



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

## أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة  
إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود

من إعداد الطالبة: صياغ سارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. /قويدري ميادة..... (أستاذ مساعد -أ- ، جامعة ورقلة) رئيسا  
أ.د/رجم خالد ..... (أستاذ محاضر-أ- ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر  
أ.د/بوغابة عبد الحافظ..... (أستاذ محاضر -ب- ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

## أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة  
إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود

من إعداد الطالبة: صياغ سارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. /قويدري ميادة..... (أستاذ مساعد -أ- ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/رجم خالد ..... (أستاذ محاضر -أ- ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

أ.د/بوغابة عبد الحافظ..... (أستاذ محاضر -ب- ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



## الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة، وسعت صابرة للوصول إلى  
أعلى درجات النجاح ، وكلها أمل للوصول، الى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي إلى ملاكي في الحياة  
إلى أمي الحبيبة  
إلى من كد وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير  
إلى من صنع العزة فوق الجبين، ووجدت بجانبه الأمان، إلى من أكن له الهيبة والوقار  
إلى والدي العزيز  
إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى سندي ومصدر قوتي إخوتي  
كل من أرى التفاؤل بأعينهم وجميع صديقاتي  
إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل أساتذتي الكرام ومن وقف إلى  
جانبي وساعدني وشجعني  
"أهدي ثمرة جهدي"

سارة صياغ

## شكر

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً الله الذي أنار لي درب العلم و منحني القدرة على إنجاز هذا العمل و اتمامه،  
فالحمد لله و لأنه من شكر الله شكر العبد، فلا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور  
" رجم خالد " على قبوله لتأطير هذا العمل وعلى كل مجهوداته وتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة فترة التحضير  
كذلك أتقدم بالشكر لجميع العاملين في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعدة ارارة - شركة سونطراك حاسي  
مسعود لتعاونهم معي وتقديمهم جميع المعلومات التي احتجتها خلال دراستي الميدانية  
كما أتقدم بالشكر الخاص إلى أخي الغالي "محمد الهادي" وأمي الحبيبة على دعمهما النفسي ووقوفهما إلى جانبي  
حفظهما الله من كل شر  
وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

سارة صياغ

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة شركة سوناطراك حاسي مسعود، إتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدامنا كل من الإستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، إذ تم إجراء مقابلات مع عينة عشوائية من العاملين (مشرفون وموظفون) حول مستوى الثقة التنظيمية، وبالنسبة للإستبيان وزع كذلك على عينة عشوائية تمثلت في 215 عامل بقاعدة إرارة، وقد تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية إذ كانت ثقة العاملين تجاه الإدارة العليا وكذلك تجاه مشرفيهم متوسطة، أما بالنسبة لثقة العاملين تجاه زملائهم كانت مرتفعة حيث لاحظنا وجود علاقات غير رسمية بين العاملين تدعم العمل الجماعي، وفيما يتعلق بأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي وجدنا أن هناك علاقة تأثير متوسطة حيث كانت الثقة بالمشرفين هي الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي، وانطلاقا من النتائج على المؤسسة أن تجعل العامل يشعر بالانتماء الشيء الذي يزيد من ثقته وبالتالي يطور في اداءه.

## الكلمات المفتاحية:

أداء وظيفي، ثقة تنظيمية، ثقة في إدارة عليا، ثقة في مشرفين، ثقة في زملاء العمل.

**Abstract**

The aim of this study is to know the effect organizational trust on job performance in the regional direction of production division at irara base-Sonatrach HMD, we built our study focusing on descriptive method and we used the questionnaire and the interviews as information gathering tools, where we distributed the questionnaires on a sample of 215 employee, we utilized the SPSS program to achieve the initial results through a set of statistical tools.

The results of the study shows an average level of organizational trust, where the employee's trust towards senior management and their supervisors was medium, while the trust of employees towards their colleagues was high as we noted the existence of informal relationships between workers support the collective action, As for the impact of organizational trust on job performance, we found that there was a moderately influential relationship, with trust in supervisors being the most influential, And based on the results on the institution to make the worker feel the sense of belonging, which increases the confidence and thus develop in its performance.

**Key words:**

Job performance, organizational trust, trust in senior management, trust in the supervisors, trust in colleagues.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والثقة التنظيمية
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
31	تمهيد
32	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
61	المراجع
66	الملاحق
71	الفهرس



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1.1
35	احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	1.2
37	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	2.2
37	ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ	3.2
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4.2
39	توزيع العينة أفراد حسب السن	5.2
40	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6.2
41	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا	7.2
42	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين	8.2
43	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بزملاء العمل	9.2
44	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء الوظيفي	10.2
45	معامل الارتباط بارسون بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي	11.2
45	معامل الارتباط بارسون بين أبعاد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي	12.2
46	تحليل ANOVA بين محور الثقة التنظيمية والبيانات الشخصية	13.2
47	تحليل التباين الثنائي T-test بين محور الثقة التنظيمية والجنس والمستوى الوظيفي	14.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	أ
4	نموذج يبين العناصر التي تنتج الأداء الفعال	1.1
6	تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على الأداء الوظيفي	2.1
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	1.2
40	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	2.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	الإستبيان	1
68	قائمة الأساتذة المحكمين	2
69	أسئلة المقابلة	3

مقدمة

## توطئة

يقترن نجاح المنظمة واستمرارها في تحقيق أهدافها بما تمتلكه من موارد، خاصة البشرية منها وذلك باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية كونه يساهم بأدائه السليم والفعال في تعزيز مكانة المنظمة وامتيازاتها ككل، فتعمل بدورها على توفير بيئة عمل تحفز الفرد على أداءه لأعماله وإنجاز المهام المطلوبة منه بأجمع الطرق، ومن جهة أخرى تخلق جو تسوده ثقة متبادلة بين الأفراد العاملين وتجاه المنظمة وبالتالي تسعى لتحقيق ما يسمى بالثقة التنظيمية بحيث لا يمكن إهمال عامل الثقة في جميع الممارسات التي تقوم بها المنظمة في مختلف مستوياتها التنظيمية.

فالثقة تجعل كل فرد يؤمن بقدرات وكفاءات الطرف الآخر سواء كان زميله أو مشرفه أو الإدارة العليا، وتنعكس بدورها على سلوكيات وتصرفات وتعاملات الأفراد داخل المنظمة، فتؤدي إلى الحد من الصراعات السلبية وتسهل حل المشكلات إضافة إلى تعزيز السلوك التعاوني بين الأفراد فيما بينهم ومع الإدارة العليا، الشيء الذي يؤثر على فعالية الفرد وأداءه بصفة عامة.

## أ- طرح الإشكالية

وفي هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي بالإطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود والإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود؟

وللإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الثقة التنظيمية بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود؟
3. هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

## ب- الفرضيات

1. توجد ثقة متبادلة بين العاملين وتجاه مشرفيهم والإدارة العليا في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود؛
2. مستوى أداء العاملين في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سونطراك حاسي مسعود عالي؛

3. هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ايرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود؛

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

### ت- مبررات اختيار موضوع البحث:

- الميول الشخصي للإطلاع على حيثيات الثقة التنظيمية وواقعها؛
- توفر المؤسسة المناسبة لتبني موضوع البحث.

### ث- أهداف البحث:

- التعرف على أهمية وجود الثقة المتبادلة بين العاملين وتجاه مشرفيهم والإدارة العليا؛
- التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الثقة داخل المنظمة؛
- إبراز مستويات الأداء الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية لقسم الإنتاج ايرارة سوناطراك حاسي مسعود؛
- التقرب من واقع الثقة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ايرارة سوناطراك حاسي مسعود.

### ج- أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث كونه تبنى موضوع مهم يدرس الارتباط بين أثر وجود الثقة في المنظمة وانعكاسها على أداء الأفراد من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم تصميم عرض نظري للثقة التنظيمية وللأداء الوظيفي وللعلاقة بينهما، بينما تم تقديم صورة واقعية للموضوع بدراسة العلاقة الإرتباطية بين متغيري البحث وإبرازها من خلال الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج ايرارة سوناطراك حاسي مسعود.

### ح- حدود البحث:

- ✚ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- ✚ الحدود المكانية: المديرية الجهوية لقسم الإنتاج - ايرارة سوناطراك حاسي مسعود؛
- ✚ الحدود الزمنية: امتدت الدراسة في الفترة ما بين 12 مارس 2019 إلى غاية 02 أبريل 2019؛
- ✚ الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة تمثلت في 215 عامل من المديرية الجهوية لقسم الإنتاج - ايرارة سوناطراك حاسي مسعود.

### خ- منهج البحث:

استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرهما لإفادة القارئ واثراء رصيده المعرفي، إضافة إلى ذلك تم اجراء دراسة ميدانية وزعت فيها مجموعة من الاستبيانات بهدف

جمع المعلومات التي توصلنا إلى واقع موضوع الدراسة وتم تدعيم ذلك بالمقابلة وبعض الملاحظات، واعتمدنا على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

## د- مرجعية البحث:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

✚ الكتب؛

✚ الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير و المقالات؛

✚ المواقع الإلكترونية.

اما في الجانب التطبيقي فاستخدمنا:

✚ الإستبيان؛

✚ المقابلة الشخصية؛

✚ الملاحظة؛

✚ البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

## ذ- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول يختص بدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ويحتوى على مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، والمبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتطرق إلى الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال مبحثين أيضا، بدءا بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من الأجل الإمام بواقع موضوع الدراسة وحيثياته، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

## ر- صعوبات البحث:

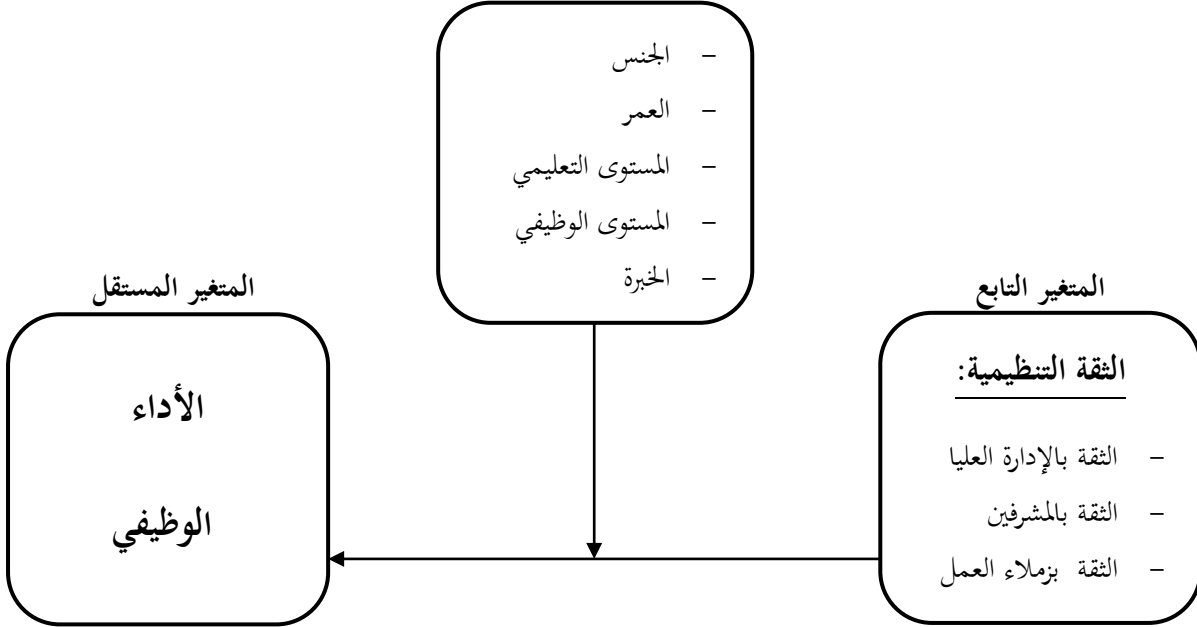
- عدم قدرتنا على توسيع حجم العينة بسبب نظام المناوبة (4\*4)؛

- صعوبة إسترجاع الإستبيانات الموزعة على العاملين.

## ز- نموذج البحث:

الشكل (أ): نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الثقة التنظيمية على

الأداء الوظيفي

## تمهيد:

تهدف كل منظمة إلى الوصول للريادة في مجالها، فتسعى إلى استغلال جميع السبل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وبما في تلك السبل المورد البشري الذي يعد أداءه حصيلة لاستثمار المنظمة في قدراته ومعارفه ومهاراته فهو مقياس حقيقي لمدى نجاحها. ولكي تستفيد المنظمة من جميع كفاءات أفرادها تسعى إلى تحقيق الثقة التنظيمية، والتي تعتبر من أبرز المداخل التي من خلالها تتمكن المنظمة من تعميق أواصل الترابط بينها وبين أفرادها، فالثقة التنظيمية تهيئ الظروف اللازمة للعمل الجيد وتساعد على تدعيم فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال غرس الثقة المتبادلة بين الأفراد وتجاه المشرفين وتجاه الإدارة العليا، حيث تعتبر وسيطا فعالا لضمان سير الأعمال وتنعكس بدورها على أداء الأفراد. وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية من متخلف جوانبهما والتطرق إلى نوع العلاقة التي تربطهما، وسيتناول هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: يتمحور حول عرض لمختلف جوانب متغيري الدراسة نظريا والعلاقة التي تربطهما؛
- المبحث الثاني: يتناول الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية.



## المبحث الأول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والثقة التنظيمية

يستند الأداء الفعال في المؤسسة على وجود عدة عوامل تدعمه وتساهم في استقراره، وتؤثر علاقة الفرد مع محيطه الداخلي على أدائه، في حين تمثل الثقة أهم العوامل التي تؤثر في نفسية الفرد وبالتالي يمكن تنعكس على أدائه، وفيما يلي نستعرض مفاهيم ومختلف جوانب الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم عوامل تقدم المؤسسة، لذلك فهي تركز جميع اهتماماتها عليه كونه المدخل الأساسي الذي من خلاله تحقق أهدافها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً، وهو الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمته حسب قدرته واستطاعته<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>، وهو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد العامل نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه<sup>3</sup>.

وعرف كذلك على انه عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل<sup>4</sup>.

وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن النتائج المتوقعة الحصول عليها من نشاطات الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة والذي يتم على أساسه تقييم الأداء في المؤسسة.

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 91-90

<sup>2</sup> سرير الخترسي حياة، 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، جامعة البليدة 2، الجزائر، سنة 2017، ص 31

<sup>3</sup> لقاء ميري حبيب ويتول عبد علي غالي، تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 04، العراق، سنة 2018، ص 187

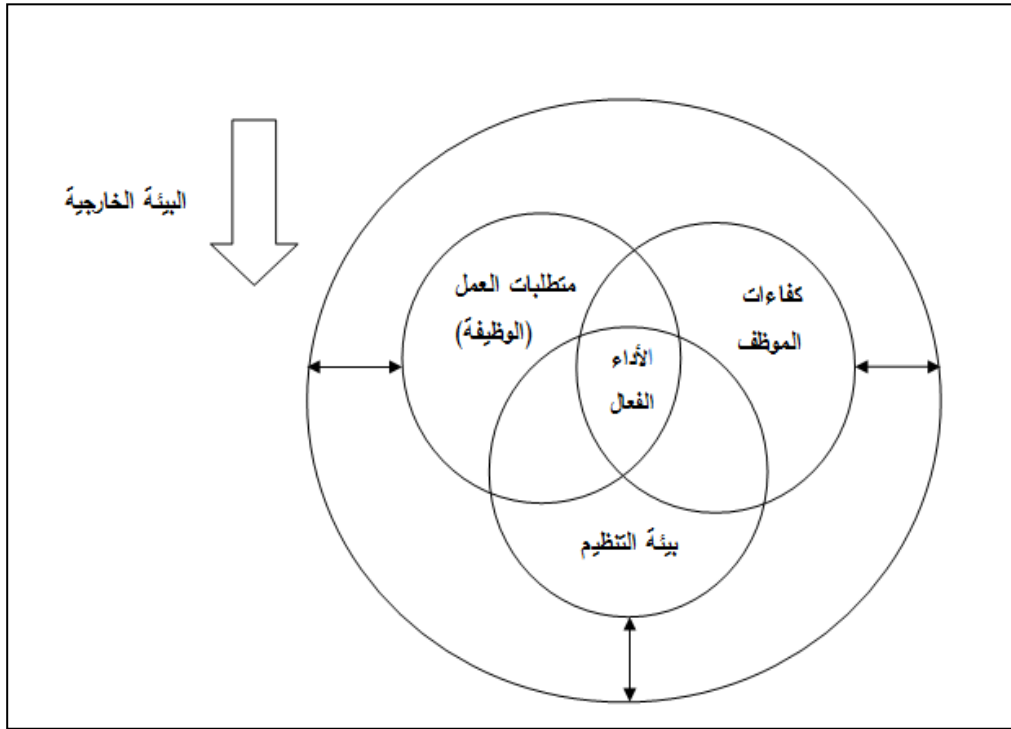
<sup>4</sup> مشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، سنة 2004، ص 563

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **كفاءة الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفاءات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛
  - **متطلبات الوظيفة:** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
  - **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- والشكل التالي يوضح التداخل بين الخصائص السابقة الذي ينتج أداء فعالا:

الشكل رقم (1-1): نموذج يبين العناصر التي تنتج الأداء الفعال



المصدر: درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ص 306

يعبر الشكل عن نتيجة توفر العناصر الثلاثة داخل المنظمة وتدخلها فيما بينها حيث أدى التفاعل بين بيئة التنظيم وكفاءة الموظف ومتطلبات العمل إلى إنتاج الأداء الوظيفي وبالتالي يمكن اعتبارها من العناصر الأساسية لتوليد الاداء الوظيفي الفعال.

<sup>1</sup> درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، سنة 2009، ص 305

وإضافة إلى ما سبق من العناصر فإن هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله؛
- **نوعية العمل**: تتمثل في مدة ما يدركه الموظف عن ما يقوم به من عمل، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبارعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يتحدد الأداء من خلال تفاعل المكونات التالية<sup>2</sup>:

- أ. **الدافعية التي يمتلكها الفرد**: وهي رغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسته وإقباله على العمل؛
- ب. **القدرة على أداء العمل**: وهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل؛
- ت. **الجهد المبذول**: وهو الذي يوضح درجة دافعية الفرد لأداء العمل؛
- ث. **معرفة الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته للسلوك والنشاطات الصادرة منه**: والتي يسلكها في عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة؛

**5- مناخ العمل**: ويتمثل في البيئة الداخلية المنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك البيئة الخارجية والتي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2010، ص 43

<sup>2</sup> شروق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة القادسية، العراق، العدد 38، سنة 2018، ص 1414

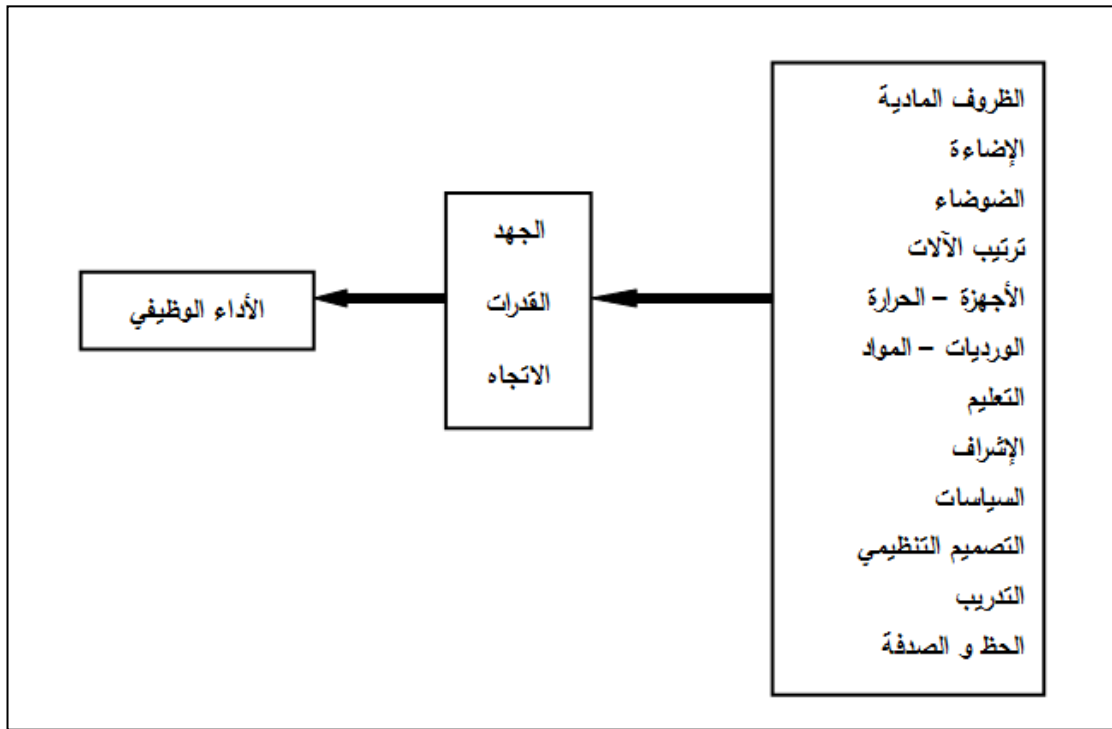
<sup>3</sup> درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم، مرجع سابق، ص 423-424

أ- عوامل إدارية تنظيمية تتمثل في:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في التنظيم؛
- صراع في الشخصيات بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه؛
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا؛
- الإشراف السيئ؛
- النقص في التدريب؛
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

والشكل الموالي يوضح تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي:

الشكل (1-2): تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على الأداء الوظيفي



المصدر: أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة،

فلسطين، سنة 2008، ص36

يشير الشكل إلى كيفية تأثير مكونات بيئة العمل والعوامل التنظيمية المتمثلة في دعم الإدارة العليا على سلوكيات الأفراد العاملين بشكل مباشر وانعكاسها على أدائهم.

ب- عوامل خارجية:

- الاضطراب السياسي؛
- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛
- التشريعات الحكومية؛
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛
- سياسات النقابات.

ت- عوامل شخصية (خاصة بالموظف):

- نقص في رغبته ودافعيته؛
- ضعف شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- تغييره المستمر عن العمل؛
- مرض عقلي أو جسدي؛
- مشكلات عائلية.

الفرع الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي وأهمية تحسينه

أولاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء<sup>1</sup>، وبشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي<sup>2</sup>:

أ. تحسين أداء الموظف: وهي أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

➤ **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها؛

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء مطبعة العشري جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مصر، سنة 2009، ص94-ص95

<sup>2</sup> عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية في على شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص42-45

➤ **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم؛

➤ **الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من التحسينات المرغوبة للموظف.

### ب. تحسين طبيعة العمل:

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم في تحسين محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وتعتبر معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح.

وبعد تحديد المهام الضرورية كما يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل المناسبة أيضا لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت إلى آخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة.

ت. **تحسين البيئة:** إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء حيث يجب تهيفة

الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم<sup>1</sup>، بحيث يستوجب ذلك<sup>2</sup>:

➤ معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، سنة 2014/2015، ص402

<sup>2</sup> عنان الجعبري، مرجع سابق، ص 44-45

➤ وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم والتابعين لها وبين جمهور المستفيدين؛

- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه؛
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تشييط همة وفعالية الموظف؛
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دوراً حساساً وأساسياً في تبنى وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحسين الإنتاجية بكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى رفع الإنتاجية: تنمية القوى البشرية (التدريب)، الدوافع و الحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي.

### ثانياً: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل إدارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الأداء، وتمثل أهميته في<sup>1</sup>:

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة؛
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها؛
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفؤة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة؛

<sup>1</sup> ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي " دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة، العامة لصناعة الأسمدة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 82، 2010، ص 69.

➤ أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

### المطلب الثاني: الثقة التنظيمية

تستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف، وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها، عناصرها، خصائصها، والعوامل المؤثرة فيها.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

##### أ. مفهوم الثقة:

الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر<sup>1</sup>، وجاء في تعريف آخر أنها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن أو أن الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة<sup>2</sup>.  
وبتعريف شامل يمكن القول أن الثقة هي قيمة أخلاقية تبنى على تشكيل توقعات إيجابية حول سلوك الآخرين، وتعني الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما<sup>3</sup>.

##### ب. مفهوم الثقة التنظيمية:

هناك عدة تعريفات لمفهوم الثقة التنظيمية نجد منها:

هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Becerra M. anuel and Gupta Anil, Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects, **Organization Science**, Vol. 14 , No. 1, 2003, P 03.

<sup>2</sup> نسرین غانم عبد الله أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين- الأنوروا"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2013، ص14.

<sup>3</sup> هديل طالب، تعريف الثقة، على الموقع الإلكتروني موضوع، يوم 9 جويلية 2018 ، على الساعة 11:28، الرابط:

[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9)

<sup>4</sup> صبيحة قاسم هاشم وعلى رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، سنة 2010، ص45.



الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الآخر أو الموثوق به وإمكاناته واستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادراً على مراقبة سلوكه أو التحكم به<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الافراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

### ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

إن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد و المنظمات أبرزها<sup>3</sup>:

- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة؛
- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم؛
- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد؛
- تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي.

<sup>1</sup> عمر مصطفى محمد و فلاح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز و تدعيم الإستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عيراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016، ص 176 .

<sup>2</sup> جنان شهاب أحمد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم و تعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 55، سنة 2017، ص 277.

<sup>3</sup> فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 42، سنة 2014، ص 126.

## الفرع الثاني: أنواع وخصائص وأبعاد الثقة التنظيمية

### أولاً: أنواع الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ. الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

#### ب. الثقة المكشوفة:

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر 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 ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:

➤ **الصدقة:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة،

وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءاً أساسياً يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

➤ **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني

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

ت. **الثقة على مستوى الفرد:** إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسه الأمر الذي نتج عنه سرعة

التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

ث. **الثقة على مستوى الجماعة:** وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

<sup>1</sup> عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعي الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2016، ص18-19.

ج. **الثقة المستندة على العاطفة:** وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة.

#### ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.
- **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
- **تعتمد على الاتصال:** وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.
- **ديناميكية:** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
- **تعدد الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

#### ثالثا: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة فيما يلي شرح مختصر لها:

➤ **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عايدة سعيد ديب بنات، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> سيرر الحترسي حياة، مرجع سابق، ص30-31.

وتشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات<sup>1</sup>:

- أ. **القدرة:** وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين "رؤساء أو زملاء" يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل
- ب. **النزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين "رؤساء أو زملاء" نحو الفرد، وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.
- ت. **الاستقامة أو التكامل:** وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتقدون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساساً قوياً بالعدالة.

➤ **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل المشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين<sup>2</sup>.

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي<sup>3</sup>:

أ. القدرة والتكامل؛

ب. الارتياح المتبادل؛

ت. والاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

➤ **الثقة بالإدارة العليا (المنظمة):** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغبتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع<sup>4</sup>.

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدراس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقفة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص35.

<sup>2</sup> سرير الحترسي حياة، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup> سرير الحترسي حياة، مرجع سابق، ص31.

<sup>5</sup> على حسون فندى الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، سنة 2012، ص69.

أ. العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى:

➤ **عدالة توزيعية:** وتعني العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

➤ **عدالة إجرائية:** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت

والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

ب. **الدعم التنظيمي:** وهو تامين المنظمة لإسهامات عاملاتها بمصالحهم الشخصية، وقد بينى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي

على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص

التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

### الفرع الثالث: قواعد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات

والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها

لبناء مناخاً من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، وفيما يلي أهم هذه القواعد<sup>1</sup>:

➤ **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

➤ **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بمحدود في المنظمات تعني الثقة بقدره العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

➤ **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

➤ **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

➤ **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

➤ **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

<sup>1</sup> نسرین غانم عبد الله أبو الشاويش، مرجع سابق، ص20.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما<sup>1</sup>:

#### أ. العوامل التنظيمية:

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث 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، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدراءهم، وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

#### ب. العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية المشاعر والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة إلى للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

وإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه نضيف العوامل التالية<sup>2</sup>:

- **عامل الشك:** وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، الا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد؛
- **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية؛
- **عامل أخذ المخاطرة المالية:** يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية؛
- **عامل الأنانية:** هو الاعتقاد السائد بأنّ السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية.

<sup>1</sup> ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> نسرین غانم عبد الله أبو الشاويش، مرجع سابق، ص 21.

## المطلب الثالث: الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

تعكس الثقة التنظيمية على الفرد من حيث سلوكياته وتعاملاته مع مختلف المواقف التي يتعرض لها وعلى علاقاته بمن يحتك بهم في عمله، بالإضافة أداءه لمتطلبات الوظيفة الموكلة إليه ومدى فعاليته، ومن خلال هذا الجزء الأخير سنحاول الإطلاع على العلاقة بين الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي ومدى تأثيرها عليه.

## الفرع الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

تعد الثقة التنظيمية إحدى المقومات الإدارية وأكثرها فعالية لتحقيق التواصل بين الأفراد بما يزيد من فعالية العاملين بشكل عام، فللثقة التنظيمية أهمية في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي وكذلك لها أهمية في تحقيق العمل الجماعي والإدارة الناجحة<sup>1</sup>، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وتحسنه، ويتطلب تحسين الأداء الوظيفي بناء ثقافة صحيحة و جيدة من الثقة التنظيمية بين الموظفين، فمن أهم القضايا التي تواجه المنظمات اليوم هي كيفية بناء الثقة التنظيمية في العمل بحيث أصبح معروف أن الثقة عامل مهم يؤدي إلى تحسن الأداء في المنظمات<sup>2</sup>، و باعتبار أن الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء الوظيفي، فبناءها في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد داخل المنظمة وبين الإدارة العليا و الأفراد<sup>3</sup>، وكلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي و التفاعل التعاوني<sup>4</sup>، والتوجه نحو العمل الجماعي الذي بدوره يعزز الثقة بين الأفراد، ومن جهة أخرى تعد الثقة عامل محوري و شرط أساسي للعلاقات الشخصية والايجابية وحلول فعالة للمشكلات<sup>5</sup>، فمثلا عندما يشعر الفرد بالثقة تجاه رئيسه وهذا الأخير يضمن الجهود التي يبذلها الفرد ويأخذ في الاعتبار أفكاره وآراءه و يشركه في صنع القرار فهذا يؤدي إلى زيادة اهتمام الفرد بأهداف المنظمة وزيادة شعوره بالالتزام وبالتالي يرفع من أداءه الوظيفي<sup>6</sup>، فالثقة بالرئيس المباشر والإدارة العليا تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين، حيث تجعلهم أكثر استعدادا لتحقيق أهداف المنظمة<sup>7</sup>.

ومما سبق نستخلص أن هناك علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل عام وأن الثقة المتبادلة بين الأفراد فيما بينهم وتجاه رؤوسهم وتجاه الإدارة العليا تدعم الأداء الوظيفي بشكل خاص.

<sup>1</sup> محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية و نفسية "مجلة كلية الزقازيق"، العدد 93، الجزء الثاني، سنة 2016، ص 271.

<sup>2</sup> Mahfuz Judeh, The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement, *international journal of business research* , vol 16, issue 5, 2016, p 53.

<sup>3</sup> محمد الأمين دلجوم و كبرالي بغداد، مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية مؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد الإقتصادي 36، سنة 2017، ص 93.

<sup>4</sup> سرسر الحترسي حياة ورجحي كريمة، أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي "دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، العدد 18، سنة 2018، ص 171.

<sup>5</sup> سوسن جواد الحسيني، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 50، سنة 2017، ص 287.

<sup>6</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص 270.

<sup>7</sup> سوسن جواد الحسيني، مرجع سابق، ص 287.

### الفرع الثاني: أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال:

- تساهم الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية الفرد والسلوك الجماعي نتيجة الشعور بالأمان إزاء الآخرين فالمستويات المرتفعة للثقة تخفض معدل الرقابة المطلوبة لتنظيم سلوك العاملين<sup>1</sup>؛
- عندما تعزز الثقة بين العامل ومشرفه يستطيع المرؤوس تحقيق إنجازات مهمة بالعمل<sup>2</sup>؛
- للثقة التنظيمية تأثير مباشر على مخرجات العمل السلوكية كالأداء الوظيفي<sup>3</sup>؛
- ضعف الثقة يؤدي إلى العديد من الظواهر السلبية كزيادة الغياب، انخفاض السلوك التطوعي، كثرة الصراعات وانخفاض الحماس، زيادة فرص ترك العمل، القصور ونقص الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي<sup>4</sup>؛
- في البيئة ذات الثقة العالية يكون الأفراد أكثر احتمالاً لأداء السلوك التعاوني<sup>5</sup>؛
- يساهم إشراك العاملين في بناء العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة الأداء الوظيفي<sup>6</sup>؛
- توفر الثقة التنظيمية ظروف تتمثل في الحالة النفسية الإيجابية والشعور بالأمان وهي شروط لتوفر الأداء الوظيفي الجيد<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> جنان شهاب أحمد، مرجع سابق، ص 280.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 280.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 280.

<sup>4</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص 281.

<sup>5</sup> سوسر الحترسي حياة وريحي كريمة، مرجع سابق، ص 171.

<sup>6</sup> Mahfuz Judeh, **Opcit**, P58

<sup>7</sup> Serkan Ahkili and Ayse Cingoz, the relationship between organizational trust and job performance : The mediating role effect of public service motivation, **Paper presented at the 2015 EGPA ANNUAL CONFERENCE**, 26-28-2015, Toulouse, France, p03



**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

يهدف هذا المبحث إلى الإطلاع على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة الحالية أو التي تصب في موضوعنا باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث سنعرض دراسات عربية و أجنبية من الفترة الزمنية ما بين 2005 و2018، ثم نتطرق إلى مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية****1. دراسة صبيحة قاسم هاشم وعلي رازق جواد العبايدي (2010) بعنوان: أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي****باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"**

مقال من مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، هدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، وقد تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، فتكونت العينة من 36 فردا وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقا لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ 0.93 وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وتمثلت نتيجة البحث في اتفاق جميع أعضاء العينة على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

ومن نتائج البحث:

- الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة؛
- تساعد الثقة التنظيمية على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي.

**2. دراسة حسن محمود حسن ناصر (2010) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات****الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين**

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية إضافة إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية و المتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصف التحليلي واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، وتكونت العينة من 291 فرد من مديرين ورؤساء أقسام.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن النمط القيادي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر؛
- المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

### 3. دراسة ماجد إبراهيم شاهين (2010) بعنوان: مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم توزيع استبانة على عينة طبقية مركبة تكونت من 179 فرداً، تم تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS إضافة إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية. ومن نتائج الدراسة:

- وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية؛
- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر؛
- عدم توفر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر.

### 4. دراسة رجم خالد (2012) بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة شي

#### علي CHIALI بسطيف خلال 2011"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين و دوره في تحسين أداء هذا الأخير و تم ذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية تتكون من 40 فرد حيث تم التوصل إلى النتائج من خلال برنامج SPSS، إضافة إلى الاستعانة بالمقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة لتدعيم نتائج الدراسة.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- تسعى المؤسسة إلى رفع أدائها، وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية للأداء وهذا عبر إتباع تقنيات ووسائل حديثة في إدارته وأهمها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحقق الرضا لدى الفرد مما ينعكس إيجاباً على أداءه وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استناداً إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل.

#### 5. دراسة زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة (2012) بعنوان: اثر موضوعية تقييم الأداء في الثقة

التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن" مقال من المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 665 معلماً ومعلمة، وتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V 10.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام؛
- وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

#### 6. دراسة علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان (2012) بعنوان: تأثير أبعاد تقويم

الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"

مقال من مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، حيث صمم هذا البحث لدراسة تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية، تم الاستعانة بالاستبيان للوصول إلى النتائج حيث وزع على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف من العاملين في ديوان النفط العراقية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة وأثر بين أبعاد تقويم أداء العاملين الثقة التنظيمية في هذه الوزارة.

#### 7. دراسة نسرين غانم عبد الله أبو شاويش (2013) بعنوان: محددات الثقة التنظيمية وآثارها "دراسة تطبيقية على

العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأنراو"

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

هدفت الدراسة إلى بحث محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية الأونروا في قطاع غزة، حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العينة العشوائية الطبقية البالغة 442 موظفاً، وكان حجم العينة 210 عامل، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة لقياس متغيرات، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة للتحليل الإحصائي للدراسة.

ومن نتائج الدراسة:

- يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة بنسبة 65.4%، وبنسبة 69.2% في الرئيس المباشر، بينما ثقتهم بمنظمة الأونروا جيدة وتبلغ 70.5%؛
- هناك تصوّرات إيجابية من قِبَل الموظفين حول آثار الثقة التنظيمية من حيث: مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول، مستوى السلوك الإداري الابتكاري مقبول، مستوى السلوك الالتزام التنظيمي جيد، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي؛
- هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من: المصارحة والمشاركة بين الزملاء من جهة والثقة التنظيمية بين الزملاء، بين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي، بين نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة والثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، بين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ومستوى السلوك الإداري الابتكاري، بين القيم التنظيمية الإيجابية والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا، بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا بلغت، وبين الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي بلغت، وهناك علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية في المنظم ومعدل الدوران الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الأونروا والتي تعزي إلى متغير مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

## 8. دراسة أميرة خضير كاضم (2014) بعنوان: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية لعدد

### من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"

مقال من مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني الكوفة، العراق، تهدف الدراسة للكشف عن دور ثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، استخدمت العينة العشوائية حيث تمثلت في 67 فرد من المجتمع. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، أنحدار بسيط ومتعدد، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS.

ومن النتائج المتوصل إليها:

- جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.

#### 9. دراسة سرير الحرسي حياة (2017) بعنوان: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

مقال من مجلة Revue Algérienne d'Economie et du Management، جامعة البليدة 2، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة حيث تمثلت عينة الدراسة في 145 فرد، و تم الاستعانة برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- إن إحساس العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط؛
- هناك أثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

#### 10. دراسة سوسن الجواد الحسيني (2017) بعنوان: دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

مقال من مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، يهدف هذا البحث الى اختبار الثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية، تم الإعتماد على استبيان وزع على عينة تمثلت في 233 فرد، استخدم البحث نمذجة المعادلة SEM لبناء الموديل وتحليل العلاقات الارتباطية. تمثلت نتائج الدراسة في:

- الالتزام التنظيمي يلعب دورا حيويا في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- هناك علاقات تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

#### 11. دراسة لقاء ميري حبيب وبتول عبد علي غالي (2018) بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"

مقال من مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارة المالية، جامعة القادسية، العراق، ويهدف البحث إلى توضيح المفاهيم النظرية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تم الاعتماد على إستبانة وزعت على عينة تمثلت في 50 فرد،

وتمت الاستعانة على مجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج و المتمثلة في: معامل الارتباك البسيط، اختبار T، اختبار F، معامل التحديد R<sup>2</sup>.

ومن نتائج الدراسة:

- للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي واضح للمناخ التنظيمي من خلال أبعاده مجتمعة ومنفردة وهي: الهيكل التنظيمي، نظام المكافآت والحوافز، القادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد الاتصالات على الأداء الوظيفي.

## 12. دراسة عبد القادر بن برطال (2018) بعنوان: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية "دراسة حالة كلية العلوم

### الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة الأغواط"

مقال من مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على عينة مكونة من 48 فرد وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج من بينها برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛
- وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة إتجاه الزملاء والمشرفين؛
- هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30 %.

## 13. دراسة رجم خالد ومناصيرية رشيد (2018) بعنوان: واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية

### "دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود"

مقال من مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية ووطنية ومؤسسات أجنبية، استخدم المنهج الوصفي وتمثلت في 28 فرد متمثلين في مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية، تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع المعلومات.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- مستوى الاهتمام بعمليات تقييم الأداء متدني في المؤسسات الأربع بحيث يعتبر إجراء إداري ولا يتم استغلال نتائجه، على عكس ما وجد في المؤسسات الأجنبية؛
- تهتم المؤسسات الأجنبية جدا بعملية تقييم الأداء وتستعين بنتائجها في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقيات... وغيرها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة إيريك كامبوي وفاليري نوفو (2005) بعنوان: تحسين الثقة من أجل تحسين علاقات العمل

**Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi**

دراسة من جامعة Paris 1 Panthéon-Sorbonne، فرنسا، هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح مفاهيم الثقة التنظيمية، مشاركة العاملين (الولاء)، مغادرة الموظفين للمؤسسة، والإضراب، وذلك لتحليل إلى أي مدى يصل مستوى ثقة الموظف نحو المؤسسة، وكيف يمكن أن تؤثر المواقف و النوايا على سلوك الموظف، أجريت الدراسة عينة تتمثل في 800 موظف ينتمون إلى مختلف القطاعات، وتم استخدام أساليب المعادلة الهيكلية للتوصل إلى نتائج الدراسة وتمثلت نتائج الدراسة في:

- هناك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين والثقة التنظيمية؛
- هناك علاقة عكسية بين ثقة العاملين بالمؤسسة ونية الموظفين في مغادرة المؤسسة والإضراب.

2. دراسة إيريك كامبوي وفاليري نوفو (2007) بعنوان: الثقة والأداء في العمل "تأثير الثقة على مشاركة العاملين

والمواطنة"

**Confiance et performance au travail "L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié "**

مقال من مجلة Revue française de gestion، فرنسا، هدفت الدراسة إلى فهم تأثير الثقة على مشاركة العامل داخل المؤسسة وعلى مجموعة السلوكيات الإيجابية و التي لها علاقة بجنسية الموظف، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في 844 موظف ينتمون إلى مؤسسات مختلفة الأحجام وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتوصل إلى النتائج من النتائج المتوصل إليها:

- طبيعة الثقة في المؤسسة تؤثر على المشاركة بشكل ايجابي؛
- بالنسبة للمواطنة التنظيمية يؤثر بعد الولاء التنظيمي على بعد الطاعة وهذا ما يؤثر بدوره على المشاركة الوظيفية.

3. دراسة سركان عقيلي واياز سينغوز (2015) بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي: تأثير وسيط

حوافز الخدمات العامة

**The relationship between organizational trust and job performance : The mediating effect of public service motivation**

مقال من مجلة ورقة قدمت في المؤتمر السنوي EGPA لعام 2015، تولوز، فرنسا يهدف البحث إلى دراسة تأثير وسيط حوافز الخدمة العامة على العلاقة بين الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي، أجريت الدراسة في بلدية نفسهير، وتم توزيع استبانة

تركيا على عينة تمثلت في 130 فرد، و تم الحصول على النتائج من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية كتحليل الارتباط والانحدار لاختبار و مقياس OCB اضافة إلى برنامج الحاسوبي SPSS. وتمثلت نتائج الدراسة في:

- هناك علاقة إيجابية وهامة بين متغيرات البحث؛
- إن الثقة التنظيمية مرتبطة بالأداء الوظيفي فمع زيادة مستوى الثقة التنظيمية، سيزداد أيضا الأداء الوظيفي؛
- كانت هناك علاقة إيجابية وهامة بين حوافز الخدمة العامة والأداء الوظيفي. كان معامل الارتباط، وأظهرت هذه النتيجة أن الموظفين أظهروا أداء وظيفيا أعلى عندما في وجود تحفيز أعلى للخدمة العامة.

#### 4. محفوظ جوداه (2016) بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دور وسيط مشاركة العاملين

### The influence of organizational trust on job performance : mediating role of employee engagement

مقال من مجلة international journal of business research، الجامعة الخاصة للعلوم التطبيقية، اليمن، وكان الغرض من الدراسة هو تقييم تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي إضافة إلى دور وسيط إشراك العاملين في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي. تم جمع البيانات من خلال استبيان ذاتي من عينة من 268 موظف يعملون في مجال الصناعة الكهربائية. تم استخدام النمذجة المعادلة الهيكلية في هذا البحث للتوصل إلى النتائج. تشير نتائج الدراسة إلى:

- للأداء الوظيفي علاقة بالثقة التنظيمية وإشراك الموظفين، حيث مشاركة الموظف تتم من خلال التفاعل بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- يتطلب تحسين الأداء الوظيفي بناء ثقافة صحيحة وجيدة من الثقة التنظيمية بين الموظفين.

#### 5. دراسة ميريام لاشاري، أماني معزم، يمينة سلمان وسيدرا إفران (2016) بعنوان: أثر الثقة التنظيمية على العدالة

### التنظيمية و الالتزام التنظيمي "دراسة حالة بجامعة سرجودا"

### Impact of organizational trust on organizational justice commitement "A case of university of sargodha"

مقال من مجلة JRSP، جامعة بجناب، باكستان، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و الثقة بين العاملين في قطاع التعليم وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة حالة في جامعة سارجودا، تمثلت عينة الدراسة في 850 فرد حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية إضافة إلى ان الباحث اعتمد أيضا على المقابلة والملاحظة للتحقق من صحة نتائج البحث.



ومن النتائج المتوصل إليها:

- هناك تأثيرا كبيرا للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي، وتأثير للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛
- تعتبر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من هذا المطلب عرض اوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من خلال تصنيفها في جدول مقارنة، إضافة إلى الوقوف على مجال الاستفادة التي حصل من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة.

### الفرع الأول: الجدول المقارن بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول (1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2005 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: العراق، فلسطين، الجزائر، الأردن، اليمن، فرنسا، باكستان.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود.	من حيث الزمان والمكان
ركزت معظم الدراسات على عينات عشوائية وزعت عليها استمارات.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية تمثلت في 215 فرد من العاملين بقاعدة ارارة التابعين للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بشركة سوناطراك حاسي مسعود.	من حيث العينة
تمت معالجة معظم الدراسات بالاعتماد على المنهج الوصفي، كل منها استخدمت الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات.	اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يقدم وصفا للموضوع كميًا وكيفيًا، وحاولنا في إسقاط النظري على الواقع فاعتمدنا على الإستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، واستعنا بالمقابلة مع مجموعة من العاملين البارزين من اجل توضيح ودعم نتائج الاستبيان، إضافة إلى توجيه الانتباه إلى بعض التصرفات والسلوكيات التي لها علاقة بموضوع البحث وتدوينها كملاحظات تضيف قيمة إلى ما توصلنا إليه من نتائج.	من حيث منهج الدراسة

<p>اختلفت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتية، صناعية، تجارية، انتاجية، عمومية).</p>	<p>استهدف البحث القطاع الإقتصادي، خلال الدراسة الميدانية بأحد أقسام شركة سوناطراك.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:                  - الثقة التنظيمية؛                  - الأداء الوظيفي؛                  - الأداء الإستراتيجي؛                  - تقييم الأداء؛                  - الولاء التنظيمي؛                  - العدالة التنظيمية؛                  - الإلتزام التنظيمي.</p>	<p>اتناولنا في البحث متغيري الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي، حيث نسعى إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>وقفت معظم الدراسات السابقة على ابراز أهمية وجود الثقة التنظيمية في المؤسسة انعكاسها على الأداء الوظيفي وكذا مختلف العوامل التي تؤثر على الإداء الوظيفي سواءاً بصفة مباشرة أو غير مباشرة.</p>	<p>يهدف البحث إلى التقرب من واقع الثقة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالاً من الإستفادة حيث تمثلت تلك النقاط في ما يلي:

1. ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم ان تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛
2. ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
3. اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
4. الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛
5. الاعتماد على اسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية وتصميم اسئلة المقابلة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، بالإشارة إلى أن الثقة هي التي تحدد طبيعة العلاقة التبادلية بين الفرد وزملائه ومشرفيه وكذلك الإدارة العليا، وتساهم في تحديد مستوى الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها المباشر عليه، ومن خلال التطرق إلى الدراسات السابقة توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية وهذا ما سيتم اختباره خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء

الوظيفي

## تمهيد:

بعد الإطلاع على الجانب النظري لتفاصيل الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما إضافة إلى مختلف الأدبيات التطبيقية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوعنا على الواقع من خلال دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة- شركة سوناطراك حاسي مسعود بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة، وفي هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- **المبحث الأول:** يعرض عينة الدراسة بما في ذلك من تقدم للمؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة للوصول إلى النتائج؛
- **المبحث الثاني:** يقدم نتائج الدراسة بحيث سنقوم بتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

يمثل هذا المطلب المنطلق في لدراسة الميدانية بحيث سنعرض تقديم للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسةأولاً: التعريف بمؤسسة سوناطراك

نشأت المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات " سوناطراك " بقانون 491-63 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 والصادر في الجريدة الرسمية يوم 10 جانفي 1964، برأس مال قدره 40 مليون دينار، من خلال هذه المؤسسة أرادت الجزائر أن تتزود بوسيلة إنتاج لوضع سياسة بترولية مستقلة بما قبل تأميم المحروقات. وقد تغير الشكل القانوني للمؤسسة بموجب المرسوم 292 / 66 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، حيث أصبحت سوناطراك الشركة الوطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل وتسويق المحروقات SOCIETE NATIOAL DE TRANSPORT COMMERCIALISATION DES HYDROCARBURES، إسم SONATRACH للشركة وفي 30 أوت 1967 صدر قرار إعطاء حق احتكار التوزيع الشامل للطاقة والمنتجات البترولية، وفي أكتوبر 1968 عقدت اتفاقية الجمع بإنشاء نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العامة بالجزائر الذي سيؤدي لتقوية موقفها بشكل حاسم وفي 1969 انضمت الجزائر عن طريق سوناطراك إلى منظمة الدول المصدرة للنفط opec آنذاك و opec حاليا.

وفي 24 فيفري 1971 أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين قراراته التاريخية بتأميم المحروقات، وأصبحت سوناطراك بذلك الوسيط الوحيد للثروات البترولية والغازية بالجزائر، وتجددت هذه القرارات على أرض الواقع بتوقيع مرسوم يوم 12 أفريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات، مجددا بذلك الإطار العام الذي تشتغل فيه المؤسسات الأجنبية في ميدان التنقيب واستغلال المحروقات بالجزائر، فأصبحت الجزائر مستقلة في استغلالها لثرواتها البترولية، وهكذا عرفت سوناطراك تطورا هائلا في كل ميادين النشاط ابتداء من التنقيب حتى عمليات التحويل والتسويق تصنف شركة سونطراك إلى المؤسسات كبيرة الحجم حيث تضم 137000 عامل وهي مؤسسة عمومية ربحية بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فنية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية الغازية الدولية، وقاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ومواجهة

التحديات، بعد تفتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي والدخول إلى اقتصاد السوق وذلك بالإنجازات الحالية والتوسعات على الصعيد الوطني والدولي.

### ثانيا: التعريف بالمديرية الجهوية لقسم الانتاج

تنشط المديرية الجهوية لقسم الإنتاج ناحية حاسي مسعود بأكبر و أقدم منطقة بترولية حيث أول بئر أكتشف بها في 1956 /16/01، وتشرف على مركبين صناعيين أحدهما الشمالي (CINA) و الآخر الجنوبي (CIS) وهو الأكبر تقدر مساحة خصاص المديرية ب 2500 كلم<sup>2</sup> يبلغ احتياطها 7 ملايين متر، وتستغل حوالي 900 بئر يتراوح عمقها ما بين 3100 الى 3380 متر، بحيث تقع المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود على بعد 850 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة وعلى بعد 85 كلم من الجنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي إحدى أهم مديريات إنتاج البترول الخام على المستوى الوطني حيث تشرف على الإنتاج في الحقل البترولي لحاسي مسعود بمساحة 280000 كلم<sup>2</sup> وبما يفوق 1000 بئر منتج للبترول الخام والزيوت وتضم المديرية الجهوية في تعدادها حاليا 4085 عاملا وعاملة بصفة الدوام، وهي تتركب من تسعة مواقع هي: قاعدة وادي إرارة ، CISP ، المركب الصناعي الجنوبي، قاعدة 24 فيفري، المركب الصناعي الشمالي CINA ، وحدة معالجة وإقرار الخام UTBS، وتقع على بعد 5 كلم شمال المركب الصناعي الشمالي، ZCINA ، البرمة؛ حوض بركين . يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود من:

- **المديرية الجهوية:** تقوم بالتنسيق بين جميع أقسامها ومديرياتها الفرعية باستغلال جميع وحدات التكرير والتصفية ومعالجة البترول بطريقة جيدة، بحيث تكفل إستغلال العتاد مع المحافظة على أمن الأشخاص ونحقيق برامج إنتاج البترول وفق ما هو مخطط له مسبقا من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وللمديرية الجهوية أمانة عامة مكلفة بنقل الملفات ورفع التقارير ، وتدقق المعلومات عبر التسلسل الهرمي بين المجلس القانوني وأمانة مجلس الإدارة و الهيئة التنفيذية.
- **المساعد المكلف بالأمن الداخلي:** من مهامه تحديد الموازنة والموارد البشرية والمادية الضرورية لحماية ممتلكات الوحدة و تقييم الأخطار والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها ممتلكات المؤسسة، إضافة إلى إرسال التقارير الدورية الخاصة بالأمن الداخلي وتنبيه المسؤولين بدون أي تأخير بكافة المتغيرات والأحداث التي تخل بالأمن الداخلي للعتاد و الأفراد معا.
- **المنسق التقني:** من مهامه التنسيق بين الأنشطة على مستوى كافة السلسلة الإنتاجية لكل وحدة من الوحدات، كما أنه يقوم بتوجيه و مراقبة تنفيذ البرامج الإنتاجية والإستغلالية المسطرة من طرف المديرية الجهوية.
- **قسم الموارد البشرية:** يقوم بتوفير الموارد البشرية اللازمة لتسيير الوحدات الموضوعه تحت تصرف المديرية الجهوية، بحيث أن لا يكون هناك عجز أو فائض في مواردها البشرية كما و نوعا.
- **قسم المعلوماتية أو الإعلام الآلي:** يقوم بإنتاج وتطوير البرامج والتطبيقات ذات الطابع المعلوماتي بغرض تسهيل إستغلال تقنيات الإنتاج بطريقة علمية دقيقة تساعد على خفض التكاليف وبالتالي تضمن الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **قسم التموين:** يتكفل بتوفير قطع الغيار اللازمة والمطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

- قسم السلامة والأمن والبيئة: المحافظة على سلامة وأمن الموارد البشرية والوسائل، عن طريق تطبيق مجموعة من القوانين والإجراءات الواجب إحترامها من طرف الجميع، كما يضمن المحافظة على البيئة والمحيط وفقا للمعايير المتفق عليها دوليا.
- قسم المالية والمحاسبة: القيام بجرد الحسابات المالية ووضع المؤشرات في متناول المدير الجهوي، والتي تسمح له بإتخاذ القرارات الصحيحة.
- قسم الوسائل العامة: من مهامه الأساسية التكفل بالعمال من ناحية الإيواء والإطعام وصيانة وتزيين المحيط العام، عن طريق التشجير والمساحات الخضراء وضمان نظافة المكاتب والأماكن العامة.
- القسم القانوني: إنشاء البنود القانونية والمالية والضريبية الخاصة بدفاتر الشروط لكل المشاريع التي سوف يتم تنفيذها، ومن مهامه أيضا تحضير الملفات الخاصة بلجنة فتح الأطراف و لجنة الدراسات التقنية و لجان الأسواق.
- مديرية الهندسة و الإنتاج: من مهامها إنتاج البترول وفق معطيات معينة، و يجب إنتاجها وفق مقاييس مضبوطة تضمن أمن وسلامة الآبار المنتجة للبترول.
- مديرية الإستغلال حاسي مسعود : من مهامها تكرير البترول وتصفيته عن طريق الوحدات المتوفرة لديها قبل إرسالها عن طريق الأنابيب إلى منطقة حوض الحمراء للتخزين والنقل إلى المناطق الشمالية.
- مديرية الإستغلال بئر بركين: من مهامها تنسيق ومتابعة برامج الإنتاج في إطار المخططات الموضوعة من طرف المديرية، ومن مهامها أيضا إنشاء موازنات المديرية الخاصة بالمعدات والإستثمارات.
- مديرية الإستغلال قاسي العقرب: تحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج بطريقة عقلانية مع إحترام معايير الإستغلال ، الأمن و البيئة.
- مديرية الصيانة: تعمل على صيانة كل الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المديرية الجهوية ، وتعمل على التدخل السريع في حالة تعطل إحدى الآلات.
- المديرية التقنية: من مهامها القيام بالدراسات الهندسية للمشاريع الجديدة التي أدمجت في جدول أعمال المؤسسة في برنامجها التطويري، كما تهتم بالدراسات قصد التغييرات والتحسينات على المنشآت الإنتاجية الجديدة وفق المعايير العالمية للجودة.
- مديرية الإمداد: من مهامها توفير كل الإمدادات اللازمة للسير الحسن للمنشآت الإنتاجية، وأيضا التكفل بالعمال من ناحية الاتصالات الداخلية والخارجية وتوفير وسائل المواصلات والنقل.



الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة - شركة سونطراك حاسي مسعود

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 215 فرداً من العاملين حيث كانت عينة عشوائية، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول (1-2): احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الصالحة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	العدد
215	07	222	310	
%69.35	%2.25	%71.61	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيانات المعدّة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

أولاً: الاستبيان

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي (أنظر الملحق (1))، و تم تقسيمه إلى قسمين:

1. القسم الأول: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول متغيري الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي وتم

تقسيمه إلى محورين كالتالي:

➤ المحور الأول: تناول متغير الثقة التنظيمية حيث تضمن ثلاثة أبعاد كالتالي:

- البعد الأول حول الثقة بالإدارة العليا يضم 10 فقرات؛

- البعد الثاني حول بالثقة بالمشرفين يضم 11 فقرة؛

- البعد الثالث حول الثقة بزملاء العمل يضم 9 فقرات.

✚ **المحور الثاني:** تناول متغير الأداء الوظيفي واحتوى على 10 فقرات.

2. **القسم الثاني:** يحتوي على الخصائص الديمغرافية والبيانات الشخصية الخاصة بالعاملين.

#### ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج والمحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من العاملين في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعدة ارارة بشركة سوناطراك حاسي مسعود (أنظر الملحق (3)).

#### ثالثا: الملاحظة

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من سلوكيات العاملين وطبيعة العلاقات التي تربطهم.

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

##### أولا: البرامج

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في تفريع بيانات الاولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

- معامل ألفا كرونباخ؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

- معامل الارتباط برسون؛

- تحليل التباين الأحادي والثنائي (T-test & ANOVA)

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

- موافق (3)؛

- محايد (2)؛

- غير موافق (1).

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم ذلك كالآتي:

1. حساب المدى: المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة أي  $3 - 1 = 2$ ؛

2. يقسم المدى على عدد الفئات:  $2/3 = 0.66$ ؛

3. يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس.

فتصبح كالتالي:

الجدول (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى	المتوسط المترجح
غير موافق (منخفض)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجدداً على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 62% من أجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول (3-2): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.918	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت 91.8% و هي نسبة تمثل مستوى عالي من الثبات، ومنه تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وصلاحيته لمعالجة موضوع البحث.

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها**

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التبرص بخصوص أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بعرض اجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

**المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة**

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

**الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية**

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (2-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
87.9%	189	ذكر
12.1%	26	انثى
100%	215	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الإناث، حيث كان عدد المستجوبين من الذكور 189 اي بنسبة 87.9%، بينما كان عدد المستجوبات من الاناث في العينة 26 أي بنسبة 12.1% وهذا التباين راجع إلى اسباب زمنية تمثلت في صعوبة ظروف العمل مسبقا وعدم تلائم وتناسب وسط قواعد الحياة لإقامة الاناث فيها إضافة إلى عدم تقبل البعض فكرة عمل الاناث في بيئة مشاهمة، فالنسبة الحالية تعود لإلتحاقهن بقاعدة إرارة في السنوات القليلة الماضية.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب السن

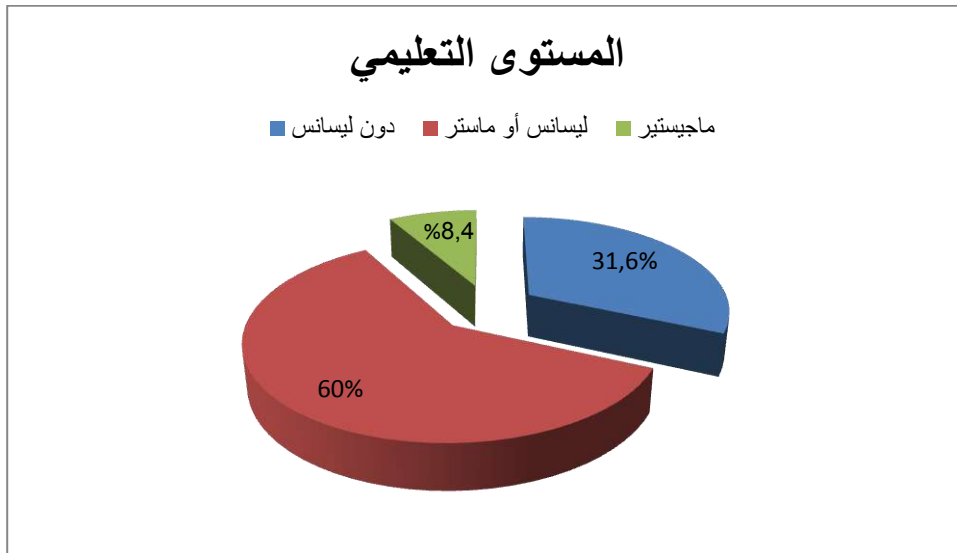
النسبة	العدد	العمر
15.3 %	33	أقل من 30 سنة
34.9 %	75	من 30 إلى 40 سنة
35.3 %	76	من 41 إلى 50 سنة
14.4 %	31	أكثر من 50 سنة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أقل فئة عمرية تعود للأفراد ذوي السن أكثر من 50 سنة بنسبة 14.4% رغم أقدمية المؤسسة وذلك لتقاعد معظم العاملين القدماء، وهذا ما جعل الفئتين العمريتين الغالبتين في عينة الدراسة هما من 30 إلى و 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 34.9% و 35.3% بالترتيب، وتمثلت نسبة الفئة العمرية للأفراد الأقل من 30 سنة في 15.3% وهي نسبة مقبولة باعتبار أن المؤسسة تفتح أبواب التوظيف لخرجي الجامعات ومراكز التكوين.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل (2-1): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

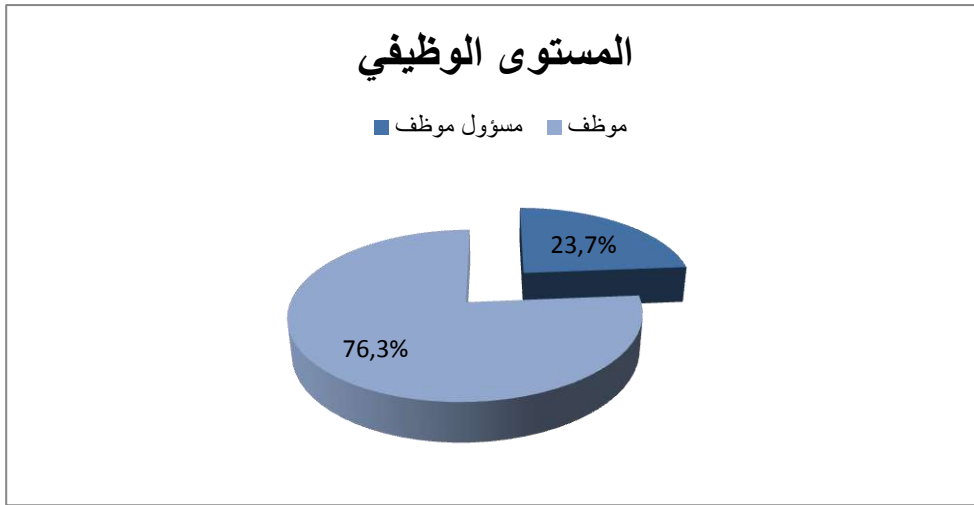


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

من خلال الشكل (2-1) نلاحظ تغلب الافراد ذوي المستويين ليسانس أو ماستر بنسبة 60% حيث كان عددهم 129 فردا من بين أفراد عينة الدراسة وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم ان نشاط المؤسسة يحتاج كما هائلا من المهندسين والتقنيين، ثم يليه الافراد ذوي المستوى التعليمي دون ليسانس بنسبة 31.6% ممثلين في ذوي شهادات التكوين المهني وكبار السن ذوي الخبرات، وأخيرا الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 8.4% والذين يمثلون نوعا من استثمار المؤسسة في الرأس المال الفكري.

ربعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الشكل (2-2): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

من الشكل اعلاه نلاحظ تغلب فئة الموظفين من افراد العينة بنسبة 76.3% على فئة المسؤولين المتمثلة بنسبة 23.7% وهي نتيجة طبيعية.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
21.4%	46	أقل من 05 سنوات
23.3%	50	من 05 إلى 10 سنوات
27.4%	59	من 11 إلى 20 سنة
27.9%	60	أكثر من 20 سنة
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (2-6) نلاحظ تقارب فئات الافراد في مستويات الخبرة الأربعة، كانت الفئة الغالبة للأفراد ذوي خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 27.9 % يليها عدد الأفراد ذوي خبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 27.4%، وذلك يعود إلى أقدمية المؤسسة، أما نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات في تمثلت 21.4% وهذا ما يفسر ان المؤسسة تفتح ابوابها لاستقطاب وتوظيف كفاءات جديدة.

الفرع الثاني: نتائج محور الثقة التنظيمية

أولاً: بعد الثقة بالإدارة العليا

الجدول (2-7): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
محايد	0.8420	1.963	3	1- تطبق الإدارة إجراءات وسياسات سليمة وواضحة
محايد	0.8480	1.735	7	2- تسعى الإدارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة
محايد	0.8726	1.902	4	3- تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين
غير موافق	0.6737	1.553	10	4- إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة
غير موافق	0.7987	1.656	8	5- تقدر إدارة المؤسسة جهود وإسهامات العمال وتثمنها وتكافئهم عليها
غير موافق	0.6897	1.595	9	6- أرى أن سلوكيات وممارسات الادارة تطابق أقوالهم ووعودهم
محايد	0.8617	1.977	1	7- تسعى إدارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات)
محايد	0.8275	1.893	5	8- لدى ادارة المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة
محايد	0.8394	1.967	2	9- تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك
محايد	0.8113	1.879	6	10- لدي فناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها
محايد	<b>0.8934</b>	<b>1.812</b>		البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الثقة بالإدارة العليا كان في اتجاه محايد وذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.81 وانحراف معياري 0.89، وهذا راجع إلى ان اغلبية عبارات هذا البعد كانت في اتجاه محايد، فتصدرت في الترتيب الأول عبارة

"تسعى إدارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات) بمتوسط حسابي بلغ 1.97 وانحراف معياري 0.86 وفي الترتيب الأخير من فئة العبارات ذات الإتجاه المحايد عبارة "تسعى الإدارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 1.73 و انحراف معياري بلغ 0.84، في حين نلاحظ ان هناك ثلاثة عبارات كانت في اتجاه غير موافق اقلها في الترتيب هي عبارة "تقدر إدارة المؤسسة جهود وإسهامات العمال وتثمنها وتكافئهم عليها" بمتوسط حسابي قدره 1.65 وانحراف معياري بلغ 0.79، في الترتيب الأخير نجد عبارة "إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة" بمتوسط حسابي قيمته 1.55 وانحراف معياري قدره 0.67 .

ثانيا: بعد الثقة بالمشرفين

الجدول (2-8): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
محايد	0.8190	1.953	4	11- يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة
محايد	0.8288	1.795	6	12- يتيح مشرفي الفرص المتنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار
محايد	0.8356	1.740	9	13- المشرفون يشجعون العمال على الإبداع والابتكار والتجديد
محايد	0.8427	1.991	3	14- خبرتي السابقة جعلتني أثق بـمشرفي
محايد	0.8093	1.786	7	15- يتبع المشرفون الأسلوب العلمي في ادارة الصراع ومواجهة المشكلات
محايد	0.8407	2.279	2	16- يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة اذا واجهتني صعوبات في العمل
محايد	0.7805	1.767	8	17- يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالهم
غير موافق	0.6784	1.623	10	18- أرى أن أفعال وممارسات المشرفون تطابق أقوالهم ووعدهم
غير موافق	0.7503	1.623	10	19- يتعامل مشرفي بـعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة
محايد	0.7792	1.819	5	20- أثق في المشرفين لأنهم يديرون المصالح بكفاءة وتفاني وفعالية
محايد	0.8369	2.335	1	21- استطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ
محايد	<b>0.8001</b>	<b>1.882</b>		البعد الثاني: الثقة بالمشرفين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS



يعبر الجدول أعلاه عن الإتجاه العام لبعده الثقة بالمشرفين من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.88 والانحراف المعياري الذي قدره 0.8 وبهذا يتضح ان إتجاه هذا البعد محايد، وباعتبار أن غالبية عبارات هذا البعد في إتجاه محايد نلاحظ أن عبارة "استطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ" هي أول عبارة في الترتيب فهي بمتوسط حسابي بلغ 2.33 و انحراف معياري قيمته 0.83 تليها عبارة " يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة اذ واجهتني صعوبات في العمل" بمتوسط حسابي يقدر ب 2.27 و انحراف معياري قيمته 0.84 ، من جهة اخرى نلاحظ وجود عبارتان في إتجاه غير موافق تحتلان نفس الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.62 و هما: "يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة" و "أرى أن أفعال وممارسات المشرفون تطابق أقوالهم ووعودهم".

ثالثا: بعد الثقة بزملاء العمل

الجدول (2-9): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثقة بزملاء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
موافق	0.8022	2.363	7	22- يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية
موافق	0.6657	2.651	2	23- يقدم زملائي العون والمساعدة لي
موافق	0.7215	2.460	5	24- يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة
موافق	0.7021	2.465	4	25- يمتلك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل
موافق	0.7413	2.400	6	26- يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق
موافق	0.7220	2.530	3	27- يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك
موافق	0.7901	2.400	6	28- أتحدث مع زملائي بحرية سواء عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل
موافق	0.7996	2.724	1	29- يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين
موافق	0.7929	2.344	8	30- أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي
موافق	<b>0.7486</b>	<b>2.501</b>		البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الإتجاه العام لبعده الثقة بزملاء العمل حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.5 والانحراف المعياري 0.74 وهذا ما جعله يأخذ إتجاه موافق، ومنه نلاحظ ان جميع العبارات المكونة لهذا البعد هي في إتجاه موافق، فأول عبارة في الترتيب هي "يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره

0.79 ، اما اخر عبارة في الترتيب هي "افوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي" بمتوسط حسابي يبلغ 2.34 وانحراف معياري قدره 0.79 .

**الفرع الثالث: نتائج محور الاداء الوظيفي**

**الجدول (2-10): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاداء الوظيفي**

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
موافق	0.8273	2.423	7	31- يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية
محايد	0.8482	2.167	8	32- أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
موافق	0.4800	2.837	1	33- ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد
محايد	0.8553	1.893	10	34- تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
محايد	0.8314	1.981	9	35- ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
موافق	0.6627	2.633	6	36- لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع المشرفين بشكل مناسب
موافق	0.5876	2.735	5	37- أتناقش مع زملائي بهدف تحسن الأداء
موافق	0.4701	2.823	2	38- احرص على تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة
موافق	0.5652	2.767	4	39- لدي القدرة على تحمل المسؤولية
موافق	0.5546	2.772	3	40- أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي
موافق	<b>0.6682</b>	<b>2.503</b>		<b>الاداء الوظيفي</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإتجاه العام لمحور الاداء الوظيفي هو موافق، باعتبار أن معظم عباراته في اتجاه موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور 2.5 والانحراف المعياري 0.66، من بين عبارات المحور عبارة "ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد" كانت في اول الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري يساوي 0.48 ، في آخر ترتيب العبارات ذات الإتجاه موافق نجد العبارة "يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية" بانحراف معياري يبلغ 2.42 وانحراف معياري قدره 0.82 ، نلاحظ كذلك ثلاثة عبارات في اتجاه محايد أولها عبارة " أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري قدره 0.84، اضافة إلى عبارتي " تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء" و " ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال".

الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

الجدول ( 2-11): معامل الارتباط بارسون بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

		المحور الأول الثقة التنظيمية	المحور الثاني الأداء الوظيفي
المحور الاول الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,581**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	215	215
المحور الثاني الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	215	215

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي حيث نلاحظ ان قيمة sig=00 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة sig=0.01 وقيمة معامل الارتباط بلغت r=0.58 ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة أي ان هناك ارتباط خطي موجب بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي يصل إلى 58.1% وهي نسبة متوسطة.

الجدول (2-12): معامل الارتباط بارسون بين أبعاد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

		البعد الاول الثقة بالإدارة العليا	البعد الثاني الثقة بالمشرفين	البعد الثالث الثقة بزملاء العمل
المحور الثاني الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,475**	,501**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	215	215	215

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

\*\* هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

- يعرض الجدول (2-14) مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بمحور الأداء الوظيفي فنلاحظ وجود علاقات ارتباط موجبة عند مستوى الدلالة المعنوية 00 وهي أقل من  $\text{sig}=0.01$  وكانت النتائج كالتالي:
- علاقة الثقة بالإدارة العليا بالأداء الوظيفي: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.475 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة نوعا ما بنسبة 47.5% عند مستوى الدلالة المعنوية 00؛
  - علاقة الثقة بالمشرفين بالإداء الوظيفي: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.501 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بنسبة 50.1% عند مستوى الدلالة المعنوية 00؛
  - علاقة الثقة بالزملاء بالعمل بالأداء الوظيفي: نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.377 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بنسبة 37.7% عند مستوى الدلالة المعنوية 00.

**الفرع الخامس: عرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA والتباين الثنائي T-test**

أولا: تحليل التباين الأحادي بين محور الثقة التنظيمية والمتغيرات الشخصية

الجدول (2-13): تحليل ANOVA بين محور الثقة التنظيمية والبيانات الشخصية

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Age العمر	Between Groups	49,853	52	,978	1,208	,188
	Within Groups	131,867	163	,809		
	Total	181,721	215			
Niv المستوى التعليمي	Between Groups	20,992	52	,412	1,257	,144
	Within Groups	53,381	163	,327		
	Total	74,372	215			
Exp الخبرة	Between Groups	73,502	52	1,441	1,241	,157
	Within Groups	189,223	163	1,161		
	Total	262,726	215			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل التباين الثنائي بين محور الثقة التنظيمية والمتغيرات الشخصية الجدول

(14-2): تحليل التباين الثنائي T-test بين محور الثقة التنظيمية الجنس والمستوى الوظيفي

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	Df
Sex الجنس	Equal variances assumed	,236	,628	,592	215
	Equal variances not assumed			,564	30,107
Fonc المستوى الوظيفي	Equal variances assumed	,252	,616	1,217	215
	Equal variances not assumed			1,180	78,563

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدولين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الجدول (2-15) ونتائج التحليل الثنائي T-test

الجدول (2-16) بين محور الثقة التنظيمية والبيانات الشخصية لأفراد العينة عند مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.05$ ، وبالتالي نلاحظ أن:

- قيمة Sig الخاصة بالعمر كانت قيمتها 0.188؛
- قيمة Sig الخاصة بالمستوى التعليمي كانت قيمتها 0.144؛
- قيمة Sig الخاصة بالخبرة كانت قيمتها 0.157؛
- قيمة Sig الخاصة بالجنس كانت قيمتها 0.628؛
- قيمة Sig الخاصة بالمستوى الوظيفي كانت قيمتها 0.616.

جميع القيم السابقة كانت مستويات دلالتهم أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع

البيانات الشخصية للأفراد ومحور الثقة التنظيمية، أي ليس هناك ارتباط بين المتغيرات الشخصية للأفراد وإجاباتهم على محور الثقة التنظيمية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد الحصول على نتائج الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة والمقابلات التي أجريتها مع عدد من العاملين بقاعد اارة إضافة إلى الملاحظات المدونة خلال فترة التريص، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سنناقشها وسنفسرها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مناقشة نتائج محور الثقة التنظيمية**أولاً: مناقشة نتائج بعد الثقة بالإدارة العليا**

كانت معظم إجابات الأفراد بمتوسطات حسابية تشير إلى اتجاه محايد، وذلك يعود إلى وجود تباين وتفاوت بين إجابات الأفراد باعتبار أن الثقة عامل نفسي غير ثابت قابل للتغير حسب الموقف أو الحالة التي يكون عليها الفرد عند استلامه للإستبيان زيادة عن تأثير وضعيته داخل المؤسسة وعدد سنوات خبرته (وهذا ما تم تأكيده من خلال الإحتكاك بالعاملين داخل المؤسسة) وبالاعتماد على أقوال العاملين خلال المقابلات يمكن تفسير نتائج العبارات ذات الإتجاه المحايد كالتالي:

- في الترتيب الأول عبارة "تسعى إدارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات)" وذلك بمتوسط حسابي بلغ 1.977 حيث اختلفت آراء أفراد العينة بين موافقين وغير موافقين، فترى الفئة الموافقة بأن ادارة المؤسسة تدعم مناخ اجتماعي تسوده علاقات جيدة بين العاملين من خلال دعم العمل الجماعي وروح فريق إضافة إلى برمجة بعض النشاطات الخارجة عن نطاق العمل وبالتالي فتح سبل لبناء علاقات غير رسمية تدعو الى خلق مناخ اجتماعي أثناء العمل، أما الفئة غير الموافقة ترى أن هناك نوع من التمييز بين الافراد العاملين، وأن ما تنص عليه الإدارة بخصوص توفير مناخ اجتماعي هو مجرد حبر على ورق؛

- من جهة أخرى توافق فئة من أفراد العينة على عبارة "تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك" حيث ترى بأن هناك سهولة في نقل المعلومات عمودياً وأفقياً، أما الفئة غير الموافقة ترى بأن هناك تأثير للمشرفين على سير قنوات الإتصال؛

- بالنسبة لعبارة "تطبق الإدارة إجراءات وسياسات سليمة وواضحة" ترى الفئة الموافقة بأن اجراءات المؤسسة سليمة وتصب في محلها بحيث تخدم الجميع أي مصلحة الأفراد العاملين وأهداف المنظمة في نفس الوقت، أما الفئة غير الموافقة ترى أن هناك مشكل في التطبيق لهذه الإجراءات ومنهم من ليس لديهم أدنى فكرة حول المغزى من تلك الإجراءات لأنها لم تخدم مصلحته لفترة ما؛

- وافقت فئة على عبارة "تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين" لأنها استفادت من الترقيات وبرامج التدريب والتكوين وغيرها من الحوافز، بينما الفئة غير الموافقة ترى أنها هناك تمييز وتحييز وانعدام العدالة فيما يخص الدعم التنظيمي؛

- الفئة الموافقة على عبارة "لدى ادارة المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة" متفائلة وترى بأن الإستراتيجية سليمة وستعود بالفائدة على الأفراد العاملين، أما الفئة غير الموافقة ترى أنها ليست هناك موضوعية في استراتيجية المؤسسة ولا تخدم الأفراد العاملين وهناك من يرى انه ليس هناك تطبيق فعلي؛

- وافقت فئة على عبارة "الذي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وأنشطتها" باعتبارها المؤسسة رقم واحد في الجزائر، ولم توافق الفئة الأخرى لأنها ترى نقص في جودة خدمات المؤسسة ونقص في التزام المسؤولين إضافة إلى انعدام النزاهة.

أما بالنسبة للعبارات ذات الإتجاه غير الموافق فقد اتفق أغلبية أفراد العينة على تنفيذ ثلاثة عبارات وانطلاقاً من المقابلات المجرى سنناقشها كالتالي:

- "إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة" حيث يرى أفراد العينة أنه لا يأخذ الجميع حقه من المؤسسة إذ هناك تمييز بين العاملين، وتعتمد من إدارة المؤسسة على عدم توضيح مهام الأفراد من أجل توكيلهم أعمال ومهام ليسوا ملزمين بها، إضافة إلى تمييز الشريك الاجتماعي والنقابات العمالية إلى إدارة المؤسسة التي تعتبر الطرف الأقوى؛

- "تقدر إدارة المؤسسة جهود وإسهامات العمال وتمنحها وتكافئهم عليها" قد يرجع السبب إلى زيادة عبئ العمل والضغطات الناتجة عن ذلك حيث يؤثر هذا على اهتمام المؤسسة بمجهودات العاملين بحكم أن في الإدارة دائماً مشغولين بإتمام المهام، بينما يرى العاملين أن هناك إهمال من طرف ادارة المؤسسة؛

- "أرى أن سلوكيات وممارسات الادارة تطابق أقوالهم ووعودهم"، إذ لا يرى غالبية أفراد العينة التطبيق الفعلي لما يتم التخطيط له، إضافة إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية.

من نتائج العبارات السابقة أخذ بعد الثقة بالإدارة العليا اتجاه محايد حيث يعبر هذا التباين في اجابات الأفراد على وجود مستوى متوسط من الثقة في الإدارة العليا، وبسبب الاختلاف في توجهات افراد العينة تم الاستطلاع على آراءهم من خلال المقابلات التي أجريناها وكانت النتائج كالتالي:

- فئة تثق في الإدارة العليا باعتبار أن سياساتها سليمة وعادلة؛
- فئة أفرت بأن ثقتها في الإدارة العليا غير ثابتة فعي تتغير وتحتز حسب الموقف الذي يتعرضون له داخل المؤسسة بسبب الإدارة، أما فئة أخرى ثقتها بالإدارة العليا متوسطة ظننا منهم بأن الإدارة لا تهتم بالعامل، بينما فئة أخرى تثق بالإدارة ضعيفة وهم يتحسبون لكل شيء من الإدارة العليا؛
- فئة لا تثق في الإدارة العليا لأنها ترى أن هناك خلل في التطبيق يعني أن الممارسات الإدارية والسياسات لا تتطابق مع الواقع والخلل يتمثل في نقص الإمكانيات البشرية والمادية.

### ثانياً: مناقشة نتائج بعد الثقة بالمشرفين

تعتبر الثقة أهم مدخل للتعامل مع المورد البشري بحيث على المشرف أن يسعى إلى كسب ثقة الأفراد من خلال الدعم والتحفيز المعنوي، وغياب ذلك يحدث صراع نفسي للعامل يؤدي به إلى معارضة مصلحة المنظمة ولا يهتم بما يضرها، وفي هذا البعد تم استجواب عينة الدراسة حول الثقة بالمشرفين من خلال 11 عبارة استقصائية وكانت أغلبية الإجابات في اتجاه محايد وذلك يعود لتباين بين إجابات أفراد العينة، وانطلاقاً من المقابلات التي اجريناها خلال فترة التريص تمكنا من تفسير العبارات المحايدة كالتالي:

- في الترتيب الأول عبارة "استطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ" بمتوسط حسابي قدره 2.335 وهي قيمة تجعل العبارة قريبة جداً من الإتجاه الموافق، وبالتالي هناك درجة ملفتة من الموافقة لهذه العبارة بحيث ترى الفئة الموافقة أنه من اللازم أن يكون مشرفهم على علم عند حصول ما يعيق العمل لأنه في بعض الأحيان تكون العواقب وخيمة وتحدث أخطاء لا يمكن تداركها، إضافة إلى أنهم على ثقة بأن مشرفهم سيتعاملون مع الموقف بتفهم ولا يحملوهم مسؤولية حدوث الخطأ، أما الفئة غير الموافقة فترى عكس ذلك، وفي بعض الأحيان السبب يعود لسوء علاقاتهم بمشرفهم أو لعدم الإكتراث والتهرب من المسؤولية؛

- في عبارة "يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة اذا واجهتني صعوبات في العمل" اختلفت اجابات الأفراد بين موافقين وغير موافقين، بحيث كانت عدد الأفراد الموافقين ملحوظ باعتبار ان المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 2.279، فترى الفئة الموافقة بأن مشرفهم يتيحون لهم فرصة لاستشارتهم فيما يخص سيران العمل وهم على ثقة بأنهم سيساعدونهم إذا تطلب الأمر ذلك، أما الفئة غير الموافقة ترى بأن مشرفهم يحتكرون المعلومات ولا يتيحون المجال لهم لطلب المساعدة؛

- اختلفت أجوبة أفراد العينة بين موافقين وغير موافقين ومحايدين لعبارة "خبرتي السابقة جعلتني أثق بـمشرفي" حيث من بينهم من مر بـمشرفين يتصفون بالعدالة والنزاهة وعدم التحيز والإستقامة في أداءهم لأعمالهم، اما الفئة غير الموافقة مروا على مشرفين كانوا قد مارسوا التمييز بينهم وبين زملاءهم، أو مشرفين لم تكن لديهم الكفاءات التي تؤهلهم لشغل منصب مماثل، بينما الفئة المحايدة فهي تحاول ان تختبر إلى أي مدى مشرفهم الحالي محل للثقة ولا تفتح مجال لمقارنته مع مشرفهم السابقين؛

- بالنسبة لعبارة "يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة" ترى الفئة الموافقة أن هناك مشرفين لديهم المؤهلات العلمية والمعرفية والكفاءات والخبرات اللازمة للامثال في المنصب الذي يشغلونه، أما الفئة غير الموافقة ترى بأن هناك مشرفين لا يمتلكون ما يؤهلهم لشغل مناصبهم بحيث هناك من مشرفه أقل منه خبرة في المجال أو أقل منه في المؤهل العلمي وهذا شائع في المؤسسات العمومية التي اعتمدت سابقاً على عنصر الخبرة فقط في التقدم الوظيفي؛

- أقرت الفئة الموافقة على عبارة "أثق في المشرفين لأنهم يديرون المصالح بكفاءة وتفاني وفعالية" بأن هناك تحسن في سير العمل مع مشرفهم الحاليين من جانبي الكفاءة والفعالية من جهة، ونشوء علاقات جيدة بين الافراد العاملين لوضوح المهام من جهة



أخرى، إضافة إلى اتسام مشرفيهم بالنزاهة والمساواة، بينما من الفئة غير الموافقة من يرى أن انجاز المهام يأخذ أكثر من الوقت المحدد له وربما لعدم علمهم بحثيات اتمام المهام كالسبل القانونية ومختلف الإجراءات والوسائل، وهناك من يرى ان المشرفين يمارسون تجاوزات كالتمييز بين الأفراد وانعدام العدالة؛

- لم توافق فئة على عبارة " يتيح مشرفي الفرص المتنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار " باعتبار ان المؤسسة لديها المركزية في اتخاذ القرارات، وبالنسبة للقرارات التي تؤخذ على مستوى القاعدة يكتفي المشرفين فقط باصدار الأوامر لا يستشير الافراد العاملين، أما بالنسبة للفئة الموافقة يستشيرهم مشرفهم مثلاً في كيفية انجاز المهام بالكم وفي الوقت المحددين وكيفية الوصول إلى النتائج المبتغاة؛

- وافقت فئة على عبارة " يتبع المشرفون الأسلوب العلمي في ادارة الصراع ومواجهة المشكلات " لأن مشرفيهم ذوي خبرات ومستويات علمية تجعلهم يواجهون الصراعات والمشكلات بأساليب ذات تفكير بعيد المدى دون مواجهة أي صعوبة في ذلك، أما الفئة غير الموافقة ترى بأن مشرفيهم يستغلون نفوذهم في حل الصراعات دون الأخذ بعين الاعتبار العواقب التي تنجر وراء ذلك ويساندون أصحاب المصالح عند حدوث الصراع أي انه لا توجد نزاهة وعدالة في مواجهة الصراعات وبالنسبة لحل المشكلات فالمشرفون يركزون فقط على الأهداف تماشياً بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة؛

- بالنسبة لعبارة " يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وبانشغالهم " غالباً ما يرتبط هذا الأمر بشخصية المشرف وعلاقته برؤوسيه لهذا نلاحظ اختلاف بين أجوبة أفراد العينة؛

- وافقت فئة من المستجوبين على عبارة " المشرفون يشجعون العمال على الإبداع والابتكار والتجديد " لأنهم إلتمسوا التشجيع والتحفيز المعنوي من طرف مشرفيهم الذين يقرون بمجهوداتهم ويدفعونهم للتحسين وتقديم أداء أفضل، أما الفئة غير الموافقة ترى أن مشرفهم لا يشجع على الإبتكار والتجديد لانه يعتبر تلك مجهودات لن تعود عليه بالفائدة الشخصية لأنهم في مؤسسة وطنية، ومن جهة أخرى في بعض الأحيان يحاول المشرف الوقوف أمام رؤوسه ويحول دون تطور مساره الوظيفي خوفاً على مكانته.

احتوى هذا البعد كذلك على عبارتين في اتجاه غير موافق تمثلتا في: " أرى أن أفعال وممارسات المشرفون تطابق أقوالهم ووعودهم " و " يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة " بحيث اتفق أغلبية أفراد العينة على نفي ما جاء في العبارتين، لان:

✚ ليس هناك تطبيق فعلي لأقوال المشرفين، و في بعض الأحيان يكون تأخير كبير تحقيق الأهداف المخطط لها؛  
✚ العدالة شبه منعدمة وذلك لوجود تحيز وتمييز بين العاملين يرجع في الكثير من الأحيان لعلاقات شخصية بين بعض الأفراد والمشرفين أو بسبب الجهوية.

بعد تفسير ومناقشة توجهات وأراء أفراد العينة التي تميزت بوجود تفاوت بين الإجابات الشيء الذي جعل بعد الثقة بالمشرفين يأخذ إتجاه محايد وبالتالي يمكن اعتبار ثقة لدى الأفراد العاملين تجاه مشرفيهم متوسطة بقاعدة إرارة وذلك راجع للأسباب السابق ذكرها، ومن خلال المقابلات التي أجريناها بخصوص الثقة بالمشرفين حصلنا على ما يلي:

- تتعلق الثقة بالدرجة الأولى بعدالة المشرف ونزاهته، حيث تزيد نسبة الثقة كلما كان المشرف مستقيم في عمله لا يتحيز لأفرد على حساب أفراد آخرين ولا يميز بين مرؤوسيه وكلما كان يملك الكفاءات اللازمة التي تؤهله لترأس منصبه، وكذلك من العوامل المؤثرة على الثقة هي الاتصال والتفهم بين الطرفين وعدم استغلال نقاط ضعف كل طرف؛
- هناك فئة تثق بدرجة متوسطة بمشرفيها حيث ترى بأنهم يتمون المهام بكفاءة وفعالية، لكن لديهم نوع من التمييز بين الأفراد، أي ثقتهم بمشرفيهم تتعلق فقط من جانب إتمام المهام؛
- من الممكن أن انعدام الكفاءة لدى العامل أن يؤثر على ثقته بمشرفه، فكلما قلت كفاءاته ومعرفته بمجريات عمله والمهام الموكلة إليه كلما ادعى بأن مشرفه ليس محل للثقة بحيث يعتقد بأن مشرفه ليس عادل ولا يؤدي عمله بالشكل المناسب؛
- إن اختلاف طبع وشخصية المشرفين إضافة إلى اختلاف أنماطهم القيادية من مشرف إلى آخر عادة لا يتفهمه الفرد العامل فيتولد نوع من الإضطراب الذي ينتج عنه عدم الثقة بالمشرف ظنا من العامل أن المشرف يستغزه ويقبل من قدراته ورصيده العلمي والمعرفي؛
- من أسباب عدم الثقة في المشرفين: إنعدام العدالة، عندما لا تتطابق أفعالهم مع وعودهم، احتكارهم للمعلومات، عدم تحفيزهم للعمل، وعندما يتخذون قرارات عفوية وغير مدروسة مسبقا.

### ثالثا: مناقشة نتائج بعد الثقة بزملاء العمل

اتفق أغلبية أفراد العينة على تأكيد ما جاء في عبارات بعد الثقة بزملاء العمل وإضافة إلى ما تم ملاحظته في فترة التبرص هناك تمييز للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد العاملين الذين يعتبرونها هي من تدعم الثقة بينهم في المقام الأول، بحيث تولد الإتفاق بينهم في أوقات العمل من خلال تشارك المعلومات وتبادل الآراء والنصائح والمساعدات فيما خاصة مع ذوي الخبرات والمستويات التعليمية العالية من أجل تسهيل سبل اتمام المهام والتقدم في سير العمل وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلات. ومن جهة أخرى أجمع العديد من الأفراد العاملين أن أسباب انعدام الثقة في الزملاء تعود إلى:

- ✚ **عدم إلتزام زملائهم:** كعدم الإحتفاظ بالسري المهني، نقص الانضباط واحترام مواعيد العمل، عدم تطابق أفعالهم مع أقوالهم؛
- ✚ **نقص كفاءة زملائهم:** كثرة الأخطاء في عملهم، عدم وجود الشخص المناسب في المنصب المناسب؛
- ✚ **أسباب شخصية:** وجود خلافات، حرب المصالح، الغيرة... الخ.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج محور الأداء الوظيفي

أجمع أفراد العينة على الموافقة على عبارات محور الأداء الوظيفي الذي اخذ بدوره اتجاه موافق، بحيث يرى غالبية أفراد العينة بأن أداءهم في المستوى المطلوب، و بالتالي تمكنا من تفسير و مناقشة توجهاتهم كالتالي:

- يبذل أغلبية أفراد العينة الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد تفاديا لتراكم الأعمال إضافة إلى أنهم مقيدون بتقديمها في آجال محددة بحكم أنهم يعملون ضمن فرق ومهام كل فرد هي تكملة لمهام زملائه؛
- يحرص الأفراد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، لأن الأفراد العاملين يعتبرون أن أداءهم الفعال يساهم في تقدم المؤسسة وبمآطلهم في أداء عملهم يكون هناك تعطيل في بلوغ الأهداف؛
- من عبارة "أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي" يرى أفراد العينة بأنهم يستفيدون من البرامج والدورات التكوينية والتدريبات التي تمنحها لهم المؤسسة إضافة إلى خبراتهم المهنية ومعارفهم من خلال توظيفها في أداءهم من أجل تحسينه وتطويره والإبداع في عملهم؛
- حصلت عبارة "الذي القدرة على تحمل المسؤولية" على موافقة من عينة الدراسة حيث يعتبر العمل في مؤسسة وطنية مثل مؤسسة سوناطراك مسؤولية فكل خطأ في العمل أو استغلال للمنصب والنفوذ له عواقب وخيمة لذا على الأفراد العاملين ان يكونوا قدر مسؤولية توليهم لمناصبهم وما ينجر عنهم، وفيهم من يقصد بالمسؤولية هي قدرتهم على التحكم في سير أعمالهم و انجاز مهامهم على أكمل وجه حتى في حالات الضغط بسبب زيادة في حجم العمل؛
- كما ذكرنا مسبقا هناك استشارة وتبادل للمعلومات والآراء والنصائح بين الزملاء باعتبار ذلك وسيلة لتسهيل أداء المهام ومعالجتها و تحسين الأداء بالدرجة الأولى ولهذا كانت عبارة "أتناقش مع زملائي بهدف تحسن الأداء" في اتجاه موافق؛
- بالنسبة لعبارة "يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية" يرى أفراد العينة بأنهم في المناصب المناسبة لما يمتلكونه من رصيد علمي ومعرفي وهذا يجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية.

أما بالنسبة للعبارات المحايدة الإتجاه فاختلقت آراء المستجوبين بين موافقين وغير موافقين على العبارات التالية:

- وافقت فئة على عبارة "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" بحيث يرو أنفسهم مثابرين، حريصين على وإتمام مهامهم في آجالها المحددة بفعالية، أما من الفئة غير الموافقة من يرى أن مؤهلاتهم العلمية والمعرفية لا تتناسب مع منصبه أو لم يستطع التأقلم مع زملاءه أو مشرفه المباشر، ومنهم من لم يوافقوا بسبب نظام المناوبة (4\*4) الذي أثر نوعا مع على حياتهم الشخصية ومنهم من يرى أن ذلك يرجع إلى الأعمال الروتينية ونقص التحفيز بأنواعه؛
- بالنسبة لعبارتي "تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء" و"ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال" لم توافق فئة على هاتين العبارتين لأن المؤسسة لا تقف على مراقبة مدى صلاحية العتاد والموارد اللازمة للأداء وتوفرها إضافة إلى سوء ظروف الإقامة والإطعام، أما بالنسبة للفئة الموافقة فهي ترى أن المؤسسة تخطط للتحسين وتوفير الموارد اللازمة وتوفير ظروف عمل جيدة، أو لم يلتمسوا الضرر أصلا؛

- وإضافة إلى ما سبق استعنا بالمقابلات الشخصية مع مجموعة من العاملين بخصوص الأداء الوظيفي وتوصلنا إلى ما يلي:
- تثبط الأعمال الروتينية ونقص التحفيز المعنوي من دافعية الأفراد للتطوير من أدائهم؛
  - أداء الأفراد مرتبط بالدرجة الأولى بالضمير المهني؛
  - يرى البعض بأن ليس هناك التزام من طرف العاملين إضافة إلى نقص الكفاءات وعدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب؛
  - من شروط الأداء الفعال:
    - + الفهم الجيد للأهداف الموضوعية والتي تعمل عليها المؤسسة؛
    - + توفر المؤهلات والموارد اللازمة للعمل؛
    - + التحفيز والدعم التنظيمي؛
    - + وضوح المهام وتقسيمها بطريقة سليمة ومتساوية؛
    - + وضوح قنوات الاتصال بين الأفراد فيما بينهم وبين مشرفيهم؛
    - + التمكين الذي يعتبر أهم عامل لتطوير الأداء.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التربص من مخرجات المقابلات مع مجموعة من العاملين والملاحظات، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستوى الثقة التنظيمية بقاعدة إدارة متوسط وذلك راجع إلى:
- ✚ ثقة العاملين في الإدارة العليا متوسطة لان هناك اجراءات وسياسات وقرارات في بعض الأحيان لا تخدم الأفراد العاملين؛
- ✚ ثقة العاملين في مشرفيهم متوسطة لأن هناك مشرفين لا يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تؤهلهم لشغل مناصبهم وعدم العدالة والتمييز بين الأفراد؛
- ✚ ثقة العاملين بزملائهم عالية باعتبار هناك علاقات غير رسمية بينهم تجعلهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم والنصائح ويساعدون بعضهم البعض؛
- الأداء الوظيفي بلغ مستويات عالية؛
- تؤثر الثقة التنظيمية بنسبة متوسطة على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعة إدارة.

خاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الإطلاع على موضوع أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى عرض نظري لكل من المتغيرين والعلاقة بينهما ولإثراء ذلك قمنا بتقديم عدة دراسات سابقة مماثلة تصب في موضوع دراستنا، بينما في الفصل الثاني حاولنا اسقاط موضوع الدراسة على الواقع من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة- شركة سوناطراك حاسي مسعود من أجل معالجة اشكالية الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية وعلى ضوء ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

#### أولاً: إختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** توجد ثقة عالية بين العاملين وتجاه المشرفين وتجاه الإدارة العليا في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الاستبيان والمقابلة والملاحظات بلغت الثقة التنظيمية مستويات متوسطة وذلك لوجود تفاوت بين إجابات أفراد العينة بين خاصة بالنسبة للثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرفين رغم وجود مستويات عالية من الثقة بين زملاء العمل، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** مستوى أداء العاملين في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة-شركة سوناطراك حاسي مسعود عالي

يصل الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج قاعدة إرارة -شركة سوناطراك حاسي مسعود إلى مستويات عالية وذلك لوجود التزام من طرف العاملين إضافة إلى مساهمة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء والمناخ السائد في على مستوى القاعدة في دعم الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة -شركة سوناطراك حاسي مسعود.

باستخدام معامل الارتباط بارسون توصلنا إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بنسبة 58.1% بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي وهي تعتبر نسبة تأثير متوسطة، باعتبار أن ارتباط كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي متوسط، بحيث كان الارتباط بين بعد الثقة بالأدارة العليا والأداء الوظيفي بنسبة 47.5%، وبين الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي بنسبة 50.1% وهو الأكثر تأثيراً، أما بين الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي بنسبة 37.7% وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما لان الثقة بزملاء العمل لا يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء مثل ما تؤثر الثقة بالمشرفين والإدارة العليا، وهذا ما يؤكد ما جاء في الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA والتباين الثنائي T-test كانت جميع قيم الارتباط للمتغيرات أكبر من 0.05 وبالتالي ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، أي أنه لا تؤثر المتغيرات الشخصية للأفراد على إجاباتهم على عبارات الإستبيان، وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

#### ثانياً: نتائج الدراسة

- تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بنسبة متوسطة في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة- شركة سوناطراك حاسي مسعود؛
- الثقة بالمشرفين هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة- شركة سوناطراك حاسي مسعود؛
- تتعلق ثقة العاملين في الإدارة العليا بمدى سلامة وعدالة إجراءاتها وسياساتها ووضوح استراتيجيتها وأهدافها؛
- تؤثر العلاقات غير الرسمية والهيكل التنظيمي على دعم الثقة بين زملاء العمل؛
- تؤثر السمات الشخصية للمشرفين ومستوياتهم العلمية والمعرفية على ثقة مرؤوسيهم بهم؛
- تؤثر العدالة بصفة مباشرة على ثقة العاملين بمشرفيهم؛
- شعور العامل بالأمان تجاه زملائه ومشرفه والمنظمة يؤثر على مردودية أداءه؛
- مستوى الثقة لدى العاملين سواء تجاه مشرفه أو الإدارة العليا أو زملاءه يساهم بالدرجة الأولى في تطوير أداءه؛
- الأداء الجيد للفرد لوظيفته يزيد من ثقة زملائه به؛
- يتميز الأداء على مستوى قاعدة إرارة في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بالكفاءة والفعالية حيث اثبتت الدراسة أن مستواه عالي؛
- بغض النظر عن الثقة باعتبارها تؤثر بنسبة متوسطة على الأداء الوظيفي، يرتبط هذا الأخير بالضمير المهني (بالنسبة للفئة من أفراد العينة الغير موافقين على وجود الثقة).

#### ثالثاً: التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية التي أجرينا فيها مقابلات أصغينا فيها لمختلف آراء الأفراد العاملين ارتأينا اقتراح التوصيات التالية:

- تبنى الثقة التنظيمية في وجود عدالة بحد ذاتها في التسيير وفي التعامل مع الأفراد العاملين؛
- على المؤسسة دعم التشارك المعرفي لأن احتكار المعلومات يؤدي إلى انعدام الثقة التنظيمية وبالتالي يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي؛



- على المشرفين أن يكونوا يقظين ويسعون إلى ترسيخ الثقة داخل المؤسسة؛
- تجنب صراع الأجيال؛
- على المشرف أن يكون همزة وصل بين الإدارة والعاملين من أجل الفهم المشترك وتجنب الصراع وبالتالي يساهم في بناء الثقة التنظيمية؛
- على المؤسسة أن تجعل الفرد العامل يشعر بالانتماء الشيء الذي يزيد من ثقته وبالتالي يطور في اداءه ويزيد من مردوديته.

### رابعاً: آفاق الدراسة

- أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- أثر الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي؛
- أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية؛
- أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؛
- أثر صفات القائد على الثقة التنظيمية.

المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## - الكتب:

1. حسين محمد الحارشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.
2. محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، سنة 2015/2014.
3. درة عبد الباري والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، سنة 2009.
4. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مصر، سنة 2009.
5. مشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، سنة 2004

## - الأطروحات والرسائل:

1. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2010.
2. عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية في على شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2009.
3. خالد رجم ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011"، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، سنة 2012.
4. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين سنة 2010.
5. عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدراس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2014.
6. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكلة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2016.
7. أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 2008.

8. نسرين غانم عبد الله أبو الشاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و

تشغيل اللاجئين- الأنوروا"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 201

#### - الملتقيات والمجلات:

1. على حسون فندی الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان ، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، سنة 2012.

2. عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية "دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة الأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 2، سنة 2018.

3. سوسن جواد الحسيني ، دور الثقة والإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 50، سنة 2017.

4. فؤاد حمودي العطار ، ياسمين قاسم الحفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 42، سنة 2014.

5. أميرة خضير كاسم ، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني الكوفة،العراق، المجلد 8، العدد 31، سنة 2014 .

6. ماهر صبري درويش ، إبراهيم راشد الشمري ، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي "دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة، العامة لصناعة الأسمدة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 82، 2010.

7. محمد الأمين دهوم وبغداد كربالي ، مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، المجلد 17، العدد الإقتصادي 36، سنة 2017.

8. خالد رجم ورشيد مناصرية ، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ISSN 1112-3613، سنة 2018.

9. سرير الحرتسي حياة، 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، جامعة البليدة 2، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، سنة 2017.

10. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،

Revue Algérienne d'Economie et du Management، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، سنة 2017.

11. سرير الحترسي حياة ورجحي كريمة، أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي "دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر العدد 18، سنة 2018.
12. شهاب أحمد جنان، الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 55، سنة 2017.
13. محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية "مجلة كلية الزقازيق"، العدد 93، الجزء الثاني، سنة 2016.
14. عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عيراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادي والإدارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016.
15. صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق العبادي ، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، سنة 2010.
16. شروق كاظم جبار ، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة القادسية، العراق، العدد 38، سنة 2018.
17. لقاء ميري حبيب وبتول عبد علي غالي ، تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 04، العراق، سنة 2018.
18. زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، اثر موضوعية تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 8، العدد 4، سنة 2012.

- المواقع الإلكترونية:

1. هديل طالب، تعريف الثقة، على الموقع الإلكتروني موضوع، يوم 9 جويلية 2018 ، على الساعة 11:28، الرابط: [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9)
2. موقع المجالات الجزائرية: <https://www.asjp.cerist.dz/>
3. موقع المجالات العراقية: <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar>
4. ResearchGate: <https://www.researchgate.net/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Becerra M. Manuel and Gupta Anil, Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects, **Organization Science**, Vol. 14 , No 1, 2003 .
2. Eric Campoy et Valérie Neveu, Améliorer **la confiance pour améliorer la relation d'emploi**, cergors, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France, 2005.
3. Eric Campoy et Valérie Neveu, Confiance et performance au travail "L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié", **Revue française de gestion**, N° 175, Paris, France, 2007.
4. Maryam Lashari, Amani Moazzam, Yaamina Salman and Sidra Irfan Impact of organizational trust on organizational justice commitment "A case of university of sargodha," **JRSP**, Vol° 53, N° 2, Sargodha, Pakistan, 2016.
5. Mahfuz Judeh, The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement, **international journal of business research** , vol 16, issue 5, 2016.
6. Serkan Ahkili and Ayse Cingoz, the relationship between organizational trust and job performance : The mediating role effect of public service motivation, **Paper presented at the 2015 EGPA ANNUAL CONFERENCE**, Toulouse, France, 2015.

الملاحق

الملحق (1): الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي " ، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم.  
الطالبة: صياغ سارة إشراف د. رجم خالد البريد الإلكتروني: siagh.sarah@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: الثقة التنظيمية

الفقرة			الرقم
أولا/ الثقة بالإدارة العليا			
موافق	محايد	غير موافق	1
			تطبق الإدارة إجراءات وسياسات سليمة وواضحة
			2
			تسعى الإدارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة
			3
			تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين
			4
			إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة
			5
			تقدر إدارة المؤسسة جهود وإسهامات العمال وتثمنها وتكافئهم عليها
			6
			أرى أن سلوكيات وممارسات الادارة تطابق أقوالهم ووعودهم
			7
			تسعى إدارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات)
			8
			لدى ادارة المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة
			9
			تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك
			10
			لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها
ثانيا/ الثقة بالمشرفين			
موافق	محايد	غير موافق	11
			يتملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة
			12
			يتيح مشرفي الفرص المتنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار
			13
			المشرفون يشجعون العمال على الإبداع والابتكار والتجديد



			14	خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي
			15	يتبع المشرفون الأسلوب العلمي في إدارة الصراع ومواجهة المشكلات
			16	يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة اذ واجهتني صعوبات في العمل
			17	يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالاتهم
			18	أرى أن أفعال وممارسات المشرفون تطابق أقوالهم ووعودهم
			19	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة
			20	أثق في المشرفين لأنهم يديرون المصالح بكفاءة وتفاني وفعالية
			21	استطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ
			<b>ثالثا/ الثقة بزملاء العمل</b>	
موافق	محايد	غير موافق		
			22	يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية
			23	يقدم زملائي العون والمساعدة لي
			24	يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة
			25	يمتلك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل
			26	يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق
			27	يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك
			28	أحدث مع زملائي بحرية سواء عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل
			29	يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين
			30	أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

موافق	محايد	غير موافق	الفقرة	
			31	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية
			32	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
			33	ابذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
			34	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
			35	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
			36	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع المشرفين بشكل مناسب
			37	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء

			احرص على تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة	38
			لدي القدرة على تحمل المسؤولية	39
			أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي	40

البيانات الشخصية:

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة و أكثر	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
ماجستير		ليسانس أو ماستر	دون ليسانس	المستوى التعليمي
موظف		مسؤول موظف		المستوى الوظيفي
أكثر من 20 سنة	من 11 الى 20 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

شكرا جزيلاً لكم على تعاونكم

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر ب	بن شويحة بشير
أستاذ محاضر ب	بلطرش حورية
أستاذ محاضر أ	مزهودة نور الدين
أستاذ محاضر ب	أسماء يوسف
أستاذ	عرابة الحاج
أستاذ محاضر أ	مناصيرية رشيد
أستاذ محاضر أ	تيشات سلوى

## الملحق (3): أسئلة المقابلة

- هل يتفق المشرف مع جميع العاملين؟
- هل يراقبك المشرف ويطلع على إنجازاتك دوريا؟
- هل تتفق مع جميع قرارات وآراء مشرفك؟
- هل تتبع نصيحة زملائك في القضايا المهمة؟
- هل تتبادل مع زملائك المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات؟
- هل أداءك الجيد لوظيفتك يزيد من ثقة زملائك بك؟
- هل شعورك بالأمان تجاه زملائك ومشرفك والمنظمة يؤثر على مردودية أداءك؟
- ما هو مستوى ثقتك بالإدارة العليا للمؤسسة؟ هل تثق في استراتيجيتهم؟ هل تثق في أهدافهم المستقبلية؟ هل تثق في ممارساتهم الإدارية؟ مثلا في الترقيات و منح الحوافز
- ما مستوى ثقتك بزملائك؟ هل يمكن ان يغطوا عنك اخطاءك؟ هل يقدموا المساعدة لك في الظروف الحرجة؟ لماذا؟
- هل مستوى ثقتك بالإدارة العليا يساعد على تطوير اداءك؟
- هل مستوى ثقتك بمسؤوليك يساعد على تطوير اداءك؟
- هل مستوى ثقتك بزملائك يساعد على تطوير اداءك؟
- في رأيك ماهي الأسباب التي تزعزع ثقتك بالإدارة العليا؟
- في رأيك ماهي الأسباب التي تزعزع ثقتك بمسؤوليك؟
- في رأيك ماهي الأسباب التي تزعزع ثقتك بزملائك؟

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
3	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
5	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
7	الفرع الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي وأهمية تحسينه
10	المطلب الثاني: الثقة التنظيمية
10	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية
12	الفرع الثاني: أنواع وخصائص وأبعاد الثقة التنظيمية
15	الفرع الثالث: قواعد الثقة التنظيمية والعوامل المؤثر فيها
17	المطلب الثالث: الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي
17	الفرع الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي
18	الفرع الثاني: أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	الفرع الأول: الجدول المقارن بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
31	تمهيد

32	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
32	المطلب الأول: عينة الدراسة
32	الفرع الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
35	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
36	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
38	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية
41	الفرع الثاني: نتائج محور الثقة التنظيمية
44	الفرع الثالث: نتائج محور الأداء الوظيفي
45	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي
46	الفرع الخامس: عرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA والتباين الثنائي T-test
48	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
48	الفرع الأول: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور الثقة التنظيمية
53	الفرع الثاني: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور الأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
61	المراجع
66	الملاحق
71	الفهرس