000
الثقة التنظيمية	البعد الأول	الثقة بالإدارة العليا	0.853**	0.000
	البعد الثاني	الثقة بزملاء العمل	0.846**	0.000
	البعد الثالث	الثقة بالمشرفين	0.820**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

من الجدول رقم (2–11) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار**(Cronbach Alpha Ceofficient)**يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (2–11) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (2–12): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.964	20
المحور الثاني	0.930	26
الإستبانة	0.973	36
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (2–12) أن قيمة معامل **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى توافر القيادة التشاركية بمؤسسة نفطال هي **(0.964)** وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة

(**Cronbach Alpha**) لمحور مدى توافر عناصر الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية التي تساوي (**0.930**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.937**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

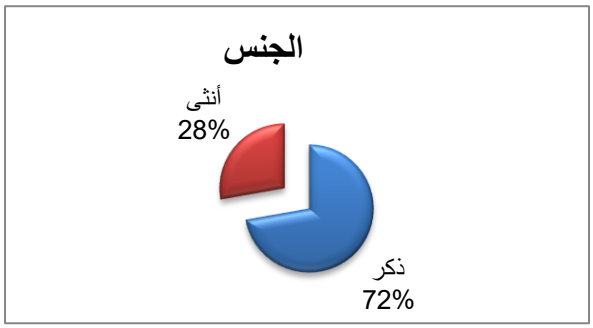
أولا–توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (2–13) والشكل رقم (2–1) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2–13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	26	72.2%
أنثى	10	27.8%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (2–1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (2–13) أن أفراد الدراسة من الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**72.2%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**27.8%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

ثانيا– توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول رقم (2–14) والشكل رقم (2–2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (2–14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	8.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	44.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	38.9%
50 سنة فأكثر	3	8.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2–2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (2–14)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**44.4%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**38.9%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) و (**50 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**8.3**)، وتشير هذه النتائج أن مؤسسة نفطال تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي

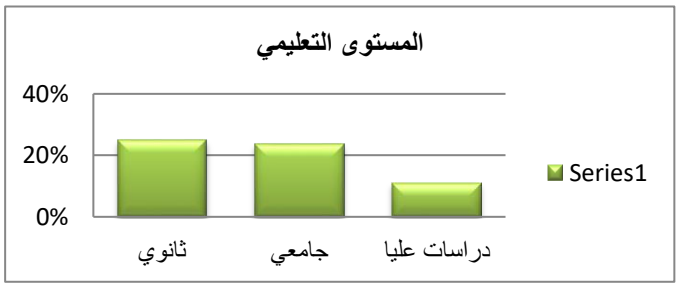
يمثل الجدول رقم (2–15) والشكل رقم (2–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2–15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	9	25%
جامعي	23	23.6%
دراسات عليا	4	11.1%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2–3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ثانوي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة(**25%**)، تليها نسبة (**23.6%**) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على كل من المستوى الجامعي، أما نسبة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا بلغت (**11.1%**). وتشير هذه النتائج أن مؤسسة نفطال –فرع المدية– تعمل على استقطاب الأفراد من المستوى الثانوي والجامعي بما ويتوافق طبيعة عملها.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

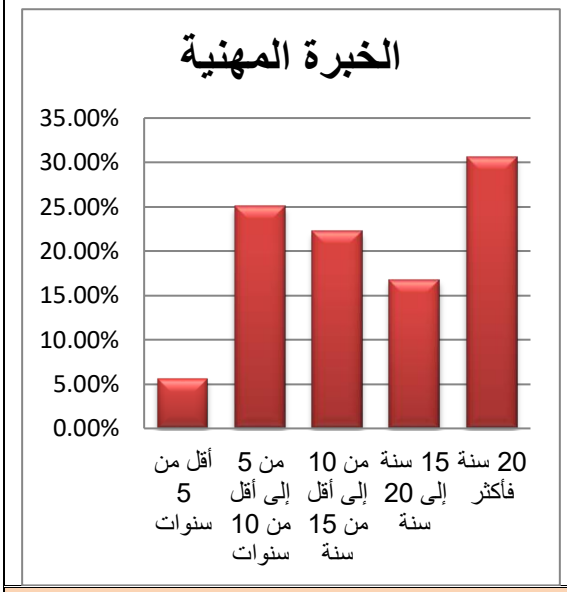
يمثل الجدول رقم (2-16) والشكل رقم (2-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	5.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	25.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	22.2%
من 15 إلى 20 سنة	6	16.7%
20 سنة فأكثر	11	30.6%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يتضح من خلال الجدول رقم (2-16) أن نسبة أفراد الدراسة التي تزيد خبرتهم عن **20 سنة** احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة(**30.6%**)، تليها نسبة (**25%**) التي تمثل أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم من (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**)، ثم تليها فئة (**من 10 إلى أقل من 15 سنة**) بنسبة (**22.2%**) أما نسبة الأفراد التي تتراوح خبرتهم من (15 إلى أقل من 20 سنة) فقد بلغت (**16.7%**)، فيما احتلت فئة (**أقل من 5 سنوات**) المرتبة الأخيرة بنسبة (**5.6%**). وتشير هذه النتائج أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تحافظ على مواردها البشرية على المدى البعيد لتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على أبعاد القيادة التشاركية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطات، الاتصال وتبادل المعلومات والعلاقات الإنسانية) بمؤسسة نفطال – فرع المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية، تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على أبعاد القيادة التشاركية.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى:درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على بعد المشاركة في اتخاذ القرار مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-17):

جدول رقم(2-17): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	(الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم	29	04	03	36	_4.17	0.000	4.00
يشجع مدير مؤسستكم مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار	25	04	06	36	_3.469	0.001	4.00
يناقش مدير مؤسستكم القرارات التي يتخذها بصورة جماعية مع باقي العاملين	20	07	09	36	_2.309	0.021	4.00
يوجد تعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة	26	03	07	36	_4.085	0.000	4.00
يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم	24	07	06	36	_2.874	0.004	4.00
جميع فقرات البعد معا	29	06	01	36	-4.733	0.000	3.80

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (2-17)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **3.80** فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم يعتمدون على بعد المشاركة في اتخاذ القرار مأخوذ بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة أن موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– يسمح لهم مديرهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، من خلال تقديم مقترحاتهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على بعد تفويض السلطة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدي من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق ببعد تفويض السلطة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-18)

جدول رقم(2–18):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني تفويض السلطة

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يمنح مدير مؤسستكم العاملين الفرصة لتحديد أهداف المؤسسة	19	08	09	36	_1.925	**0.054**	4.00
يُفوض مدير مؤسستكم العاملين سلطات كافية لانجاز مهامهم الوظيفية	28	04	04	36	_4.066	0.000	4.00
يُزود مدير مؤسستكم العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة لهم	29	03	05	36	_4.670	0.000	4.00
يُراعي مدير مؤسستكم قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام الموكلة لهم	25	03	08	36	_3.969	0.001	4.00
يُتابع مدير مؤسستكم مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم	30	02	04	36	_4.773	0.000	4
جميع فقرات البعد معا	30	04	02	36	5.833-	0.000	4.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (2-18)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **4** فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة على أن أنهم يعتمدون على تفويض السلطة مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة نفطال- فرع المدية- تدرك أهمية تفويض بعض السلطات لموظفيها، حتى تسمح لهم بالمساهمة الفعالة لتحقيق أهدافها، فضلا عن أهمية تزويدهم بالمعلومات الكافية لتحقيق ذلك.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية- تعتمد على بعد الاتصال وتبادل المعلومات مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدي من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالاتصال وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-19)

جدول رقم (2–19):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد الاتصال وتبادل المعلومات

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
توفر مؤسستكم وسائل اتصال فعالة ومتطورة لجميع العاملين بها	27	01	08	36	_4.725	**0.000**	4.00
توفر مؤسستكم المعلومات اللازمة لكافة العاملين	27	03	06	36	_4.199	0.000	4.00
تعتمد مؤسستكم على سياسة الباب المفتوح للاتصال مع العاملين	27	02	07	36	_4.57	0.000	4.00
توفر مؤسستكم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين العاملين	23	04	09	36	_3.464	0.001	4.00

يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم بسهولة	23	05	08	36	_3.213	0.001	4.00
جميع فقرات البعد معا	32	03	01	36	4.733 –	0.000	4.00
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا علىبرنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (2–19)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي**4**، فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم يعتمدون على بعد الاتصال وتبادل المعلومات.

تعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تدرك أهمية الاتصال وتبادل المعلومات أثناء ممارسة الأعمال اليومية، فضلا عن بناء الثقة بينها وبين موظفيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعتمد على بعد العلاقات الإنسانية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2–20):

جدول رقم (2–20):نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع بعد العلاقات الإنسانية

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يشارك مدير مؤسستكم العاملين في حلّ مشكلاتهم	23	04	09	36	_3.46	**0.001**	4.00

يحرص مدير مؤسستكم على التواصل والتقرب ما أمكن من العاملين	19	04	13	36		0.000	4.00
يُخصص مدير مؤسستكم جزءا من وقته للجلوس مع العاملين	17	09	10	36	_1.373	0.170	4.00
يسعى مدير مؤسستكم لكسر الحواجز بينه وبين العاملين	20	06	10	36	_2.550	0.011	4.00
يتسم مدير مؤسستكم بالمرونة في التعامل مع العاملين	28	03	05	36	_4.311	0.000	4.00
جميع فقرات البعد	29	06	01	36	3.719–	0.000	3.80
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (2–20)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.80**، فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم يعتمدون على العلاقات الإنسانية مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة نفطال– فرع المدية– تحرص على بناء وتقوية العلاقات بينها وبين الموظفين لتحديد مشاكل العمل، والعمل على حلها.

بشكل عام، يتضح من الجداول (**"2–17"**، **"2–18"**، **"2–19"و "2–20**)، أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها في مؤسسة نفطال –فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة موافق، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية القيادة التشاركية، كونها تُسهم في منح العاملين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة. **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**سهى محمد يحي أبو شمالة: 2020**)، دراسة (**سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان: 2018**)، **بينما اختلفت** مع دراسة (**مجاهد خالد جراد: 2020**) ودراسة (**خالد بن أحمد معيوف الشمري: 2020**) ودراسة (**ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء: 2018**) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تتوافر لديهم أبعاد الثقة التنظيمية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بمؤسسة نفطال –فرع المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على توافر أبعاد الثقة التنظيمية بمؤسسة نفطال –فرع المدية–

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تتوافر لديهم الثقة في الإدارة العليا مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالثقة في الإدارة العليا، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (2-21):

جدول رقم (2–21): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الثقة في الإدارة العليا

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها لديها القدرة على حل المشكلات التي يقع فيها العاملون	24	04	08	36	_3.591	0.000	4.00
يُمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقي	26	07	3	36	_3.133	0.002	4.00
أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها تُبادر بتقديم المساعدة لجميع العاملين دون استثناء	19	03	14	36	4.118–	0.000	4.00
أشعر بالعدالة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة	24	04	08	36			4.00

أشعر بالراحة مع الإدارة العليا لأنها توفر المعلومات للمشاركة في عملية صنع القرار	18	03	15	36	3.469-	0.136	3.50
جميع فقرات البعد معا	29	05	02	36	3.944-	0.000	3.60
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (2-21)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.60**، فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم تتوافر لديهم الثقة في الإدارة العليا مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر درجة عالية من الأمان لموظفيها التي تجعلهم يثقون في الإدارة العليا، مما يشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية الثقة في الإدارة العليا كونها تساعدهم في تعزيز العلاقة بينهم وبين الإدارة، فضلا عن تعزيزها فيما بينهم.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تتوافر لديهم الثقة بزملاء العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالثقة بزملاء العمل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (2-22)

جدول رقم (2-22):نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الثقة بزملاء العمل

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات -	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل في حل المشكلات لتنوع معارفهم	25	05	06	36	3.469-	0.001	3.5

أتشارك مع زملائي المعلومات التي تساعد على حلّ المشكلات	26	03	07	36	-4.085	0.000	4
أحصل على دعم من زملائي عندما أحتاج إليهم	24	02	10	36	-4.118	0.000	4
أشعر بأن زملائي يهتمون بمشاكلي وكأنها تخصهم	18	6	12	36	-3.465	0.002	4
أسعى إلى التوافق مع زملائي دون تفضيل مصلحتي الشخصية	20	4	12	36			4.00
جميع فقرات البعد معا	29	4	3	36	-4.178	0.000	3.80
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (2-22)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.80**، فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم تتوافر لديهم الثقة بزملاء العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة إلى أن ثقة الموظفين بزملائهم عالية، باعتبار هناك علاقات غير رسمية داخل نطاق العمل لمشاركة مشكلاتهم، وتقديم الدعم لبعضهم والسعي للتوافق مع زملائهم في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة نفطال تتوافر لديهم الثقة بالمشرفين مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالثقة في المشرفين، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (2-23):

جدول رقم (2–23): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الثقة بالمشرفين

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملائي	23	03	10	36	3.726–	**0.000**	4.00
يستمع رئيسي المباشر لمشاكلي ويساعدني على حلها	25	06	05	36	3.233–	0.001	4.00
يسعى رئيسي المباشر إلى اكتشاف مواهبي واستثمارها	24	04	08	36	3.233–	0.001	4.00
يسعى رئيسي المباشر إلى كشف نقاط ضعفي وتصحيحها	23	07	06	36	2739–	0.006	4.00
يسعى رئيسي المباشر للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع	19	06	11	36			4.00
يمتلك رئيسي المباشر القدرة الكافية على اداء مهامه	29	01	06	36	4.930–	0.000	4.00
جميع فقرات البعد معا	28	06	02	36	3.601–	0.000	3.80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (2–23)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة

(3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.80**، فهي تمثل درجة **موافق** من قبل أفراد الدراسة أنهم تتوافر لديهم الثقة بالمشرفين مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة أن الموظفين يثقون برئيسهم المباشر بدرجة عالية، لأهمية دوره في عدالته مع الموظفين واكتسابه للقدرة الكافية على أداء مهامه، مما يجعله قدوة لمرؤوسيه.

بشكل عام، يتضح من الجداول ("**2–21**"، "**2–22**"، "**2–23**")، أن مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسة نفطال –فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة موافق، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الثقة التنظيمية، كونها تُسهم في تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة. **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**خليفة بوزار: 2019–2020**)، دراسة (**نادية تومي: 2019**)، دراسة (**عايدة سعيد ديب بنات: 2016**) **بينما اختلفت** مع دراسة (**سارة صباح: 2019**) ودراسة (**مجاهد خالد جراد: 2022**) التي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، حيث تنص الفرضية على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2–24):

جدول رقم (2–24): معامل الإرتباط Spearman بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية

Spearman						
القيادة التشاركية		**المشاركة في اتخاذ القرار**	**تفويض السلطة**	**الاتصال وتبادل المعلومات**	**العلاقات الإنسانية**	**القيادة التشاركية متغير مستقل**
الثقة التنظيمية	**معامل الارتباط**	0.708**	0.833**	0.702**	0.669**	0.807**
	مستوى الدلالة	0.000	0 .000	0.000	0.000	0.000
	المجموع	36	36	36	36	36
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اعتمادا على برنامج spss						

* **المشاركة في اتخاذ القرار**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 708)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية عالية بين المتغير المستقل " **المشاركة في اتخاذ القرار**" والمتغير التابع" **الثقة التنظيمية**" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين المشاركة في اتخاذ القرار والثقة التنظيمية.

* **تفريض السلطة**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 833)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية عالية جدا بين المتغير المستقل " **تفويض السلطة** " والمتغير التابع" **الثقة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين تفويض السلطة والثقة التنظيمية.

* **الاتصال وتبادل المعلومات**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 702)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية عالية بين المتغير المستقل " **الاتصال وتبادل المعلومات**" والمتغير التابع " **الثقة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الاتصال وتبادل المعلومات والثقة التنظيمية.

* **العلاقات الإنسانية**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 669)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية عالية بين المتغير المستقل " **العلاقات الإنسانية** " والمتغير التابع" **الثقة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين العلاقات الإنسانية والثقة التنظيمية.

* **القيادة التشاركية متغير مستقل**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0 807)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية عالية جدا بين المتغير المستقل " **القيادة التشاركية**" والمتغير التابع " **الثقة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**مجاهد خالد جراد: 2022**) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه عالية قدرها 0.838 عند مستوى دلالة 0.000 بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، وكذا دراسة (**ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء:2018**) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مؤسسة مديتريان فلوت كلاس بالبليدة حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.76%

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

- **اختبار مان–وتني (Mann–Whiny)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.
- **اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test)** لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–25) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–25): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس تجاه القيادة التشاركية

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
القيادة التشاركية	19.98	17.25	-0.442	0.658
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة التشاركية في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى النظرة التقييمية المتقاربة بين الجنسين في مؤسسة نفطال لممارسة القيادة التشاركية؛ حيث أن القيادة لا تقتصر على جنس دون آخر. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**سامي عواد الشمري، محمد فهاد الدقاق: 2018**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (**ربيعة بقار، الغالية بريشي: 2022**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–26) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (2–26): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر تجاه القيادة التشاركية

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة التشاركية	24.75	17.40	19.43	16.00	1.214	0.750
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة التشاركية في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة رغم اختلاف الفئات العمرية، فالمدير عندما يمارس سلطاته كقائد تجاه موظفيه، سيشمل جميع العاملين بغض النظر عن أعمارهم.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية بمؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–27) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–27): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي تجاه القيادة التشاركية

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
القيادة التشاركية	24.72	17.50	10.25	5.818	0.055
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة التشاركية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن مدير المؤسسة محل الدراسة يعامل العاملين على قدر من المساواة والعدالة دون تمييز بينهم بسبب اختلاف مؤهلاتهم العلمية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**سامي عواد الشمري، محمد فهاد الدقاق: 2018**) التي توصلت إلى أنه لا

توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة حائل تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ودراسة (**ربيعة بقار، الغالية بريشي: 2022**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(2–28): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية تجاه القيادة التشاركية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
القيادة التشاركية	22.75	16.33	11.88	17.60	24.21	7.453	0.114
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة التشاركية في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين سنوات الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية،** ونرجع هذه النتيجة إلى مدير مؤسسة نفطال – فرع المدية– لما يطبق القيادة التشاركية فإنها تشمل جميع العاملين بغض النظر عن سنوات الخدمة. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**سامي عواد الشمري، محمد فهاد الدقاق: 2018**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة حائل تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ودراسة (**ربيعة بقار، الغالية بريشي: 2022**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–29) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–29): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس تجاه الثقة التنظيمية

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الثقة التنظيمية	19.67	15.45	-1.081	0.280
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الثقة التنظيمية في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس**، أن موظفي مؤسسة نفطال الجزائر–

فرع المدية–من كلا الجنسين يتأثرون بنفس العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية كمدى استجابة المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم. **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة (**مجاهد خالد جراد: 2022**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الجنس.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–30) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (2–30): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر تجاه الثقة التنظيمية

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الالتزام التنظيمي	22.75	18.27	19.27	14.38	1.032	0.794
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الثقة التنظيمية في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية الثقة التنظيمية لتحقيق أهدافهم رغم اختلاف الفئات العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–31) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–31): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي تجاه الثقة التنظيمية

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الثقة التنظيمية	24.17	16.80	15.50	3.546	0.170
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات لثقة التنظيمية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، إلى أن غالبية عينة الدراسة ذوي مستوى ثانوي، وبالتالي فإنهم يتأثرون بنفس العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، التي تجعلهم يثقون في بعضهم وفي الإدارة العليا واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**نادية تومي:2019**) التي توصلت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ أن أفراد العينة لتطبيق الثقة التنظيمية في جامعة قاصدي بورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار

جدول رقم(2–32): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية تجاه الثقة التنظيمية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الثقة التنظيمية	24.25	17.50	10.63	18.40	23.58	7.991	0.092
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الثقة التنظيمية في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين سنوات الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، وترجع هذه النتيجة إلى أن موظفي مؤسسة نفطال الجزائر –المدية–يتفقون على ضرورة وجود الثقة التنظيمية كونها تتيح لهم فرص التقدم في مسارهم المهني، **واختلفت** هذه النتيجة مع دراسة (**مجاهد خالد جراد، 2022**) التي توصلت الى وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة بمؤسسة نفطال – فرع المدية– ، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– أن مؤسستهم تعتمد على أبعاد القيادة التشاركية بأبعادها.

* هناك موافقة عالية من طرف موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– أن تتوافر لديهم أبعاد الثقة التنظيمية.

بعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية–، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية البحث حول الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تعزيز الثقة التنظيمية، حيث ربطنا بين هذين المتغيرين، لذلك لزم على المنظمات الالتفات والتركيز حول مفهوم القيادة التشاركية، وهذا بهدف خلق بيئة مواكبة للتطورات الحاصلة في عالم القيادة الإدارية لتحقيق طموحات وأهداف المنظمة، وسعيها إلى تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لدى العاملين من أجل ضمان بقاء واستمرارية المنظمة، والحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين. ومن المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي والذي كان مضمونه " **ما مدى انعكاس أبعاد القيادة التشاركية على الثقة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة نفطال ولاية المدية؟**"، ومن خلال ما تم عرضه من الجانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة على الإشكالية بحيث أن القيادة التشاركية هي أحد أهم الأساليب الإدارية لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها؛ وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ.

من أجل الإجابة على التساؤلات المتبقية من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت الاختيار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- الفرضية الأولى نصت على أن "**درجة موافقة أن شركة نفطال فرع المدية تعتمد على أبعاد القيادة التشاركية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحيد3**"، ثم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي حيث انتهينا إلى:
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية تعتمد على بعد المشاركة في اتخاذ القرار وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية تعتمد على بعد تعويض السلطات وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية تعتمد على بعد الاتصال وتبادل المعلومات وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية تعتمد على بعد العلاقات الإنسانية وهذا بصورة فردية وكلية.

- أما الفرضية الثانية نصت على "**درجة موافقة أن مؤسسة نفطال تعتمد على أبعاد الثقة التنظيمية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد 3**"، ثم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي حيث انتهينا إلى:

- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية يعتمدون على الثقة في الإدارة العليا وهذت بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية يعتمدون على الثقة بزملاء العمل وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن موظفي مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية يعتمدون على ثقة المشرفين وهذا بصورة فردية وكلية.

❖ تمحورت الفرضية الثالثة حول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الثقة التنظيمي**"، ثم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي حيث انتهينا إلى:

- هناك علاقة خطية طردية عالية جدا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفطال لولاية المدية.

❖ أما الفرضية الرابعة نصت على " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال –فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$**"، فقد تم نفس هذه الفرضية في الجزء التطبيقي، حيث خلصنا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

❖ الفرضية الخامسة نصت على " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة نفطال– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ "**، فقد تم نفيها في الجزء التطبيقي، حيث خلصنا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة نفطال – فرع المدية– تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- تعد القيادة التشاركية من الأساسيات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في نجاح خططها المستقبلية؛
- تقوم القيادة التشاركية على مشاركة المدير العاملين في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها والأنشطة الإدارية؛
- أكد البحث أهمية القيادة التشاركية في خلق وتهيئة بيئة عمل آمنة للفريق، وتشجيع أعضائه على التفكير بحرية، ومناقشة الآراء والأفكار بشكل مفتوح وإبعاد المصلحة الذاتية؛
- إن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في تحقيق الالتزام بين العاملين، وتخفيف شدة الضغط النفسي، وهذا لرفع مستوى الأداء التنظيمي؛
- لتحقيق أهداف القيادة التشاركية لا بدّ من توافر درة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة ن جهة أخرى؛
- إن تكوين الثقة التنظيمية في المنظمة يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام.

الاقتراحات:

تتمثل في النقاط الآتية:

- على مدير مؤسسة نفطال –فرع المدية– أن يتيح للعاملين فرصة لتقديم مقترحاتهم ،والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- أن يراعي مدير مؤسسة نفطال –فرع المدية– قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام الموكلة لهم؛
- استخدام سياسة الباب المفتوح للاتصال مع العاملين، حتى يستطيع العاملون من انجاز مهامهم بسهولة؛

- على مؤسسة نفطال –فرع المدية– تطبيق أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسة، حتى يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وروح المعنوية لدى عمالها وتحقيق رضا عن العمل؛
- ينبغي على مؤسسة نفطال– فرع المدية– تحفيز العاملين على التعلم، وتطوير مهاراتهم في الاتصال لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين العاملين، وانجاز مهامهم.

آفاق البحث:

بناءا على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- انعكاس أبعاد القيادة التبادلية على الثقة التنظيمية بمنظمات الأعمال؛
- الثقة التنظيمية كمدخل للدعم التنظيمي: دراسة حالة؛
- دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية؛
- واقع القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا– اللغة العربية

أ. الكتب:

1. ابن منظور، **قاموس العرب**، دار الصادق للنشر، لبنان، 1978.

2. الجيوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

3. الموسوي سنان، **الإدارة المعاصرة، أصول وتطبيقات**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

4. راكان نواف القاضي، **أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية الحكام الإداريين من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

5. شاهين شريف كامل، **الجامعات العربية بين مطالب الهوية وطموحات الترتيب العالمي**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2013.

6. منال عبد الخالق جاب الله، **الثقة في عصر العولمة**، دار العلوم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

7. نايف أبو الكشك محمد، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جريري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ب. أطروحات الدكتوراه:

8. خليفة بوزار، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019-2020.

ج. **رسائل الماجستير:**

9. رنا ناصر صير الطائي، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2007.

10. سها محمد يحي أبو شمالة، **دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة فلسطين، 2020.

11. عايدة سعيد ديب بنات، **بعنوان الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

12.عبد المحسن بن محمد بن عبد الصغير، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

13.عطية لعون، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة**، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.

14.عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018.

15.محمد يحي أبو شمالة، **دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة**، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة فلسطين، 2020.

16.نسرين الغانم، عبد الله أبو شويش، **محددات الثقة التنظيمية وأثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.

17.نسيم فلاح رفيقان البدران، **درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من جهة نظرهم في العاصمة عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

د. مذكرات الماستر

18.أمينة نوادري، **المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بخلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية أم البواقي**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

19.بقادر ربيعة، بربشي الغالية، **أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد وراية، أدرار، الجزائر، 2022.

20.تومي نور الدين بلقاسمي عبد الله، **أثر تفويض السلطة على أداء العاملين: دراسة ميدانية لبلدية تميمون**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، 2021.

21. ربيعة بقار، الغالية بريشي، **أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية في ولاية أدرار**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2022.

22. سارة صياغ، **أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة سوناطراك**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، الجزائر، 2019.

23. عقيلة مباركي، **القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف: دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان أولاد جلال**، مذكرة ماستر في علم مكتبات، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019.

24. نادية تومي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.

25. هباز ضياء الدين، **تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالبلدية ومحطة الفتح مكرر 1**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020.

26. يوسف بن عطا الله، **دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2019.

هـ. المجلات:

27. إبراهيم السيد رمضان، **أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي لدى الفنادق المصرية**، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 1، جامعة الفيوم، مصر، 2020.

28.أحمد إبراهيم احمد، هالة محمد السيد، عبد العزيز سعد صيوان فرحان، **محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي: دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية، العدد 116، الجزء 6، جامعة نبها، مصر، 2018.

29.أميرة حاتم الحارثي، أريج عبد الرحمن الشماسي، **دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة**، المجلة العربية للنشر والتوزيع، الإصدار 6، العدد 52، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2023.

30. أميرة خضير كاظم، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرق،** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014.

31. ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة،** مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2018.

32. بسام سمير الرميدي، **دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية،** الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2018.

33. حمدي بن سالم الرويثي، **درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الاكاديمية بجامعات السعودية،** المجلة التربوية، العدد 55، جامعة سوهاج، مصر، 2018.

34. حياة سرير الحترسي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017.

35. خالد بن أحمد معيوف الشمري، **درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها،** مجلة كلية التربية، العدد 44، الجزء 4، جامعة عين شمس، مصر، 2020.

36. الزهراء علالي، ساوس الشيخ، **دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل،** مجلة دفاترMECAS، المجلد 17، العدد 3، جامعة بلقايد أبو بكر بتلمسان، الجزائر، 2021.

37. سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، **واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين،** مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 2018.

38. سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية–مساهمة مختلطة–،** مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2015.

39. صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة،** مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022.

40.طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، **تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، العراق، 2016.

41.عادل مجيد النصراوي، **دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدرسيين في كليتي الادارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 71، جامعة كربلاء، العراق، 2022.

42.العربي بن داود، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.

43.علي حسون قدري الطائي، جميل طاهر، فاضل حمد سلمان القيسي، **تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لأداء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2012.

44.فراس حسن رشيد سلمان، **دور القيادة التشاركية في تحسين الممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة تكريت**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17، الجزء 1، العراق، 2021.

45.ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، جامعة المستنصرية، العراق، 2010.

46.مجاهد خالد جراد، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 4، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا –الجامعة الإسلامية بغزة–، فلسطين 2022.

47.مجاهد خالد جراد، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 4، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا –الجامعة الإسلامية بغزة–، فلسطين 2022.

48.محمد فارس، محمد جودت، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر–غزة–**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014.

49.محمد كعوان، محمد بن عيجة، **سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 3، جامعة الأخوة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2021.

50.مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، **دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان–مركز الوطني للاستشارات الهندسية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2020.

51.منال عبد الله غيثان العمري، **واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط**، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 35، العدد 5، جامعة سيوط، مصر، 2019.

52.مؤيد الساعدي، أرشد عيد الأمير جاسم الشمري، محمد ثابت فرعون الكرعاوي، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة المؤسسة، المجلد 1، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

53.نجوى دراوشة، **العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.

54.الهاشمي بعاج، رملية لعمور، **تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التامين في الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022.

و. محاضرات

55. حاج سليمان، خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة: تجارة دولية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2021-2022.

ي.مواقع الأنترنيت

56.ـــــــــ، **الفصل الثالث: القرارات الجماعية**، على الرابط:
http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/Teams-Ar_Chapter3.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

57.ـــــ، ما مفهوم الندوة، على الرابط https://baytdz.com/%D9%85%D8%A7-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9/?print=pdf
تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

58. تغريد محمد حسن الحربي، **معوقات تطبيق القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك: دراسة ميدانية**،على الرابط: https://scpmagazine.com/clients/magazine-team1/research/362882/file2.pdf، تاريخ الاطلاع: 04-03-2023.

59. داليا محمد الشافع، **أهمية الإبداع الإداري في نجاح المؤسسات**، على الرابط: https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/0aac9339-6d01-462b-b92d-49d1bf02e3?t=%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-، تاريخ الاطلاع: 05-03-2023.

60. عبد المالك صاولي، **أهم الأساليب الإحصائية في قياس الرأي العام**، محاضرة في مقياس قياس الرأي العام، على الرابط: http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/10.pdf، تاريخ، الاطلاع: 31-03-2023

61. معجم المعاني الجامع، **تعريف ومعنى الثقة**، على الرابط: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AB%D9%82%D8%A9/، تاريخ الاطلاع: 05/12/2022.

62. مؤسسة نهج الفلاح، **عوامل نجاح العمل الجماعي**، على الرابط: https://nir-osra.org/%D8%A5%D8%B3%D9%87%D8%A7%D9%85/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-، تاريخ الاطلاع: 05-03-2023.

ثانيا– اللغة الأجنبية

أ. **الكتب**

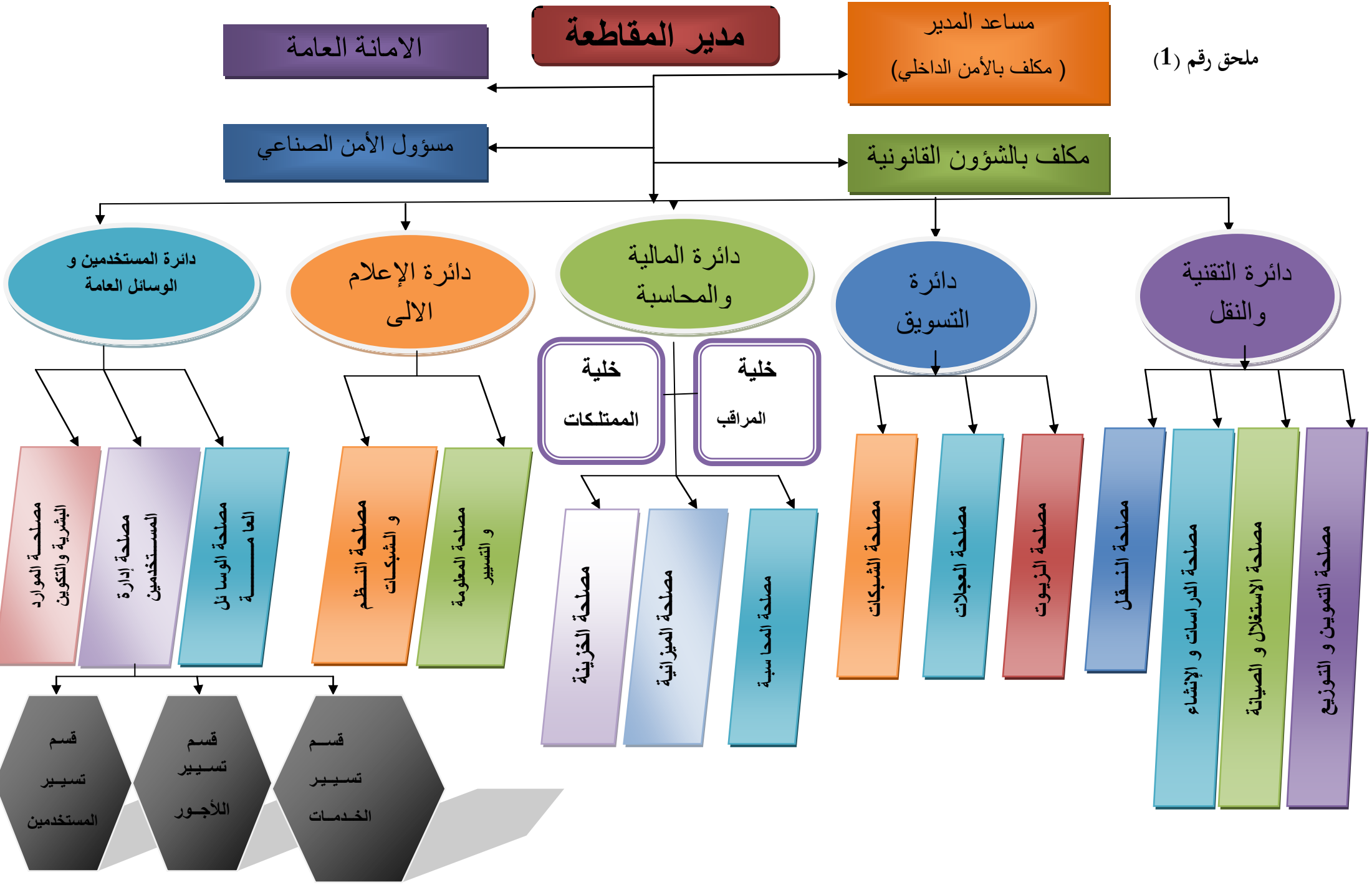
63. Ouchi.W, " **Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge**", Addition &Wesley, 1995.

ب. المجلات

64. Straiter.K, " **The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organisation on Job Satisfaction and Organizational International commitment** ", journal of leadership studies, vol 1, n°1, Regent University, London, 2005.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)


مدير المقاطعة
الامانة العامة
مساعد المدير
(مكلف بالأمن الداخلي)
مسؤول الأمن الصناعي
مكلف بالشؤون القانونية
دائرة المستخدمين و الوسائل العامة
دائرة الإعلام الالى
دائرة المالية والمحاسبة
دائرة التسويق
دائرة التقنية والنقل
خلية المراقب
خلية الممتلكات
مصلحة الموارد البشرية والتكوين
مصلحة إدارة المستخدمين
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة النظم و الشبكات
مصلحة المعلومة و التسيير
مصلحة المحاسبة
مصلحة الميزانية
مصلحة الخزينة
مصلحة الشبكات
مصلحة العجلات
مصلحة الزيوت
مصلحة النقل
مصلحة الدراسات و الإنشاء
مصلحة الاستغلال و الصيانة
مصلحة التموين و التوزيع
قسم تسيير المستخدمين
قسم تسيير الأجور
قسم تسيير الخدمات

ملحق رقم (2): استبيان قبل التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة (الاستمارة) لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **القيادة التشاركية وانعكاسها على الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**"

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

القيادة التشاركية: نمط قيادي يقوم على إشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الثقة التنظيمية: مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل العاملين مع بعضهم أو مع المنظمة، وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين

	الرقم	العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المشاركة في اتخاذ القرار	يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم					
2		يشجع مدير مؤسستكم مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار					
3		يناقش مدير مؤسستكم القرارات التي يتخذها بصورة جماعية					
4		يوجد تعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة					
5		يشجع مدير مؤسستكم العاملين على وضع الخطط لمعالجة المشكلات					
6	تفويض السلطات	يمنح مدير مؤسستكم العاملين صلاحيات لتحديد أهداف المؤسسة					
7		يُفوض مدير مؤسستكم العاملين سلطات كافية لانجاز مهامهم الوظيفية					
8		يُزود مدير مؤسستكم العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة لهم					
9		يُراعي مدير مؤسستكم قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام الموكلة لهم					
10		يُتابع مدير مؤسستكم مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم					
11	الاتصال وتبادل المعلومات	توفر مؤسستكم وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
12		توفر مؤسستكم المعلومات اللازمة لكافة العاملين					
13		تعتمد مؤسستكم على سياسة الباب المفتوح للاتصال مع العاملين					
14		توفر مؤسستكم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين العاملين					
15		يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم					
16	العلاقات	يشارك مدير مؤسستكم العاملين في حلّ مشكلاتهم					
17		يحرص مدير مؤسستكم على التواصل الاجتماعي مع العاملين					
18		يُخصص مدير مؤسستكم جزءا من وقته للجلوس مع العاملين					

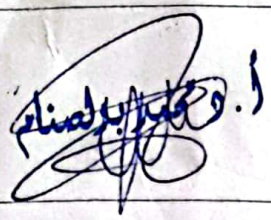
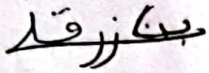
19		يسعى مدير مؤسستكم لكسر الحواجز بينه وبين العاملين					
20		يتسم مدير مؤسستكم بالمرونة في التعامل مع العاملين					

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

	الرقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في الإدارة العليا	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها لديها القدرة على حل المشكلات					
2		يُمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات					
3		أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها تُبادر بتقديم المساعدة لجميع العاملين					
4		أشعر بالعدالة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة					
5		أشعر بالراحة مع الإدارة العليا لأنها توفر المعلومات للمشاركة في عملية صنع القرار					
6	الثقة بزملاء العمل	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل في العمل لتنوع معارفهم					
7		أتشارك مع زملائي المعلومات التي تساعد على حلّ المشكلات					
8		أحصل على دعم من زملائي عندما أحتاج إليهم					
9		أشعر بأن زملائي يهتمون بمشاكلي وكأنها تخصهم					
10		أسعى إلى التوافق مع زملائي دون تفضي مصلحتي الشخصية					
11	الثقة بالمشرفين	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملائي					
12		يستمع رئيسي المباشر لمشاكلي ويساعدني على حلها					
13		يسعى رئيسي المباشر إلى اكتشاف مواهبي واستثمارها					
14		يسعى رئيسي المباشر إلى كشف نقاط ضعفي وتصحيحها					
15		يسعى رئيسي المباشر للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية					
16		يمتلك رئيسي المباشر القدرة على أداء مهامه					

الملحق رقم 03

قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
أ.د بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ	
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	
أ.د معوشي عماد	أستاذ محاضر أ	

Scanné avec CamScanner

ملحق رقم (4): استبيان بعد التحكيم

استبيان بعد التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **القيادة التشاركية وانعكاسها على الثقة التنظيمية : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – فرع المدية–**"

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

القيادة التشاركية: نمط قيادي يقوم على إشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الثقة التنظيمية: مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل العاملين مع بعضهم أو مع المؤسسة، وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين

	الرقم	العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة توسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المشاركة في اتخاذ القرار	يتيح مدير مؤسستكم العاملين فرصا لتقديم مقترحاتهم					
2		يشجع مدير مؤسستكم مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار					
3		يناقش مدير مؤسستكم القرارات التي يتخذها بصورة جماعية مع باقي العاملين					
4		يوجد تعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة					
5		يشجع مدير مؤسستكم العاملين على وضع الخطط لمعالجة المشكلات					
6	تفويض السلطات	يمنح مدير مؤسستكم العاملين الفرصة لتحديد أهداف المؤسسة					
7		يُفوض مدير مؤسستكم العاملين سلطات كافية لانجاز مهامهم الوظيفية					
8		يُزود مدير مؤسستكم العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة لهم					
9		يُراعي مدير مؤسستكم قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام الموكلة لهم					
10		يُتابع مدير مؤسستكم مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم					
11	الاتصال وتبادل	توفر مؤسستكم وسائل اتصال فعالة ومتطورة لجميع العاملين بها					
12		توفر مؤسستكم المعلومات اللازمة لكافة العاملين					
13		تعتمد مؤسستكم على سياسة الباب المفتوح للاتصال مع العاملين					
14		توفر مؤسستكم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين العاملين					
15		يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم بسهولة					
16	العلاقات الإنسانية	يشارك مدير مؤسستكم العاملين في حلّ مشكلاتهم					
17		يحرص مدير مؤسستكم على التواصل والتقرب ما أمكن من العاملين					
18		يُخصص مدير مؤسستكم جزءا من وقته للجلوس مع العاملين					
19		يسعى مدير مؤسستكم لكسر الحواجز بينه وبين العاملين					
20		يتسم مدير مؤسستكم بالمرونة في التعامل مع العاملين					

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

	الرقم	العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة توسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في الإدارة العليا	أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها لديها القدرة على حل المشكلات التي يقع فيها العاملون					
2		يُمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقي					
3		أشعر بالأمان مع الإدارة العليا لأنها تُبادر بتقديم المساعدة لجميع العاملين دون استثناء					
4		أشعر بالعدالة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة					
5		أشعر بالراحة مع الإدارة العليا لأنها توفر المعلومات للمشاركة في عملية صنع القرار					
6	الثقة بزملاء العمل	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل في حل المشكلات لتنوع معارفهم					
7		أتشارك مع زملائي المعلومات التي تساعد على حلّ المشكلات					
8		أحصل على دعم من زملائي عندما أحتاج إليهم					
9		أشعر بأن زملائي يهتمون بمشاكلي وكأنها تخصهم					
10		أسعى إلى التوافق مع زملائي دون تفضيل مصلحتي الشخصية					
11	الثقة بالمشرفين	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملائي					
12		يستمع رئيسي المباشر لمشاكلي ويساعدني على حلها					
13		يسعى رئيسي المباشر إلى اكتشاف مواهبي واستثمارها					
14		يسعى رئيسي المباشر إلى كشف نقاط ضعفي وتصحيحها					
15		يسعى رئيسي المباشر للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع					
16		يمتلك رئيسي المباشر القدرة الكافية على أداء مهامه					

الملحق رقم (5): نتائج spss

Correlations

			K	Y	Z	M	S
Spearman's rho	K	Correlation Coefficient	1,000	,885**	,869**	,873**	,877**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	Y	Correlation Coefficient	,885**	1,000	,777**	,667**	,739**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	Z	Correlation Coefficient	,869**	,777**	1,000	,704**	,666**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	M	Correlation Coefficient	,873**	,667**	,704**	1,000	,729**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	36	36	36	36	36
	S	Correlation Coefficient	,877**	,739**	,666**	,729**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			R	L	T	W
Spearman's rho	R	Correlation Coefficient	1,000	,853**	,846**	,820**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36
	L	Correlation Coefficient	,853**	1,000	,759**	,612**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	36	36	36	36
	T	Correlation Coefficient	,846**	,759**	1,000	,516**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001
		N	36	36	36	36
	W	Correlation Coefficient	,820**	,612**	,516**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	36

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
K	سنة 30 من اقل	2	24,75
	40 من اقل الى 30 من	15	17,40
	سنة50 من اقل الى 40 من	15	19,43
	فوق فما سنة 50	4	16,00
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	K
Chi-Square	1,214
df	3
Asymp. Sig.	,750

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks

	التعليمي المستوى	N	Mean Rank
K	ثانوي	9	24,72
	جامعي	23	17,50
	عليا دراسات	4	10,25
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	K
Chi-Square	5,818
df	2
Asymp. Sig.	,055

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

Ranks

	المهنية الخبرة	N	Mean Rank
K	سنوات 5 من اقل	2	22,75
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	9	16,33
	سنة 15 من اقل الى 10 من	8	11,88
	سنة 20 من اقل الى 15 من	5	17,60
	فوق فما سنة 20	12	24,21
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	K
Chi-Square	7,453
df	4
Asymp. Sig.	,114

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
K	ذكر	26	18,98	493,50
	انثى	10	17,25	172,50
	Total	36		

Test Statistics[a]

	K
Mann-Whitney U	117,500
Wilcoxon W	172,500
Z	-,442
Asymp. Sig. (2-tailed)	,658
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,664[b]

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
R	ذكر	26	19,67	511,50
	انثى	10	15,45	154,50
	Total	36		

Test Statistics[a]

	R
Mann-Whitney U	99,500
Wilcoxon W	154,500
Z	-1,081
Asymp. Sig. (2-tailed)	,280
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,286[b]

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
R	سنة 30 من اقل	2	22,75
	40 من اقل الى 30 من	15	18,27
	سنة50 من اقل الى 40 من	15	19,27
	فوق فما سنة 50	4	14,38
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	R
Chi-Square	1,032
df	3
Asymp. Sig.	,794

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks

	التعليمي المستوى	N	Mean Rank
R	ثانوي	9	24,17
	جامعى	23	16,80
	عليا دراسات	4	15,50
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	R
Chi-Square	3,546
df	2
Asymp. Sig.	,170

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

Ranks

	المهنية الخبرة	N	Mean Rank
R	سنوات 5 من اقل	2	24,25
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	9	17,50
	سنة 15 من اقل الى 10 من	8	10,63
	سنة 20 من اقل الى 15 من	5	18,40
	فوق فما سنة 20	12	23,58
	Total	36	

Test Statistics[a,b]

	R
Chi-Square	7,991
df	4
Asymp. Sig.	,092

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية