

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة " محمد بوضياف " - المسيلة

ميدان: علوم اجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تحت عنوان

دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - بالمسيلة.

إشراف الأستاذة:
اشبيلي وهيبة

إعداد الطالب:
محمودي جمال الدين

لجنة المناقشة:

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

1. د. بلقرمي سهام
2. د. اشبيلي وهيبة
3. د. فضيل رمضان

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وتقدير

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقني

لإعداد هذا البحث لا يسعني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان

وخالص التقدير لكل المعلمين و الأساتذة الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي

و خاصة الأستاذة المشرفة "وهيبة اشبيلي" على تكرمها بإشرافها

على هذا العمل وبما أفاضته "علي من علم وأخلاق ونصح وتوجيه ومتابعة وإشراف

والشكر موصول إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

بسم الذي لا اله إلا هو والصلاة والسلام على رسول الله وعلى من اتبع خطاه إلى يوم الدين

الحمد لله الذي بعونه اهتدينا وتعلمنا وبه وفقنا فأليك يا الله

أرفع يداي لأحمدك وأشكرك على توفيقك لي.

إلى التي وإن تزاومت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر غطائها، إلى من علمتني أن
الفرح قرين البسطاء، وأن البسطاء لا يولدون مرتين.

والدتي الحبيبة

أهدي عملي هذا إلى من كلمت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من أثار لي دروب العلم والمعرفة،
إلى القلب الكبير.

والدي العزيز

إلى الشموع التي أنارت لي ظلمة حياتي، إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم.

إخوتي وأخواتي

وكل الأهل والأقارب من بعيد ومن قريب، وإلى كل الأصدقاء الذين قابلتهم طيلة مشواري الدراسي
وإلى كل طلبة الماستر بالأخص طلبة علم اجتماع تنظيم و عمل

الطالب: جمال الدين محمودي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة
	الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة
05	أولاً: تحديد الإشكالية
06	ثانياً: أهمية الدراسة و أسباب اختيارها
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: فرضيات الدراسة
08	خامساً: مفاهيم الدراسة
10	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : معالجة سوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة و الثقة التنظيمية
16	أولاً: ماهية القيادة الداعمة
16	1. أهمية القيادة الداعمة
16	2. خصائص القيادة الداعمة
17	3. سمات القائد الداعم
17	ثانياً: أبعاد القيادة الداعمة
19	ثالثاً: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة
23	رابعاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية
24	خامساً: ماهية الثقة التنظيمية
24	1. أهمية بناء الثقة التنظيمية

24	2. خصائص الثقة التنظيمية
25	3. أنواع الثقة التنظيمية
27	4. مقومات الثقة التنظيمية
28	سادسا: أبعاد الثقة التنظيمية
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
33	أولاً: مجالات الدراسة
33	1. المجال المكاني
34	2. المجال الزمني
34	3. المجال البشري
34	ثانياً: المنهج و أدوات جمع البيانات
35	1. منهج الدراسة
35	2. أدوات جمع البيانات
37	ثالثاً: عينة الدراسة
37	1. كيفية اختيار عينة الدراسة
38	2. الخصائص السوسيو مهنية لمفردات العينة
41	3. بيانات متعلقة بالقيادة الداعمة
44	4. بيانات متعلقة بالثقة التنظيمية
الفصل الرابع: دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين	
48	أولاً: عرض و تحليل النتائج
58	ثانياً: مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة و النظريات

61	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
أولا : الجداول		
38	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	01
39	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	02
39	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
40	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
40	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوضع المهني	05
41	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	06
41	يوضح بيانات تتعلق ببعد التمكين	07
42	يوضح بيانات تتعلق ببعد الدفع الإلهامي	08
43	يبين توزيع العينة حسب كيفية معاملة المشرف المباشر معهم	09
44	يوضح بيانات تتعلق ببعد عدالة المعاملة	10
45	يوضح بيانات تتعلق ببعد الثقة بالمشرفين	11
45	يوضح بيانات تتعلق ببعد الثقة بالإدارة العليا	12
48	يوضح العلاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب في العمل ومدى مساندته لهم	13
49	يوضح العلاقة بين مشاركة المشرف المباشر المبحوثين بقرارات تخص العمل و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل	14
50	يبين دور أخذ المشرف المباشر باقتراحات العاملين في الاعتماد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل	15
51	يبين علاقة تفويض المشرف العينة المبحوثة للمهام بالثقة به كونه متمكن من عمله	16
52	يوضح العلاقة بين اهتمام الشرف المباشر بمشاعر العاملين و الاهتمام بظروفهم الاجتماعية	17
52	يوضح علاقة مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين و التعامل معها	18

	كأنها مشاكله	
53	يوضح دور عمل المشرف على بناء روح الفريق في حرصه على وجود علاقات حسنة بين العاملين	19
54	يبين العلاقة بين تقديم المشرف تفسير لعدم حصول العمال على المكافآت و وجود عدل في قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت	20
55	يوضح دور المساواة في تطبيق الإجراءات القانونية في ثقة العاملين فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات	21
56	يوضح العلاقة بوجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والإدارة و تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا	22
57	يوضح العلاقة بين مساواة المشرف في معاملته مع العمال و تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين و بينها	23
ثانيا : الأشكال		
21	يوضح نظرية المسار - الهدف	01

مقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرِك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم و رغباتهم و إنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، فمن خلال هذا نجد أن أسلوب القيادة الداعمة يعمل على تطوير المؤسسة، و استمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، وبهذا فإن القيادة الداعمة مجموعة من الجوانب الإنسانية و الأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين كما أن القائد يلعب دوراً كبيراً في تعزيز روح التعاون و مدى قدرته على إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية في جو مناسب، فكل هذه السلوكيات التي يتحلّى بها القائد الداعم تعمل على زرع روح الثقة داخل المنظمة.

وعليه فإن الثقة في الوقت الراهن تعد من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفاعليتها، ويحظى تعزيزها في المؤسسات باهتمام كبير نظراً لتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك الأفراد والعاملين، فهي تحقق قدراً أكبر من الاستقرار العاطفي للعاملين في المنظمة، إلا أن انخفاض الثقة في المنظمة يؤدي إلى اختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين، يزداد السلوك الدفاعي والعدائي.

و تأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة جاءت محاولة للكشف عن مدى تأثير المشرفين في مرؤوسيهـم و تعزيز ثقتهم فيهم و في مؤسستهم و على هذا الأساس جاءت القيادة الداعمة كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية كمتغير تابع للدراسة، كما ارتأينا أن تكون مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة مجالاً للدراسة الميدانية. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا مقسمة إلى أربعة فصول حيث خصص الفصل الأول للبناء المنهجي للدراسة و الذي يتمثل في الإشكالية ، أهمية و أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم تحديد مفاهيم كلا من القيادة الداعمة و الثقة التنظيمية، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي

لها علاقة بالموضوع للاستفادة منها. أما الفصل الثاني قد خصصناه للمعالجة السوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة، حيث تطرقنا إلى أهمية القيادة الداعمة، و خصائصها، أبعاد القيادة الداعمة، و سمات القائد الداعم، و أخيرا النظريات المعالجة للقيادة الداعمة كما احتوى هذا الفصل أيضا نشأة و تطور الثقة التنظيمية، أهمية بنائها و خصائصها و أنواعها و مقوماتها، و في الأخير أبعاد الثقة التنظيمية. أما الفصل الثالث فقد احتوى على مجالات الدراسة (المكانية، البشرية، الزمنية) ثم المنهج و أدوات الدراسة و العينة وكيفية اختيارها، الخصائص سوسيو مهنية، بيانات تتعلق بالقيادة الداعمة، و ثم بيانات تتعلق بالثقة التنظيمية. أما الفصل الرابع و الأخير خصصناه لعرض و تحليل النتائج، و مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة و النظريات، والنتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة و أسباب اختيارها

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً : الدراسات السابقة

أولا : الإشكالية

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، و ذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، و لعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. و من أبرز المتغيرات المؤثرة على العنصر البشري ما يعرف بالثقة التنظيمية.

إن الثقة التنظيمية في الوقت الراهن تعد من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، فتحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية و تبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحي معه وجود حد معين من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم، بحيث تعتبر عنصرا أساسيا في العلاقات الإنسانية البناءة وانه ليس هناك من متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي مثل الثقة.

فان بناء الثقة في جو ديمقراطي داخل المنظمة يعمل على زرعها بين العاملين، ويعتبر هذا المجال من الثقة في المقام الأول من أهم المسائل داخل المنظمة، حيث تلعب دورا مهما في السيطرة على سلوك الأفراد وحتى الجماعات، كما أنها الاتصال الفعال ولغة الحوار وافتتاح أفضل للتبادل الفكري، وكذلك الاستعداد للعمل والاعتماد على بعضهم في العمل في فريق. وبالتالي فهم في بيئة عمل تفاعلية فهم يعتبرون قيمة رأس المال. ضف إلى ذلك ثقة العاملين بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم والشعور بمشاكلهم وتلبية حاجاتهم فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه، و الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة داخل المنظمات، كما أن للإدارة العليا دور في بناء هاته الثقة بحيث تكون جديرة بثقة العاملين بالمنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أفعالهم مع أقوالهم، و وضوح توقعاتهم.

ومن بين العوامل المساعدة على تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمات نجد القيادة التي ينظر إليها على إنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد مرتبط أساسا على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، فتتمثل مهمة القائد حسب "روبرت هاوس" في تسهيل مسار الأتباع نحو الهدف الجماعي عن طريق إزالة العقبات ونشر الحماس باستخدام نمط من أنماط سلوك القائد الأربعة التي يحددها ومن بينها نمط القيادة الداعمة، بحيث القادة يظهرون اهتماما بحاجات الأتباع ورفاهيتهم ويخلقون مناخا يظهر و يولد الاحترام المتبادل مما يدفعهم إلى الإسهام بشكل فعال ويقوي ثقتهم بمنظمتهم (كيث جرينت، 2013،

ص91). ففي هذا النوع من القيادة يعمل القائد على تمكين العاملين أي تفويضهم بالسلطات اللازمة والكافية ومشاركتهم بالمعلومات لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية و تشجيعهم على الإبداع وتقديم أفكار جديدة، كما يعمل أيضا على الدفع الإلهامي للعمال بتوفير المناخ المناسب للعمل الجماعي بينهم وغرس روح الفريق، ويهتم بمشاعر العمال وتطلعاتهم، وعدالة المعاملة بين العمال والتعامل معهم بالصدق والنزاهة وتنمية فرق العمل الفعالة.

ومن خلال كل هذا فإن القيادة الداعمة من بين الأساليب الإدارية الحديثة و التي من خلال ممارستها لعملية التمكين و الدفع الإلهامي و عدالة المعاملة، تقوم على منح و تفويض صلاحيات أوسع للعاملين واختيار انسبهم لتحمل المسؤولية و العمل على تدريبهم و تطوير معارفهم وتعزيز قدراتهم وتكوين الثقة بين الإدارة و العاملين و تحفيزهم ، حيث أن ثقة الفرد العامل في أولئك الأشخاص الذين يحيطون به في مكان عمله مثل المشرفين المباشرين ، و الرؤساء غير المباشرين ممن في الإدارة العليا تعد مصدرا هاما و أساسيا في جعل علاقات العمل أكثر ديناميكية و فعالية و تقود للسلوك البناء و عامل حيوي للتعاون و في تحقيق العمل الإبداعي في المنظمة.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من اجل محاولة التعرف على مدى وجود الثقة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ودور القيادة الداعمة في تعزيزها.

وفي خضم هذه المعطيات تحدد سؤال الانطلاق كالتالي :

- ما دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ؟

ولتضمن معالم الموضوع في سياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية :

- ما دور تمكين العاملين في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين؟

- ما دور الدفع الإلهامي في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين ؟

- ما دور عدالة المعاملة في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا ؟

ثانيا : أهمية الدراسة و أسباب اختيارها

— أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي في الآتي :

الأهمية العلمية :

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة الداعمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال كشف واقع تبني هذه الأخيرة في المؤسسات الجزائرية

- الربط بين متغيرين هامين هما القيادة الداعمة و الثقة التنظيمية، ومحاولة التعرف على الدور الذي يربط بينهما على المستوى النظري، ثم محاولة إسقاطه على الجانب العملي، من خلال الدراسة الميدانية

الأهمية العملية :

تتبع أهمية القيادة الداعمة ودورها في بناء الثقة التنظيمية بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مصدرا لإشباع حاجاتهم وحل الكثير من المشكلات التي تواجههم سواء كانت مشكلات عملية أو شخصية، كما تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين فيها وتلبية مطالبهم ولذلك يتوجب على المشرفين إتباع أسلوب القيادة الداعمة التي تسعى إلى بناء الثقة بين العاملين كما تعمل على تمكينهم وإلهامهم، وهذا ما افتقرت إليه البنية التنظيمية الجزائرية عبر مراحلها المختلفة. و يؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة

— أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين" يدرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم الاجتماع التنظيم وعمل".

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

- الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه المنظمات سيما الاجتماعية منها.

ثالثا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- 1- معرفة مدى تطبيق أسلوب القيادة الداعمة كأسلوب إداري حديث بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- محاولة الكشف عن مدى وجود الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالدارة العليا) داخل المؤسسة.
- 3- التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.
- 4- الكشف عن دور الدافع الإلهامي في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.

5- محاولة معرفة دور عدالة المعاملة في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا.

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للقيادة الداعمة دور في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- لتمكين العاملين دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.

- للدفع الإلهامي للقائد دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.

- لعدالة المعاملة دور في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا.

خامساً : مفاهيم الدراسة

1- مفاهيم القيادة الداعمة

- تعريف القيادة لغة : حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة و هو جمع قائد. (ابن منظور، 2001، ص315)

- تعريف القيادة اصطلاحاً: عرفها "باس" bass بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. و عرفها "ليكارت" Lekert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة. (محمد حسين العجمي، 2015، ص57).

في حين يرى "فيدلر" Fiedler بأن القيادة عبارة عن أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيهه و مساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال.

- تعريف القيادة الداعمة:

يعرف عبد الكريم وليلى تكلا القيادة الداعمة "بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (رشوان ح، 2010، ص19)

ويرى هاشم عبد العزيز أن القيادة هي التأثير في سلوك الأفراد و تدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على إتيان السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة. (محمد حسين العجمي، 2015، ص57).

و يرى "غرين ليف" Greenleaf بأن القائد الخادم هو شخص لديه إحساس داخلي طبيعي بالرغبة في خدمة الآخرين. (خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، 2018، ص217)

من خلال هاته التعاريف نجد أن القادة الداعمون هم الذين يظهرون اهتماما بحاجات الأتباع و رفاهيتهم و يخلقون مناخا يظهر الدعم و يولد الاحترام المتبادل. (كيث جرننت، 2013، ص91)

- التعريف الإجرائي

القيادة الداعمة هي من بين السلوكيات التي تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، فالقائد هنا يتحلى بشخصية اجتماعية مقبولة من طرف جميع أعضاء المنظمة، فمن خلال هذا السلوك يركز القائد على تشجيع و تحفيز الموظفين، إذ يقوم بشرح المهام للموظفين و الاستماع إلى وجهات نظرهم و مساعدتهم في اتخاذ القرارات بأنفسهم، يزيد من الثقة بالنفس و يقلل من الانزعاج من أجل زيادة احتمالات تحقيق النتائج و رفع درجة جودتها.

2- مفاهيم الثقة التنظيمية:

- مفهوم الثقة لغة: الثقة مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقة و وثوقا ، و موثقا بفلان : ائتمنه، فهو واثق وذاك موثوق به. فلفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان و الاطمئنان القلبي. و المفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم. (نسرين غانم 2013، ص12).

ووفقا لقانون أكسفورد فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الطرف الآخر من حيث قيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها. (Oxford, 2003, P799)

- مفهوم الثقة التنظيمية اصطلاحا :

يمكن تعريف الثقة على أنها الإحكام لأمر الموثوق به و الاعتماد عليه استنادا إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا ثم

استمر عليه، و الثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا و التي نشأنا بها و لا تولد مع الشخص. (نسرین غانم 2013، ص12).

و تعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات و معتقدات و مشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، و المرتبطة بالممارسات و السلوكيات الإدارية المطبقة و التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة، و الابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

ولقد عرفها "مينك" بأنها هي توقعات الفرد و ائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون مشتركاً للطرفين، و هو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة و بحسب الاتفاق. (عبد الله الطجم و طلق السواط، 2003، ص273)

و عرفت أيضاً على أنها إيمان الأفراد بالأهداف و السياقات التنظيمية و القرارات و القائد التنظيمي و بجميع العاملين معهم بما يعكس الالتزام و رضا الأفراد تجاه منظماتهم. (منذر عباس شعلان، ص83)

التعريف الإجرائي

الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بقدرات الفرد الآخر و إمكانيته و استعداداته و التعاون معه بأمانة و صدق، فهي أيضاً عبارة عن مجموعة من التوقعات و المعتقدات و المشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم التي يعملون بها و المرتبطة بالممارسات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة.

سادساً : الدراسات السابقة

1. دراسة نسرین غانم عبدالله أبو شاويش

بعنوان : "محددات الثقة التنظيمية و آثارها" دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين-الأونروا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية_ غزة، 2013.

- أهداف الدراسة : انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي و هو التعرف على محددات الثقة التنظيمية و آثارها على العاملين في وكالة الغوث_ الأونروا.

و قد استندت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تم اختبارها وهي كالتالي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha 05.0$

بين ثقة الموظف بزميله وبين الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف.

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين نزوع رئيسه المباشر إلى الاستقامة والخير والقدرةً تبعا لإدراك الموظف.

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الإبتكاري لدى الموظف.

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين التنظيمية الإيجابية و بين ثقة الموظف بمنظّمته.

- منهج و أدوات الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

- عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة من 210 موظف موزعين على برامج مجتمع الدراسة البالغ عددهم 12 برنامج، و ذلك من أصل 442 موظف يمثلون مجتمع الدراسة و كانت نسبة عينة الدراسة 47,5% من مجتمع الدراسة، و قد اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية المطبقة طبقا للبرامج المختلفة محل الدراسة، و قامت بتوزيع 30 استبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق و سلامة الاستبانة تم توزيع 200، و قد بلغ العدد الإجمالي للمستجيبين 210 و تم استبعاد استبانة بسبب عدم تعبئة الاستبانة بشكل كامل من قبل المبحوثين.

نتائج الدراسة:

- تشير النتائج إلى أن الرغبة في العمل الجماعي مقبول لدى موظفي وكالة الغوث الدولية الأونورا و التي تبلغ نسبة الموافقة حولها مقدار 60,7%، كما تدل النتائج أيضا على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بلغت 0.726 بين الثقة بين الزملاء و مستوى الرغبة في العمل لدى الموظف.

- بلغت نسبة الموافقة حول نزوع الرئيس المباشر نحو الخير و الاستقامة و القدرة 70,14% و ذلك يدل على وجود موافقة إيجابية

- تشير النتائج إلى أن مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول لدى موظفي وكالة الغوث الدولية_ الأونورا والتي تبلغ نسبة الموافقة حولها مقدار 7.60%، كما تدل النتائج أيضا على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بلغت 627.0 بين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف.

- بلغت نسبة الموافقة حول نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة 14.70% وذلك يدل على وجود موافقة إيجابية

2. دراسة باسل شلش

بعنوان: "أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار- الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية" دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، 2014-2015.

- أهداف الدراسة : انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي و هو التعرف على تأثير أنماط القيادة وفقاً لنظرية (مسار- الهدف) في مديرية الجمارك العامة على الولاء التنظيمي.

و قد تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

ما أثر السلوك القيادي للمديرين في مديرية الجمارك العامة في الولاء التنظيمي للعاملين؟ وقد تفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما أثر النمط التوجيهي كواحد من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (مسار- الهدف) في ولاء العاملين في مديرية الجمارك العامة - دمشق؟

- ما اثر النمط المشارك من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (مسار- الهدف) في ولاء العاملين في مديرية الجمارك العامة - دمشق؟

- ما اثر النمط المساند من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (مسار- الهدف) في ولاء العاملين في مديرية الجمارك العامة - دمشق؟

- منهج و أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

- نتائج الدراسة :

- جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية مسار الهدف و التي تتضمن النمط (التوجيهي - المساند - المشارك - الموجه نحو الانجاز) مطبقة في مديرية الجمارك العامة.

- يملك العاملون في المديرية العامة للجمارك السورية ولاء استمراريا منخفضا، بينما يملكون تجاه هذه المديرية ولاء عاطفي و معياريا جيدا.
- جميع الأنماط القيادية الأربعة (التوجيهي- المساند- المشارك- الموجه نحو الانجاز) تؤثر على الولاء بكافة أبعاده (الاستمراري- العاطفي- المعياري) بشكل إيجابي و دال إحصائيا باستثناء النمط الموجه نحو الانجاز فهو لا يؤثر بشكل دال إحصائيا على الولاء الاستمراري فقط.
- يعتبر النمط التوجيهي النمط القيادي الأكثر تأثيرا على الولاء الاستمراري مقارنة بباقي الأنماط الأخرى (المساند- المشارك- الموجه نحو الانجاز).
- يعتبر النمط المساند النمط القيادي الأكثر تأثيرا على الولاء العاطفي مقارنة بباقي الأنماط الأخرى (التوجيهي- المشارك- الموجه نحو الانجاز).
- يعتبر النمط الموجه نحو الانجاز الأكثر تأثيرا على الولاء المعياري مقارنة بباقي الأنماط الأخرى (التوجيهي- المساند- المشارك).

3. دراسة ساخي بوبكر :

بعنوان: "تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، دراسة ميدانية بمصلحة التكوين بمديرية الحماية المدنية لولاية وهران مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فعالية الأداءات قسم علم النفس و الارطوفونيا جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2015-2016 .

- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى معرفة مدى حجم العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي
- و انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات أهمها :
- توجد علاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- توجد علاقة بين تمكين العاملين و الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تختلف العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية.
- منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

- أداة الدراسة : الاستبيان.

عينة الدراسة : تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. وقد قام الباحث بزيارة 12 وحدة للحماية المدنية موزعة عبر ولاية وهران. وتم من خلالها توزيع 739 استبانة، وتم استرجاع 686 استبانة، 586 منها قابلة للتفريغ و 100 منها ملغاة لأخطاء المتكررة فيها حول الإجابات ووجود البعض منها غير كامل فيما يخص الإجابات.

نتائج الدراسة :

- يلاحظ أن مستوى التمكين في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد منخفضا، و ذلك وفقا لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- يلاحظ أن مستوى الثقة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد متوسطا، و ذلك وفقا لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- يلاحظ أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد متوسطا، و ذلك وفقا لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية تختلف بوجود متغير الوسيطي الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران.

- أظهرت الدراسة أن النموذج العام للدراسة يتسم باستقرار بين عينة التعبير و عينة الصدق لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران.

الفصل الثاني:

معالجة سوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة و الثقة التنظيمية

أولاً: ماهية القيادة الداعمة.

1. أهمية القيادة الداعمة.
2. خصائص القيادة الداعمة.
3. سمات القائد الداعم.

ثانياً: أبعاد القيادة الداعمة.

ثالثاً: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة.

رابعاً: نشأة و تطور الثقة التنظيمية.

خامساً: ماهية الثقة التنظيمية.

1. أهمية بناء الثقة التنظيمية.
2. خصائص الثقة التنظيمية.
3. أنواع الثقة التنظيمية.
4. مقومات الثقة التنظيمية.

سادساً: أبعاد الثقة التنظيمية.

خلاصة

أولاً : ماهية القيادة الداعمة

1. أهمية القيادة الداعمة:

ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، و قلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، و عملها كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فقيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها و استمرار وجوده،

كما أن القيادة الداعمة تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها وتزيل الفجوات الاجتماعية بين الموظفين و القائد، و بذلك فإنها تقرب بين المدير و موظفيه و تربطهم بقيادته.

و تبرز أهمية القيادة الداعمة في الجانب الإنساني للمنظمة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد و بين مرؤوسيه. (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، ص13)

2. خصائص القيادة الداعمة:

قدم سببزرز مجموعة من عشر خصائص التي تعد أساسية للقائد الداعم تتجسد ضمن :

أ- الاستماع : أي يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين حتى يتسنى له معرفة احتياجات وإرادة المجموعة لخدمهم

ب- التعاطف : أي أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة.

ت- الشفاء : ويقصد به المساعدة في شفاء الذات وشفاء الآخرين ذوي النفوس المكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر.

ث- الوعي : أي الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، فالقيادة المهرة هم في العادة دقيقوا الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل.

ج- الإقناع: أي أن ينشد القائد الخادم في إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.

ح- تكوين الرؤية : أي النظر للمؤسسة من منظور رؤيوي وأن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية.

خ- البصيرة : أي أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما.

د- الإشراف : أي أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، و استخدامها لمصلحة المجتمع.

ذ- الالتزام بارتقاء الآخرين : أي أن يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، و الروحية للأتباع.

ر- بناء مجتمع مترابط : أي تحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. (خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، 2018، ص470)

3. سمات القائد الداعم

هناك مجموعة من السمات التي تعد إطارا نظريا لقياس القيادة الداعمة تبلورت فيما يلي:

أ- ذات التوجه الشخصي: أي ما يتعلق بنوعية شخصية القائد، و يتعلق بغرس سمات القائد بالتركيز على قيمه و مصداقيته و دافعيته، و اشتمل المحور على ثلاث سمات رئيسة وهي : النزاهة و التواضع و الخادمة.

ب- المتجه نحو التابعين: و تتعلق بمدى ارتباط القائد بالآخرين من خلال تنمية الموارد البشرية و تنمية علاقاته مع الأفراد و التزامه بتطويرهم، و يشتمل هذا المحور على العناية بالآخرين و تمكينهم و تطويرهم.

ت- المرتبطة بالمهام: و تستند على مدى قدرته على تحقيق الإنتاجية و النجاح بالتركيز على مهام و مهارات القائد الضرورية للنجاح، و يشتمل هذا المحور على الرؤية المستقبلية و وضع الأهداف و القيادة.

ث- المتعلقة بالعمليات: و تتعلق بكيفية تأثير القائد في عمليات المنظمة و تعتمد على قدرة القائد على بناء و تطوير نظام منفتح و كفاء و مرن، من خلال ثلاث مهارات أساسية و هي النمذجة و بناء الفريق و اتخاذ القرار. (محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف، 2016،

ص275)

ثانيا: أبعاد القيادة الداعمة

1. التمكين:

ينظر البعض للتمكين على أنه : تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة و التعليمات الجامدة، و السياسات المحددة، و يعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات و الأعمال

التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد و مواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة و مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة و الإدارات المستبدة. (مطر الجميلي، 2008، ص32)

- مراحل تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل و هي:(عماد علي المهيرات، 2010، ص95)

- 1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- 2- التغيير في سلوك المديرين.
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- 4- تكوين فرق العمل.
- 5- المشاركة في المعلومات.
- 6- اختيار الأفراد المناسبين.
- 7- توفير التدريب.
- 8- الاتصال لتوصيل التوقعات.
- 9- وضع برنامج للمكافآت و التقدير.
- 10- عدم استعجال النتائج.

2. الدفع الإلهامي

هذا النوع من السلوك للقيادة يركز على أهمية وضع القادة لتوقعات عالية لمرؤوسيهم، تبعث فيهم الالهام و التحفيز من خلال توفير التحدي للمرؤوسين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة لمنظمتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز القائد الداعم على الدافع الإلهامي يبرز أفضل الجهود في المرؤوسين، مثل الانسجام و المحبة و الأعمال المتميزة و كذلك القائد يطور روح الفريق في مرؤوسيه، و الذي يقوم بدور إظهار الحماس و النشاط في تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن القائد الملهم يعمل على محاذاة الأهداف الفردية و التنظيمية وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية، هؤلاء القادة يعاملون التهديدات و المشاكل كفرص للتعلم والإنجاز. (منذر عباس شعلان، ص79)

3. عدالة المعاملة:

تعتبر عدالة المعاملة امتدادا لعدالة الإجراءات بحيث تعبر عن درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية و التنظيمية التي يعاملون بها من قبل الإدارة (نسرين غانم عبدالله، 2013، ص37)

فهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار (عادل محمد زايد، 2006، ص28)

إن شعور العاملين بعدالة التعاملات ليزيدهم حبا، وولاء، والتزاما في إتقان أعمالهم كمقابل لتلك التعاملات اللينة والحسنة من طرف الرئيس. فاعتماد الرئيس على أسلوب المساواة بين العمال من حيث التعامل كالاحترام المتبادل، التشجيع، مدح العاملين كفريق واحد، والاهتمام بهم فرادى وجماعة، وعدم تمييز فرد دون الآخر، وإشعار العاملين بأسباب اتخاذه لأحد القرارات من خلال الشرح المفصل سيزيد من إحساس العاملين بالراحة والطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكياتهم وأدائهم بالإيجاب، بحيث يصبح العامل أكثر حرصا على إتقان عمله.

ثالثا: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة

1. نظرية المسار- الهدف:

إن نظرية (المسار- الهدف) و المعروفة باسم نظرية المسار الهدف لفعالية القائد، أو نموذج مسار الهدف تعتبر إحدى النظريات القيادية الموجودة في حقل الدراسات التنظيمية و التي قام بوضعها روبرت هاوس عام 1971، و تم تنقيحها في عام 1996.

و تنص النظرية على أن سلوك القائد مشروط بمدى رضا و دافعية أداء مرؤوسيه، كذلك الأمر فهي تناقش أن ينخرط في سلوكيات تكمل قدرات المرؤوس و تعوض عن النقص لديهم. و نموذج مسار الهدف يمكن تصنيفه على حد سواء كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة التفاعلية.

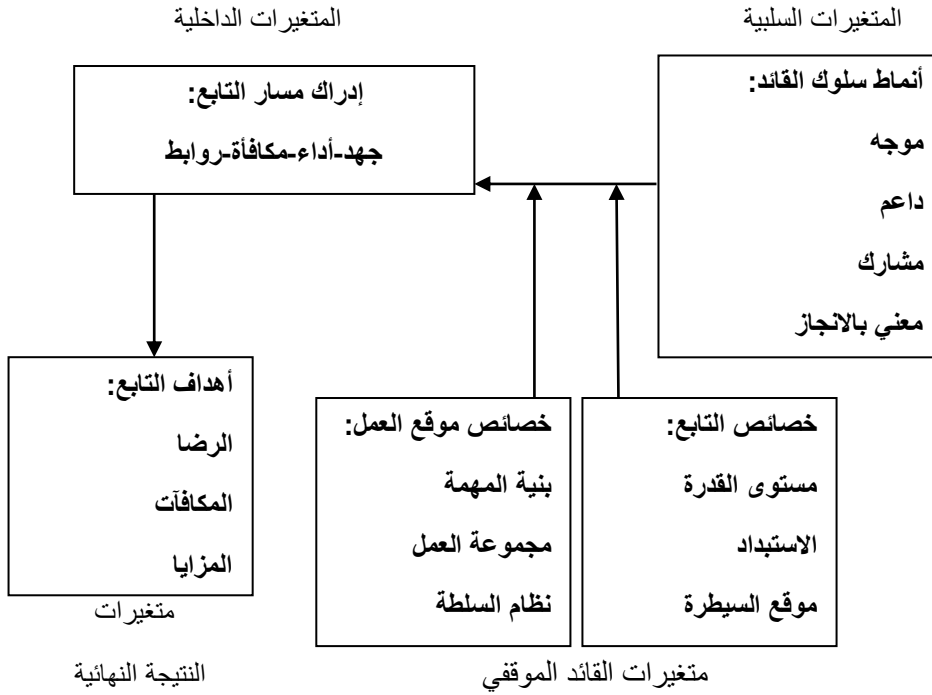
تم تطوير نظرية (مسار- الهدف) من قبل روبرت هاوس و التي تعتبر أكثر نظريات القيادة الظرفية فعالية، و تشير هذه النظرية إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير الإرشاد و الدعم و المساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال إلى جانب أهداف المنظمة.

يرى (هاوس و ميتشل، 1974) أنه من الممكن اختيار العديد من الأنماط القيادية لكي تكون جزءا من نظرية (مسار- الهدف)، وهذه الدراسة قد اختبرت النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، والنمط الموجه نحو الانجاز، حيث يشير هاوس و ميتشل إلى ان القادة ربما يظهرون أسلوبا واحدا أو أكثر من هذه الأنماط الأربعة مع مختلف المرؤوسين و في شتى المواقف. (باسل شلش، 2015، ص28)

و قد صب اهتمامنا في هذه النظرية على النمط القيادي الداعم أو المساند الذي يخدم موضوعنا، بحيث أن القائد في هذا النمط يقوم على تفهم مشكلات المرؤوسين في إشباع حاجاتهم، و تتمثل القيادة الداعمة بأن يكون القائد ودودا سهل التعامل و يسعى لتلبية الحاجات الأتباع و متطلباتهم الإنسانية، و القادة الذين يستخدمون السلوك المساند يخرجون عن طريقتهم المعتادة لكي يجعلوا العمل ممتعا بالنسبة للمرؤوسين و الأتباع، إضافة إلى أن القادة الداعمون يعاملون أتباعهم بشكل متساو، و يحترمونهم لمكانتهم، فهذا النوع من القيادة يتم استخدامه في البيئات المتوترة، أو المملة، أو المضجرة، أو الخطيرة ، مما يزيد من الثقة بالنفس ويقلل من الانزعاج من أجل زيادة احتمالات تحقيق النتائج ورفع درجة جودتها. (كيث جرينت، 2013، ص91)

من خلال هذا الطرح نجد أن نظرية (مسار- الهدف) نموذج علميا، فهي تبين للقادة وفق طرق معينة أن عليهم أن يوضحوا المسارات المؤدية إلى الهدف، و يساعدوا المرؤوسين على التغلب على العوائق التي في تلك المسارات أو يقوموا بإزالتها بأنفسهم للوصول إلى الأهداف المرجوة، فهي تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال عدالة المعاملة وتمكين المرؤوسين و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، و النظرية في أبسط صورها تذكر القادة بأن غرض القيادة الأسمى هو توجيه الأتباع و تدريبهم خلال تحركهم في المسار نحو تحقيق الهدف.

شكل 1 : يوضح نظرية المسار - الهدف



المصدر: كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي: القيادة، ط3، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، القاهرة، 2013.

2. النظرية السلوكية:

ترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة و ممارسة قيادتهم و لذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه.

البعد الأول : تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة و معايير الأداء المطلوب منهم.

البعد الثاني : المناخ التنظيمي و نوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين و تقدير أدائهم و احترام مشاعرهم و تحقيق حاجاتهم و مساعدتهم في حل المشاكل.

من خلال هذا البعد نجد الصفات التي يتوجب على القائد الداعم أن يتصف بها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زرع الثقة التنظيمية للعاملين.

إن هذا التفاعل بين القائد و مرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام في العمل أو الإنتاج و الثاني العلاقات الإنسانية أو العاملين. (الشناوي احمد ، 1976 ، ص17)

3. نظرية Z في الإدارة:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة و التي حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم الياباني "وليام أوشي"، طرحها في كتاب نظرية Z وكنتيجه حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

وقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية بالمجتمع الياباني بحيث حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة و المهارة و المودة (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005، ص106) وهذا يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية و تعميق المفاهيم في ميدان العمل بذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد و تحسين الأداء وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي و أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات و تشجع روح الفريق في العمل و الالتزامات بالأهداف التنظيمية.

ويؤكد وليام أوشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أن "عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية. ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية (صباحي جبر العتيبي، 2004 ، ص105).

وقد تضمنت الإدارة اليابانية في إطار نظرية Z مجموعة من العناصر وهي كالتالي:

- العمل كفريق: الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي الكثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، و بالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: مما يخلق انسجاما و توافقا بين أهداف العاملين، و أهداف المؤسسة، و يوفر نوعا من الرقابة الذاتية، و يتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة.

- الاهتمام الشامل بالأفراد: من حيث تكافؤ الفرص و العدالة و المساواة و تعامل القادة مع المرؤوسين دون تمييز.

- الدافع للعمل: فالتنظيم الياباني يتسم بالمساواة و العدل بالإضافة إلى الأمان و الاستقلال. (حافظ عبد الكريم غزالي، 2012، ص30)

من خلال هذا الطرح نجد أن هذه النظرية تعمل على زرع مجموعة من السمات في المنظمات من أهمها الثقة بين العاملين فبتعزيزها سيحولون الخسائر إلى أرباح وسيقومون بزيادة في الإنتاج، صف على ذلك المودة و الحب فالمجتمعات اليابانية تقوم على أساس العلاقات الاجتماعية

رابعاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام الأول بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة ومن شخصياتهم وتجاربهم في الحياة.

وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينات ، حينما وصف الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية. ومن ثم تبلور مفهوم دور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينيات و ذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. حيث أكد الباحثون على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإداري. وانجاز فرق العمل الأكثر كفاءة. وقد نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينيات نتيجة للتطورات و التغييرات المستمرة التي تشهدها المنظمات لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية. (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، ص322)

شهد مفهوم الثقة تطوراً ملحوظاً بتطور الفكر الإداري والتنظيمي ، حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) و التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية و المتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة). (نسرين غانم 2013، ص16).

خامسا: ماهية الثقة التنظيمية

1. أهمية بناء الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، و المنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك التنظيمي. (Delahaye Paine Katie). (عبد الله الطجم و طلق السواط، 2003، ص270)، و عامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني حيث أن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم و بطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية، و الثقة أساسية و جوهرية لفهم السلوك الجماعي و الفردي بين الأفراد و الفعاليات الإدارية و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي، فهي عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، فالمنظمات لا تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال بدون وجود الثقة بين الأشخاص. (منذر عباس شعلان، ص83)

و موضوع الثقة هو مفهوم شخصي و عاطفي، ويتعلق بالقيم و الاتجاهات و البيئة بصفة عامة. ولقد توصل أوشي Ouchi من خلال نظرية Z، أن الدرس الأول هو "الثقة" ، مضيفا أن الثقة و الإنتاجية أمران متلازمان، الأمر الذي نتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة و الفعالية في التنظيم، إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التقني، وعندما يعلم المديرون أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية أهمية الالتزام، كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين، تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الوفاء بالالتزام ، فالالتزام الموظفين لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة بأن التنظيم سيقابل احتياجاتهم و اهتماماتهم و أن ازدهار منظماتهم يعني ازدهارا لهم أيضا. (نسرين غانم 2013، ص25).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقة التنظيمية باتت تعد من المتطلبات الأساسية و الضرورية لنجاح المنظمة و تميزها في بيئتها التنافسية، كما أنها تعد الأساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لأداء الأعمال المختلفة من اجل المساهمة في نمو و تطور المنظمة ونجاحها و بدونها لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية.

2. خصائص الثقة التنظيمية

1- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.

2- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.

3- أن الثقة تحت و تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.

4- كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي و الجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم. (جمال رامي أندرواس ص 20)

3. أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية وهي :

أ- الثقة التعاقدية:

هي عنصر أساسي لاستمرارية المعلومات بين الأفراد، و هذا المفهوم يعود للعالم "روتر" حيث يعني به التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيًا أو من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه.

يعني هذا التعريف أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل. فالنفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعهد. (عبد الله الطجم و طلق السواط، 2003، ص273). بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأن ما يقولونه سوف ينفذونه، وهذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يطلق عليه "المسؤولية" وهو الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي كما أن المخاطر تكون أقل في هذا الفرع من الثقة، لأن التركيز يكون منصبا على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم. (نسرين غانم 2013، ص16)

ب- الثقة المكشوفة:

وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات و الأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه. وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف. أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

وهناك درجات للمكاشفة ، تبدأ من درجة أقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية و المشكلات الشخصية. إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية. (عبد الله الطجم و طلق السواط،2003، ص274)

ت- الثقة على المستوى الفردي

إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضرورياً كالعلاقة بين الرئيس ومروؤسيه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من قدرة الفرد في استيعاب المحادثات الاستحثاث النفسي ضد الأخطار. إن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصورات له لدوافعه وقيمه، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، حيث إن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة (نسرين غانم،2013، ص18)

ث- الثقة على مستوى المجموعات

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر

-وكذلك يميز ويتنر (Whitener) بين نوعين من الثقة في المؤسسة هي :

1.الثقة الروتينية: و هي التي تغطي العلاقات اليومية ، التي تتكون مع مرور الزمن ، ومن خلال التعاملات المتكررة، وتظهر في العلاقات الاجتماعية ، و التعاملات الاقتصادية ، وتشتمل على توقعات تبلغ مستوى الواجب أو المسؤولية.

2.الثقة الأساسية : فتظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول هدف أو مادة الثقة ، و يمكن تمييزها من خلال غياب عملية التقييم الفاعل. (نسرين غانم 2013، ص18)

ج- الثقة المبنية على العاطفة

تتجذر هذه الثقة في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد. ذلك أن الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة ويعبرون عن اهتمام حقيقي بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات، بل و يعتقدون بان هذه العواطف تكون متبادلة، وأخيرا فإن الارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة. ولما كانت الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين فإنها يجب أن تقتصر على السياقات التي تشتمل على تفاعلات متكررة حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل إلى الفئات المتعلقة بالثقة. (عبد الله الطجم و طلق السواط، 2003، ص 275)

ح- الثقة المبنية على المعرفة

تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما (نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما نرجع الاختيار إلى "أسباب جيدة" تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة) ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي. و توفر المعرفة المتوفرة الأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يثقون بالآخرين. وعلى الرغم من أن الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجوانب العاطفية في المؤسسات والعلاقة بين العاطفة والمعرفة قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة فإن هناك اهتماما متزايدا من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف. وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استنادا إلى قاعدة معرفية، وفي هذا السياق ينظر إلى الثقة المعرفية على أنها "أكثر سطحية وأقل خصوصية" مما هي عليه الثقة العاطفية. (نسرين غانم 2013، ص 19)

4. مقومات الثقة التنظيمية

إن الثقة بين أعضاء المنظمة تعد في غاية الأهمية للمؤسسات و لهذا نجد أن هناك مجموعة من المقومات يمكن أن تدعم الثقة و تعززها بين أفراد المؤسسة و هي كالتالي :

أ- الكفاءة :

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة و مهارة و هذه الثقة اصبحت ضرورية في منظمات الأعمال و المؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد القادة التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية و الوظيفية المتخصصة. فبحكم التخصص كان المدير يعلم و يعرفن و على مهارة أكبر من أي موظف في المؤسسة، و لكن الآن ليس شرطاً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهارتهم أكثر من إتقانها، و من هنا فهو يمنحهم ثقته بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف و تمكيناً و استقلالية و مناخاً مناسباً للإبداع و الابتكار و التميز

ب- الانتماء :

يعتبر من العوامل المعززة للثقة التنظيمية، فالثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة و غاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين.

ت- العمل الجماعي و الجماعة :

الجماعة و العمل الجماعي من العناصر للمعززة للثقة، و الجماعة قد تشكل فرق عمل التي تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

- أ- التمتع بروح المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات و اتخاذ القرار.
- ب- المهارات المتعددة للموظف حيث يتم دمج بعض الوظائف و المهام في بعضها الآخر.
- ج- تحديد دور كل عنصر في الفريق و توقعاته من زملائه ففرق العمل تشكل من أجل انجاز مشروع ما أو الحل مشكلة ما.

ح- الاتصال

الاتصال هو بمثابة أداة أو آلية لتنشيط و تكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات و التغذية الراجعة و تبادل المشورة و النصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال و دون رسائل متبادلة بين الأطراف. (مؤيد نعمة الساعدي، 2011، ص111)

ومن خلال هذا نذكر أن الثقة تنبثق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به و يسأل عنه و يدعمه.

سادساً: أبعاد الثقة التنظيمية

1. الثقة بين الزملاء

إن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد على فرق العمل بشكل كبير إذ تؤثر الثقة التنظيمية في أداء فرق العمل في الوصول إلى أهدافها المطلوبة.

ويرى (الطائي) بأن الثقة بزملاء العمل هي ثقة العاملين في المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال الاتصالات المفتوحة بين جميع العاملين و بما يعكس تطابق المبادئ و القيم بين الطرفين.

كما عرفها (الكعبي) الثقة بزملاء العمل بأنها العلاقة التعاونية بين العاملين من خلال الاشتراك في المعلومات و الاتصالات و الاعتماد المتبادل بين جميع الأطراف و ذلك بما يحقق الغايات و الأهداف المشتركة. (منذر عباس شعلان، ص83)

يقصد بالثقة في زملاء العمل هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وملتزمين بالمساءلة لإنجاز هدف مشترك حيث أن الثقة تؤثر في أداء الفريق للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

2. الثقة بالمشرفين

كشف الباحثون عن أهمية العلاقات الشخصية بين الموظف ورئيسه المباشر كعامل جوهري في التأثير في السلوك التنظيمي، كما تبين أن الثقة هي العامل الأهم في نوعية العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر، وفي فاعلية الرئيس وقد ثبت بالدراسة تمايز الثقة بين الرئيس و المنظمة لدى الموظف، و تتمثل أيضا بالتوقعات الواثقة و الايجابية للمرؤوسين اتجاه رؤسائهم حيث يكتسب الرؤساء ثقة مرؤوسيههم إذا ما توافرت فيهم حقائق الجدارة و الكفاءة و الإنفتاح على المرؤوسين و الاهتمام بمصالحهم و احتياجاتهم. (منذر عباس شعلان، ص82)

وترى (عبد الله) من هذا بأن الثقة بالمشرف المباشر يمكن أن تؤثر على مظاهر متعددة في سلوك المرؤوسين نتيجة للقوة التي يمتلكها الرئيس فيما يتعلق بالمرؤوسين و تؤدي هذه الثقة إلى زيادة الرضا و التعاون و زيادة الإنتاج أما انعدام الثقة بالرؤساء سيولد الشعور لدى المرؤوسين بأنهم معرضين للخطر لأن الرؤساء لديهم القدرة في التأثير على الموقع المالي فهم في موقع صنع القرار و لديهم تأثير على المرؤوسين. (نسرین غانم 2013، ص26)

3. الثقة بالإدارة العليا

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين، و تطابق أقوالهم مع أفعالهم، و وضوح توقعاتهم، و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة و من ثم لا يوجد أداء و لا ولاء. (مؤيد نعمة الساعدي، 2011، ص102)

إن المشكلة الأساس التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة هي فقدان الثقة بين إدارة المنظمة و العاملين إذ تكلفها هذه المشكلة كثيرا و ربما تؤدي بحياتها فالتكنولوجيا بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة إذ يبقى للعاملين الأهمية الكبرى في ديمومة و استمرارية العمل و تطوره فلا بد من وجود العلاقة المتبادلة إذ ما يريد النجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة. (منذر عباس شعلان، ص102)

إذا تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا و سلوك زملائه الآخرين، إما الثقة بالقيادة الإدارية فهي توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرفات و سلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، و النية و الرغبة للثقة بكلماتهم و أفعالهم، و تكون هذه الثقة على أساس القواعد و السياسات و مخرجات القيادة مثل العدالة و جودة العلاقة و المكافآت و فرص التطوير المهني و الاحترام و غيرها من المواضيع الأخرى.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة الداعمة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون و العمل بروح الفريق من اجل انجاز أهداف المنظمة، كما أن الثقة هي عنصر أساسي في علاقات العمل الناجحة بين القادة و المرؤوسين فهي تمكن التعاون و تساعد على إدارة الاختلافات و تشجع على تبادل المعلومات و زيادة الانفتاح و القبول المتبادل داخل المؤسسة، كما تعزز التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين الذي ينعكس على الطريقة التي تحقق بها الأهداف التنظيمية الفعالة.

و على هذا الأساس تناولنا في هذا الفصل إلى ماهية القيادة الداعمة التي تتضمن أهميتها و خصائصها و سمات القائد الداعم بالإضافة إلى أبعاد القيادة الداعمة و أهم النظريات المعالجة لها، كما تطرقنا إلى نشأة و تطور الثقة التنظيمية و ماهية الثقة التنظيمية التي تضمنت أهمية بنائها و خصائصها و أنواعها و مقوماتها بالإضافة إلى أبعاد الثقة التنظيمية

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني.
2. المجال الزمني.
3. المجال البشري.

ثانياً: المنهج و أدوات جمع البيانات.

1. منهج الدراسة.
2. أدوات جمع البيانات.

ثالثاً: عينة الدراسة.

1. كيفية اختيار العينة
2. الخصائص سوسيو مهنية لمفردات العينة
3. بيانات تتعلق بالقيادة الداعمة
4. بيانات تتعلق بالثقة التنظيمية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني :

لمحة تاريخية عن المؤسسة

مؤسسة حضنة حليب ذات مسؤولية محدودة SARL كانت تسمى سابقا ملبنة الحضنة لاقتصرها على إنتاج الحليب فقط و بعد تخصصها في هذا المجال أصبحت تسمى "حضنة حليب" SARL .HODNA LAIT

تم إنشاء المؤسسة في 2000/05/15 وبدأت نشاطها في 1998/12/15 برأس مال يقدر ب 6000000 دج ناتج عن شراكة بين أربعة أشخاص هم الأخوين ديلمي و شخصين آخرين من ولاية باتنة بالإضافة إلى قرض بنكي من القرض الشعبي (50%) موجه للاستثمار طويل الأجل.

في 2001/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها و بلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار جزائري و هذا المبلغ عبارة عن 100% أموال ذاتية و ارتفع بذلك عدد العمال إلى 55 عامل و زادت الطاقة الإنتاجية

و في 2005/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع ثاني بمبلغ 90 مليون دينار جزائري وهو مقسم إلى أموال ذاتية و قروض بنكية للاستغلال.

تقع مؤسسة حضنة حليب في الجهة الجنوبية للمنطقة الصناعية لمدينة المسيلة و يعد موقعها استراتيجيا وهاما نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية و حركة الطرقات و كذا قربها من مصدر التمويل بالمياه الأولية الرئيسية في العملية الإنتاجية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 05 ومن الجنوب مجموعة من الحقول و الشرق الطريق الوطني الرابط بين المسيلة و بوسعادة

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

قسم المدير العام: و هو القلب النابض للمؤسسة ومركز اتخاذ كل القرارات

الأمانة العامة: قسم تابع للمدير العام مباشرة، ومن مهامه تنظيم شؤون المدير العام اليومية و يعتبر عنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية الخارجية.

الأمن: و هو القسم المكلف بحماية ممتلكات المؤسسة من كل الأخطار مثل السرقة، التفسير، الحرائق و غيرها من الآفات.

الاستشارات القانونية و العلاقات الخارجية: قسم مختص في الجانب القانوني للملينة سواء كان هذا الجانب محليا أو دوليا.

مصلحة التسويق: و من مهامها الاتصال المباشر بالإدارة العامة.

مصلحة المالية: و تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك و كذلك تهتم بالفواتير و أجال التسديد.

مصلحة الإنتاج: و هي المسؤولة على عملية تسيير الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات و هذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج.

مصلحة النوعية: و يتم فيها المراقبة الدائمة و المستمرة لنوعية المنتجات من طرف المختصين في هذا المجال و كذلك القيام بعملية البحث و التطوير و الذي يتم فيه القيام ببحوث و دراسات السوق و المنتجات.

2- المجال الزمني :

في إطار البحث عن دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2019/04/23 إلى غاية 2019/05/15 . و تم اجراء الدراسة على ثلاثة مراحل :

- **المرحلة الأولى:** حيث كان النزول للميدان لأول مرة يوم 2019/04/23 على الساعة 9:00 صباحا حيث تم إجراء مقابلة غير مقننة مع رئيس مصلحة المستخدمين، وكان الهدف منها أولا الحصول على الموافقة وإيداع طلب التماس المساعدة على إجراء مقابلة ميدانية وتوزيع استمارات البحث، وثانيا الحصول على بعض البيانات حول ميدان ومجتمع الدراسة.

- **المرحلة الثانية:** في 2019/05/12 حيث خصصت هذه الزيارة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث.

- **المرحلة الثالثة:** في 2019/05/15 أين تم استرجاع الاستمارات.

3- المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في واقع مجال الدراسة 500 عامل.

ثانيا: المنهج و أدوات جمع البيانات

1. منهج الدراسة:

تتعدد وتختلف المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية بتعدد الموضوعات المدروسة لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس و الأهداف المراد تحقيقها من خلاله (حسن عثمان، ب ت، ص24)، لذلك الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بالمنهج دون غيره. (عمر محمد التومي الشيباني، 1975، ص 113).

ولكي ترقى هذه الدراسة إلى الموضوعية لا بد من اختيار المنهج العلمي الملائم، والذي بواسطته نستطيع ضبط أهداف أسئلة وفروض الدراسة ومن ثم الوصول إلى تعميمات مقبولة، لذلك فقد عرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. (علي غربي، 2000، ص 73)

وباعتبار أن المنهج الوصفي هو " المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً. (موريس أنجرس، 2004، ص 34)

وعلى هذا الأساس تم اختيار المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة وقدرته على وصف و تشخيصه، وكون هذا المنهج يتناسب و خصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن واقع القيادة الداعمة بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم الوقوف على دورها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم وسعينا لجمع بيانات دقيقة حول الظاهرة المدروسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

أ- المقابلة غير المقتنة:

ومن خلال هذه الدراسة تم استخدام مقابلة غير مقتنة والتي تعرف على أنها أداة قيمة في الدراسات الاستطلاعية لبحث معين، فعندما يكون الباحث غير متأكد من ماهية الأسئلة التي يريد أن يسألها أو كيفية توجيه هذه الأسئلة، يلجأ إلى المقابلة غير المقتنة. (رحيم يونس كرو العزاوي، 2008، ص 145)

استخدمت هذه المقابلة في الدراسة الاستطلاعية للإطلاع على ميدان الدراسة والذي جاء اختيارنا له بعد المرور على عدة مؤسسات وصعوبة الموافقة على إجراء الدراسة بها لذلك اختارنا لهذه المؤسسة

لم يكن نتيجة معرفتنا السابقة بها ولكن راجع لقبول هذه المؤسسة إجرائنا لهذه الدراسة. لذلك من خلال إجراء هذا النوع من المقابلة تم جمع عدد من المعلومات على إثرها تم تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة مجموعة من المعلومات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبعض المعلومات التي تفيد موضوع الدراسة. وقد تمت هذه المقابلة مع: رئيس مصلحة المستخدمين.

ب - الاستثمار:

تعد الاستثمارة من أكثر الأدوات الملائمة في البحوث الوصفية و هي أداة أساسية لجمع البيانات أما باقي الأدوات فهي تقنيات مدعمة و مكملة لها. (زرواتي ر، 2002، ص123) و تعرف أيضا بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف. (قنديجي عامر، 2008، ص154)

وعلى ضوء ما تم تحديده في الفصل الأول من تحديد وصياغة لإشكالية الدراسة، وعرض للدراسات السابقة، والنظريات التي عالجت القيادة الداعمة، وصولا إلى الزيارة الميدانية وإجراء المقابلة غير المقننة والتي من خلالها تم جمع بعض البيانات الأولية ميدان الدراسة. وعلى هذا الأساس تم بناء استمارة تعكس كل ما تم التعرف عليه سواء من الجانب النظري أو الميداني وإن كانت المعلومات الميدانية قليلة.

وقد تم بناء هذه الاستثمارة وفقا للخطوات التالية:

- في المرحلة الأولى : تمت صياغة جملة من الأسئلة الرئيسية وفقا لأبعاد ومؤشرات الدراسة.
- في المرحلة الثانية : تم مناقشة الاستثمارة مع الأستاذ المشرف أين تمت عملية التصويب لأخطاء الاستثمارة.
- في المرحلة الثالثة : تم عرض الاستثمارة على أستاذتين في التخصص لغرض تحكيمها وتصويب بعض الأخطاء.

بعد ضبط الاستثمارة وتحكيمها تمت صياغة الاستثمارة في صورتها النهائية والتي تكونت من 38 سؤالا موزعين على ثلاثة محاور رئيسية بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** ويضم بيانات سوسيو مهنية والتي تتضمن خصائص مفردات العينة متمثلة في (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية)، والذي يبدأ من السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (06).

- **المحور الثاني:** ويضم بيانات حول القيادة الداعمة، و احتوى على 18 سؤالاً تتماشى و مؤشرات المحور بدءاً من السؤال رقم (07) إلى غاية السؤال رقم (24)، وقد تضمن هذا المحور ثلاث محاور فرعية هي: تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة.

- **المحور الثالث:** ويضم بيانات حول الثقة التنظيمية، و احتوى على 14 سؤالاً بدءاً من السؤال رقم (25) إلى غاية السؤال رقم (38)، وقد تضمن هذا المحور محورين فرعيين هي: الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا.

ج - السجلات والوثائق:

لا يكتفي الباحث في العلوم الاجتماعية على الاستمارة والمقابلة كأداتين أساسيتين لجمع البيانات ولكن في الكثير من الأحيان تكون السجلات والوثائق التي يتحصل عليها الباحث من ميدان الدراسة أداة مهمة في عملية تحليل ومناقشة البيانات ، حيث تقدم هذه الوثائق الكثير من المعلومات للباحث حول موضوع دراسته. وقد تم الحصول على بعض الوثائق الرسمية من المؤسسة محل الدراسة تتمثل في ملف تعريفى بالمؤسسة وبكل هياكلها ومصالحها، بالإضافة إلى تزويدنا بقائمة بعدد العاملين بالمؤسسة حسب التخصص المهني.

3. الأساليب الإحصائية:

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تركيب الجداول المزدوجة، لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، كما تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط عمر وأقدمية مفردات العينة

ثالثاً: عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. (بلقاسم سلاطنية، الجلاي حسن، 2004، ص118)

1. كيفية اختيار العينة:

وقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، على أساس أن مجتمع الدراسة متجانسا و خاليا من التنوع المعتبر (عمال قطاع الإنتاج)، بحيث يختار أفراد العينة بشكل عشوائي حيث يعطى لكل

فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره، و قد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة و الذي يقدر عددهم بـ (500) عامل، وقد تم أخذ نسبة 10% من العدد الكلي وذلك و حسب العلاقة التالية:

$$50 = \frac{500 \times 10}{100} \text{ وعليه فإن حجم العينة يتكون من } 50 \text{ مفردة.}$$

وقد تم توزيع (50) استمارة على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، و تم استرجاع (47) استمارة فقط و قد تم إلغاء (04) استمارات نظرا لعدم إجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة ليكون العدد النهائي لمفردات العينة (43) مفردة.

2. الخصائص السوسيو مهنية لمفردات العينة:

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76,7	33	ذكر
23,3	10	أنثى
100	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (33) من أفراد العينة يمثلون حجم الذكور وذلك بنسبة تقدر بـ 76,7% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة في حين نجد أن (10) من أفراد العينة هم عدد الإناث أي بنسبة 23,3% فقط، ويرجع التفاوت بين نسبة الذكور والإناث إلى عدة أسباب أولا كون أن عمل المرأة في المجال الصناعي في الجزائر يختلف من منطقة إلى أخرى وباعتبار ولاية المسيلة لا تزال من بين المناطق التي يحتكر فيها الذكور العمل الصناعي بشكل كبير كون المرأة في هذه المنطقة تتجه إلى وظائف عديدة غير الصناعية، بالإضافة إلى وجود المؤسسة بالمنطقة الصناعية والتي تبعد عن التجمعات السكانية كما أن طبيعة العمل في بعض الأحيان تتطلب بنية فيزيولوجية قوية لا تتوفر عليها الإناث.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	سنة
30,25	13	[30-21]
44,2	19	[40-31]
20,9	9	[50-41]
4,65	2	[60-51]
100	43	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية [40-31] يقدر عددهم 19 فردا من العينة المبحوثة أي ما يقدر بنسبة 44,2% و هي أكبر نسبة، تليها الفئة العمرية [30-20] بنسبة 34,9% حيث قدر عددهم 13 موظفا، ثم تليها الفئة العمرية [41-50] بنسبة تقدر ب 20,9% فكان عددهم 9 موظفين، و في الأخير تأتي الفئة العمرية [51-60] بنسبة 4,65% فمن خلال الجدول نجد أن متوسط عمر العينة يقدر ب 35,5 سنة و التي تتمركز في الفئة [31-40] التي تحصلت على أكبر تكرار في العينة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة التي تتمتع بالإبداع، وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه لحرصه على عمله وعدم تفرطيه فيه.

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
32,6	14	أعزب
55,8	24	متزوج
7	3	مطلق
4,7	2	أرمل
100,0	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 24 فردا من العينة المبحوثة متزوجون أي ما يقدر بنسبة 55,8% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، ويليهما 14 من الموظفين العزاب بنسبة قدرت ب 32,6% في حين أن هناك 3 من الموظفين تقدر نسبتهم ب 7% أما فئة الأرامل تمثلت في 2 موظفين قدرت نسبتهم ب 4,7%. ويعني هذا أن أغلبية المبحوثين مسؤولين عن أسر و لديهم احتياجاتهم و الذي

ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي بحيث يسعون للحفاظ على وظيفتهم، أما فئة العزاب فهي تعبر عن الشباب حديثي الالتحاق بالمؤسسة و الذين لم يستقروا اجتماعيا بعد.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4,7	2	ابتدائي
20,9	9	متوسط
37,2	16	ثانوي
37,2	16	جامعي
100,0	43	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي و مستوى جامعي بلغ عدد كلا منهما 16 موظفا و قدرت نسبة كل مستوى 37,2%، أما فيما يخص الذين لديهم مستوى متوسط قدر عددهم ب 9 موظفين أي بنسبة 20,9%، في حين أن من لديهم مستوى ابتدائي 2 موظفين قدرت نسبتهم ب 4,7%. فمن خلال هذه المعطيات الكمية نجد أن المؤسسة تعتمد إلى استقطاب موارد بشرية مؤهلة علميا وهو ما سينعكس ايجابا على تدريبهم وتكوينهم ومن ثم القدرة على الأداء الجيد وهذا أصبح اتجاه كل المؤسسات الجزائرية الساعية نحو التميز والمنافسة فالمؤهلات العملية وحدها أصبحت غير كافية لذلك أصبحت المؤسسات تتسابق عي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا.

جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرار	الوضع المهني
41,9	18	عون تنفيذ
34,9	10	عون تحكم
34,9	15	إطار
100,0	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 18 من أفراد العينة المبحوثة يمثلون فئة أعوان تنفيذ بنسبة قدرت ب 41,9%، في حين أن هناك 15 إطارا قدرت نسبتهم ب 34,9% و يليها فئة أعوان التحكم بلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 34,9%، فمن خلال هذه النسب نجد أن المؤسسة تعتمد على أعوان التنفيذ الذين يعتمد عليهم في العملية الإنتاجية وهذا يعود إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة،

كما نجد أيضا أنها تعتمد على الإطارات حاملي الشهادات الجامعية فهم الذين يوفقون بين أعوان التنفيذ و أعوان التحكم.

جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

سنة	التكرار	النسبة المئوية
[5 -1]	16	37,2
[10-6]	18	41,9
[15-11]	7	16,3
[20-16]	2	4,7
المجموع	43	100,0

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن 18 من أفراد عينة الدارسة يمثلون عدد الموظفين ينتمون للفئة [6-10] سنوات خدمة في المؤسسة بنسبة بلغت 41,9% أما الموظفين الذين ينتمون لفئة [5 -1] سنوات قدر عددهم ب 16 ما نسبته 37,2%، أما الذين ينتمون للمجال [11-15] سنة عملا بلغ عددهم 7 بنسبة قدرت ب 16,3%، في حين أن هناك 2 من الموظفين الذين ينتمون للفئة [20-16] بنسبة قدرت ب 4,7%، و من هذه المعطيات تبين لنا أن متوسط الأقدمية لهذه المؤسسة هو: 7,41 أي ما يقدر ب 7 سنوات عمل و هذا ما يتمركز في الفئة [10-6] المتحصلة على أكبر تكرار ما يقدر ب 18 موظفا، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تعمل على تجديد مواردها البشرية، وتنتهج سياسة توظيف و استقطاب الفئات و الطاقات الشبابية.

3. بيانات متعلقة بالقيادة الداعمة

الجدول رقم (07): يوضح بيانات تتعلق ببعيد التمكين

العنوان	الاحتمالات		نعم		لا		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
يبين توزيع مفردات العينة حسب أخذ المشرف المباشر باقتراحاتهم	23	53,5	20	46,5	43	100	
يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساعدة المشرف المباشر لهم على تجاوز الصعاب في العمل	26	60,5	17	39,5	43	100	
يوضح تشجيع المشرف المباشر مفردات العينة على الإبداع والابتكار	22	51,2	21	48,8	43	100	

100	43	39,5	17	60,5	26	يبين توزيع مفردات العينة حسب تفويض المشرف المباشر المهام لهم
100	43	48,8	21	51,2	22	يوضح متابعة المهام التي فوضها المشرف المباشر لمفردات العينة

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 53,5% من أفراد العينة يقرون أن مشرفهم المباشر يأخذ باقتراحاتهم أثناء العمل كما نجد أن هناك ما يقدر بنسبة 60,5% من مفردات العينة المبحوثة صرحوا أن مشرفهم المباشر يساعدهم على تجاوز الصعاب في العمل، كما يقرون أيضا بأن مشرفهم المباشر يشجعهم على الإبداع و الابتكار وذلك بنسبة 51,2%، و يتبين لنا أيضا أن هناك ما نسبته 60,5 من إجمالي أفراد العينة أقرروا بان مشرفهم المباشر يفوضهم المهام، كما يتابع المهام التي يفوضها لهم و ذلك بنسبة 51,2%.

فمن خلال هذه النسب الإحصائية يتبين لنا أن المشرف يأخذ باقتراحات العاملين، كما أنه يساعدهم على تخطي الصعاب، ويعمل على تشجيع الإبداع والابتكار لديهم، بالإضافة إلى أن المشرف يعمل على تفويض العاملين بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامهم ويعمل على متابعتهم، ما يمكن قوله هنا أن المشرف يعمل على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يساعد على تعزيز ثقة العمال بمشرفيهم.

الجدول رقم (08): يوضح بيانات تتعلق ببعد الدفع الإلهامي

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	العنوان
%	ت	%	ت	%	ت		
100	43	51,2	22	48,8	21	يوضح توزيع مفردات العينة حسب اهتمام مشرفهم المباشر بمشاعرهم	
100	43	51,2	22	48,8	21	يبين مساعدة المشرف المباشر في حل المشاكل الشخصية لمفردات العينة	
100	43	55,8	24	44,2	19	يبين توزيع مفردات العينة حسب تلبية المشرف المباشر لحاجاتهم الشخصية	
100	43	48,8	21	51,2	22	يوضح عمل المشرف المباشر على بناء علاقات جيدة بين مفردات العينة وزملائهم في العمل	
100	43	32,6	14	67,4	29	يبين عمل المشرف المباشر على بناء روح الفريق بين أفراد العينة	

100	43	39,5	17	67,4	26	يوضح توزيع مفردات العينة حسب توفير مشرفهم المباشر المناخ المناسب للعمل الجماعي
-----	----	------	----	------	----	--

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 51,2% من إجمالي العينة المبحوثة يقرون بأن المشرف المباشر لا يهتم بمشاعرهم، كما نجد نفس النسبة فيما يخص العاملين الذين صرحوا بأن مشرفهم لا يعمل على حل مشاكلهم الشخصية، كما نجد أن هناك ما نسبته 55,8% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا مشرفهم المباشر لا يلبي حاجاتهم الشخصية، في حين أن هناك من أكدوا بأن مشرفهم المباشر يعمل على بناء علاقات جيدة بين مفردات العينة و زملائهم في العمل و قدرت نسبتهم بـ 51,2%، كما أقرت ما نسبته 67,4% من العمال بأن مشرفهم يعمل على بناء روح الفريق بينهم، و قد أكدت نسبة 67,4% من إجمالي العينة المبحوثة بأن مشرفهم المباشر يعمل على توفير المناخ المناسب للعمل الجماعي.

فمن خلال هذه النسب الإحصائية نجد أن المشرف المباشر لا يهتم بمشاعر تابعيه ولا يساعدهم في حل مشاكلهم الشخصية، كما أنه لا يلبي حاجاتهم الشخصية، إلا انه يعمل على بناء علاقات جيدة بين العاملين و بناء روح الفريق كما يعمل على توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي، ما يمكن قوله هنا أن هناك دفع إلهامي من قبل المشرفين في المؤسسة محل الدراسة ولكن بنسبة معتبرة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع العينة حسب كيفية معاملة المشرف المباشر معهم

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30,2	13	معاملة جيدة
46,5	20	حسنة
23,3	10	ضعيفة
100	43	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 20 من أفراد العينة يقرون أن مشرفهم المباشر يعاملهم معاملة حسنة و ذلك بنسبة 46,5، في حين أن هناك من مفردات العينة صرحوا أن مشرفهم يعاملهم معاملة جيدة و قدر عددهم بـ 13 موظفاً و ذلك بنسبة 30,2، كما أن هناك من المبحوثين أقرروا أنهم

يعاملون معاملة ضعيفة من طرف مشرفهم قدر عددهم بـ 10 موظفين حيث قدرت نسبتهم بـ 23,3. فمن خلال هذه المعطيات الإحصائية المجدولة أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة من صرحوا بأنهم يعاملون معاملة حسنة من طرف مشرفيهم، حيث نجد أن هناك عدالة في المعاملة من طرف المشرفين و الإدارة العليا للعمال

الجدول رقم(10): يوضح بيانات تتعلق ببعد عدالة المعاملة

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	العنوان
%	ت	%	ت	%	ت		
100	43	69,8	30	30,2	13		يوضح توزيع مفردات العينة حسب المساواة في المعاملة من طرف مشرفهم المباشر
100	43	44,2	19	55,8	24		يوضح تواجد ثقة متبادلة بين مفردات العينة و الإدارة العليا
100	43	27,9	12	72,1	31		يبين توزيع مفردات العينة حسب تقديم المشرف المباشر تفسير لعدم حصولهم على مكافآت معينة
100	43	44,2	19	55,8	24		يبين توزيع مفردات العينة حسب إظهار المشرف المباشر الاحترام لهم
100	43	20,9	9	79,1	34		يوضح تواجد المساواة في تطبيق الإجراءات القانونية داخل المؤسسة

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 69,8% من إجمالي العينة المبحوثة يقرون بأنه لا توجد مساواة في المعاملة بين العمال من طرف المشرف المباشر، في حين قد أقرت نسبة 55,8% من العينة المبحوثة بأن هناك ثقة متبادلة بينهم و بين الإدارة العليا، كما أن هناك من المبحوثين صرحوا بأن مشرفهم المباشر يقدم تفسيرات لعدم حصولهم على مكافآت معينة و قدرت نسبتهم بـ 72,1%، كما نجد أن هناك ما نسبته 55,8% من المبحوثين قد صرحوا بأن مشرفهم المباشر يظهر لهم الاحترام، وقد أدلت نسبة 79,1% من العينة المبحوثة بأن هناك مساواة في تطبيق الإجراءات.

و من خلال هذه النسب الإحصائية نلاحظ أنه لا توجد مساواة من طرف المشرف المباشر في معاملة العمال، كما أن هناك ثقة متبادلة بين العمال و المشرف المباشر كما أنه يقدم تفسيرات لعدم حصولهم على مكافآت معينة، و يقدم لهم الاحترام، كما ان هناك مساواة في تطبيق الإجراءات. و في ظل هذا يتبين لنا أن هناك عدالة معاملة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

4. بيانات متعلقة بالثقة التنظيمية

الجدول رقم(11): يوضح بيانات تتعلق ببعد الثقة بالمشرفين

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	العنوان
%	ت	%	ت	%	ت		
100	43	51,2	22	48,8	21		يبين توزيع مفردات العينة حسب تلقي المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل
100	43	30,2	13	69,8	30		يوضح اعتماد المشرف المباشر على خبرات المبحوثين في مواجهة بعض مشاكل العمل
100	43	25,6	11	74,4	32		يوضح توزيع مفردات العينة حسب اهتمام مشرفهم المباشر بظروفهم الاجتماعية
100	43	69,8	30	30,2	13		يبين حرص المشرف المباشر على أن تسود علاقات حسنة بين العاملين
100	43	23,3	10	76,7	30		يبين إيلاء المشرف المباشر أهمية لمشاكل العاملين كأنها مشاكله
100	43	46,5	20	53,5	23		يوضح توزيع مفردات العينة حسب الثقة بالمشرف كونه متمكن من عمله

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 51,2% من إجمالي العينة المبحوثة يقرون بأنهم لا يتلقون المساندة طرف المباشر في العمل، إلا أنه هناك من يقرون بأن المشرف المباشر يعتمد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل وقدرت نسبتهم بـ 69,8% من العينة المبحوثة، كما أن هناك من صرحوا بأن مشرفهم المباشر يهتم بظروفهم الاجتماعية بنسبة 74,4% ، و قد أقرت ما نسبته 69,8% من إجمالي العينة المبحوثة بأن مشرفهم لا يحرص على أن تسود علاقات حسنة بين العاملين، كما صرحت ما نسبته 76,7% المبحوثين بأن مشرفهم يولي أهمية لمشاكل العاملين و يعتبرها كأنها مشاكله، كما أن نسبة 53,5 يتقون بمشرفهم المباشر كونه متمكن من عمله.

و عليه فإنه من خلال النسب الإحصائية نجد أن هناك ثقة بين العاملين و المشرفين وذلك من خلال اعتماد المشرف المباشر على خبرات العمال في مواجهة بعض مشاكل العمل و الإهتمام بظروفهم الاجتماعية و اعتبار مشاكل العاملين كأنها مشاكله.

الجدول رقم(12): يوضح بيانات تتعلق ببعد الثقة بالإدارة العليا

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	العنوان
%	ت	%	ت	%	ت		

100	43	25,6	11	74,4	32	يبين توزيع مفردات العينة حسب تقدير جهودهم من طرف الإدارة العليا
100	43	53,5	23	46,5	20	يبين توزيع مفردات العينة حسب وجود عدل في قرارات الإدارة العليا
100	43	48,8	21	51,2	22	يوضح توزيع مفردات العينة حسب وثوقهم فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل
100	43	39,5	17	60,5	26	يبين توزيع مفردات العينة حسب تنفيذ الإدارة ما تعد به
100	43	39,5	17	60,5	26	يوضح تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين وبينها
100	43	44,2	19	55,8	24	يبين أخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 74,4% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن هناك تقدير لجهودهم من طرف الإدارة العليا، في حين أن هناك من أقروا بأنه لا يوجد عدل في قرارات الإدارة العليا و قدرت نسبتهم بـ 53,5% من مفردات العينة، و قد أقرت ما نسبته 51,2% من العينة المبحوثة بأنهم يتقنون فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل، كما أنه هناك من صرحوا بأن الإدارة تنفذ ما تعد به و قدرت نسبتهم بـ 60,5% كما نجد نفس النسبة فيما يخص تشجيع الإدارة على الاتصال فيما بينها و بين العاملين، وقد نجد أن هناك نسبة 55,8% من أكدوا على أن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم عند اتخاذ القرار.

و عليه فإنه من خلال النسب الإحصائية نجد أن هناك ثقة بين العاملين و الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة، و ذلك من خلال تقدير جهود العمال، و ثقة العاملين فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل، وأيضا تشجيع العاملين على التواصل، و الأخذ بعين الاعتبار مصالحهم عند اتخاذ القرارات.

الفصل الرابع:

دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية

أولاً: عرض و تحليل النتائج.

ثانياً: مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج العامة.

أولاً: عرض و تحليل النتائج

1. دور تمكين العاملين في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين بمؤسسة حضانة حليب.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب في العمل ومدى مساندة لهم

المجموع		لا		نعم		المساندة في العمل العمل على تجاوز الصعاب
		%	ت	%	ت	
100	26	34,62	9	65,38	17	نعم
100	17	76,47	13	23,53	4	لا
100	43	51,16	22	48,84	21	المجموع

المصدر: س(8)، س(25)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول يؤكد عدم وجود علاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب و مساندة لهم و هذا ما أكدته نسبة 51,16% من إجمالي أفراد العينة والتي جاءت موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد عدم وجود علاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب و مساندة لهم و هذا ما أكدته نسبة 76,47%، أما الفئة الثانية فهي من تؤكد أن المشرف المباشر يعمل على مساعدتهم لتجاوز الصعاب في العمل بالرغم من عدم مساندة لهم وهو ما أكدته نسبة 34,62%. أما الاتجاه المقابل للاتجاه العام للجدول فهو يؤكد أن نسبة 48,84% من المبحوثين يقرون بوجود علاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب و مساندة لهم، حيث جاءت هذه النسبة موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد أن المشرف المباشر يعمل على تجاوزهم للصعاب و مساندة لهم أثناء العمل و هو ما أكدته نسبة 65,38%، أما الفئة الثانية فتقر أن مشرفهم المباشر لا يعمل على مساعدتهم لتجاوز الصعاب بالرغم من أنه يساندهم في العمل و هم ما أكدته نسبة 23,53%.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (13) نجد أن المشرف المباشر بالمؤسسة محل الدراسة لا يعمل على مساعدة المرؤوسين على تجاوز الصعاب التي تواجههم في العمل كما لا يعمل على مساندة لهم في أعمالهم. هذه النتيجة تؤكد عكس ما تدعو إليه القيادة الداعمة لمساعدة و مصاحبة

المرؤوسين أثناء قيامهم بمهامهم و دفعهم لانجاز مهامهم بفعالية،و بذلك فإن مساعدة المرؤوسين تعني مساندهم و هو ما يزرع فيهم روح الثقة بالمشرف.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مشاركة المشرف المباشر المبحوثين بقرارات تخص العمل و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل.

المجموع		لا		نعم		المساندة في العمل المشاركة بقرارات تخص العمل
		%	ت	%	ت	
100	24	33,3	8	66,7	16	نعم
100	19	73,7	14	26,3	5	لا
100	43	51,2	22	48,8	21	المجموع

المصدر: س (10)، س(25)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 51,2% من إجمالي أفراد العينة أكدوا بأنه لا توجد علاقة بين مشاركة المشرف المباشر العاملين بقرارات تخص العمل و مساندهم في العمل ، منها ما نسبته 73,7% أفروا بأن مشرفهم المباشر لا يشاركونهم في قرارات تخص العمل ولا يساندهم في عملهم، و تليها نسبة 33,3% من العمال الذين أفروا أن مشرفهم المباشر يشاركونهم في القرارات التي تخص العمل بالرغم من عدم مساندهم لهم، في حين أن هناك ما نسبته 48,8% من إجمالي أفراد العينة صرحوا بأن هناك علاقة بين مشاركة المشرف المباشر بقرارات تخص العمل و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل أفرت منها نسبة 66,7% أنهم يشاركون بقرارات تخص العمل و يتلقون الدعم من طرف مشرفهم المباشر.

من خلال النسب الإحصائية يتبين لنا أن المشاركة بالقرارات التي تخص العمل تعمل على تعزيز المساندة وإحساس العمال بالدعم أثناء عملهم، لأن هاته القرارات تمسهم بشكل مباشر فهي تعبر عن توجهاتهم وآرائهم فحين تفرض القرارات و التغييرات من أعلى بدون أي تفسيرات فإن ذلك يؤدي إلى شعور العمال بعدم الاطمئنان و عدم الثقة بمشرفيهم، فعندما يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة بقرارات العمل و يستمع لهم فذلك يعزز إحساسهم بالدعم و المساندة مما يجعلهم أكثر التزاما وتحفيزا و أشد حسا بروح المسؤولية في تنفيذ القرارات التي المتخذة جماعيا، فنجاح المؤسسة نجاحهم.

الجدول رقم (15): يبين دور أخذ المشرف المباشر باقتراحات العاملين في الاعتماد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل

المجموع		لا		نعم		الإعتماد على خبرات العاملين أخذ المشرف باقتراحات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	21,7	5	78,3	18	نعم
100	20	40	8	60	12	لا
100	43	30,2	13	69,8	30	المجموع

المصدر: س(7)، س(26)

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أكدت ما نسبته 69,8% من أفراد العينة أن لأخذ المشرف المباشر باقتراحات العاملين دور في الاعتماد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل ، أقرت منهم ما نسبته 78,3% أن مشرفهم يأخذ باقتراحاتهم و يعتمد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل، بينما الباقي بنسبة 21,7% أقروا أن مشرفيهم يأخذون باقتراحاتهم و لكن لا يعتمدون على خبراتهم ، و هذا يدل على أن المؤسسة تشرك العاملين في حل بعض مشاكل العمل مما يولد لديهم حب عملهم. في حين أن نسبة 30,2% من مفردات العينة صرحوا أن مشرفهم المباشر لا يعتمد على خبراتهم منهم ما نسبته 40% أكدوا أن مشرفهم المباشر لا يأخذ باقتراحاتهم و لا يعتمد على خبراتهم أثناء العمل .

إن الاعتماد على خبرات العاملين و الأخذ باقتراحاتهم يشجعهم على الإبداع و يحفزهم و يحقق لهم الرضا بالوظيفة مما يحقق لهم روح المنافسة و ذلك من خلال ثقة الإدارة و المشرفين بعمالهم فمن خلال النسب الجدولية المبينة أعلاه نلاحظ أن لأخذ المشرف المباشر باقتراحات العاملين دور في الاعتماد على خبراتهم، و هذا يدخل ضمن تمكين العاملين و خلق ثقة متبادلة بين المشرف المباشر و مرؤوسيه، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا ما أكدته نظرية Z للإدارة أن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق انسجاما و توافقا بين أهداف العاملين، و أهداف المؤسسة، و يوفر نوعا من الرقابة الذاتية. (حافظ عبد

الكريم غزالي، 2012، ص30)

الجدول رقم (16): يبين علاقة تفويض المشرف العينة المبحوثة للمهام بالثقة به كونه متمكن من عمله

المجموع		لا		نعم		الثقة بالمشرف تفويض المهام
		%	ت	%	ت	
100	26	38,5	10	61,5	16	نعم
100	17	58,8	10	41,2	7	لا
100	43	46,5	20	53,5	23	المجموع

المصدر: س(11)، س(31)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 53,5% من افراد العينة المبحوثة أن هناك علاقة بين تفويض المشرف للمهام و الثقة به كونه متمكن من عمله، منهم نسبة 61,5% الذين يقرون أن مشرفهم المباشر يفوضهم المهام أثناء العمل و يتقون به كونه متمكن من عمله، بينما الباقي بنسبة 38,5% يقرون أن مشرفهم يفوضهم المهام ولكن لا يتقون به كونه متمكن من عمله. من خلال هذه النسب نجد أن تفويض المهام للعاملين أثناء العمل يعزز ثقتهم بمشرفهم. كما نجد أن هناك ما نسبته 46,5% من أفراد العينة لا يتقون بمشرفهم المباشر كونه متمكن من عمله لأنهم لا يتلقون تفويض المهام من طرفه وقدروا بنسبة 58,8% بينما الباقي بنسبة 41,2% يتقون بمشرفهم و لا يفوضهم المهام، و من خلال هذه المعطيات نستنتج أنه كلما زادت نسبة التفويض كلما زادت نسبة الثقة.

إن تفويض المهام بالنسبة للعاملين يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، بحيث يزرع فيهم الثقة بالنفس و ذلك من خلال ثقة المشرف بالعمال و بالتالي تكون ثقة متبادلة بينه و بين العمال، و لهذا نجد أن لتفويض المهام للمرؤوسين من طرف المشرفين علاقة بتعزيز ثقة العمال بمشرفيه فالمشرف المتمكن من عمله هو الذي يفوض مرؤوسيه بعض المسؤوليات.

2. دور الدافع الإلهامي في تعزيز ثقة العاملين بالمشرف

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين اهتمام الشرف المباشر بمشاعر العاملين و الاهتمام بظروفهم الاجتماعية

المجموع		لا		نعم		الاهتمام بالظروف الاجتماعية
						الاهتمام بالمشاعر
%	ت	%	ت	%	ت	
100	21	4,8	1	95,2	20	نعم
100	22	45,5	10	54,5	12	لا
100	43	25,6	11	74,4	32	المجموع

المصدر: س(13)، س(27)

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن هناك ما نسبته 95,2% من أفراد العينة أقرروا أن مشرفهم المباشر يهتم بمشاعرهم و يهتم بظروفهم الاجتماعية، حيث أن مراعاة مشاعر العاملين و الاهتمام بالجانب الوجداني و الاهتمام بحاجاتهم من شأنه أن يساهم في زيادة الثقة بين العمال و مشرفيهم ويشعرهم بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم، كما نجد أن ما نسبته 45,5% من الموظفين و المقدر عددهم 10 من أفراد العينة أقرروا أن مشرفيهم لا يراعون لمشاعرهم و لا يهتمون بظروفهم الاجتماعية.

إن الاهتمام بالعاملين سواء من الجانب المادي أو المعنوي أو النفسي من طرف القادة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال تبادل هذا الاهتمام من طرف العمال و هذا ما سماه "بيكر" في نظريته الأخذ و العطاء، و بالتالي نجد أن هناك علاقة بين اهتمام الشرف المباشر بمشاعر العاملين و الاهتمام بظروفهم الاجتماعية فالعمال عندما يشعرون بالاهتمام يثقون بمنظمتهم و يعزز شعورهم بالانتماء لهذه المنظمة و زيادة ولائهم لها.

الجدول رقم (18): يوضح علاقة مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين و التعامل معها كأنها مشاكله

المجموع		لا		نعم		تعامل المشرف مع مشاكل العمال كأنها مشاكله
						مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	21	9,5	2	90,5	19	نعم
100	22	36,4	8	63,6	14	لا
100	43	23,3	10	76,7	33	المجموع

المصدر: س(14)، س(30)

يتضح من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول يؤكد ان هناك علاقة بين مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين و التعامل معها كأنها مشاكله و ذلك بنسبة 76,7%، منها ما نسبته 90,5% من الموظفين و قدر عددهم بـ 19 موظفا أن مشرفهم المباشر يساعدهم في حل مشاكلهم الشخصية و يتعامل معها كأنها مشاكله، و في الاتجاه المقابل للاتجاه العام للجدول نجد نسبة 23,3% من أفراد العينة صرحوا أنه لا توجد علاقة بين مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين و التعامل معها كأنها مشاكله، صرحت منها ما نسبته 36,4% بأن مشرفهم المباشر لا يساعدهم في حل مشاكلهم الشخصية و لا يتعامل معها كأنها مشاكله.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (18) أن المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على حل مشاكل العمال الشخصية و ذلك من أجل دعمهم و تركيزهم على عملهم، حيث أن العمل على حل مشاكل المرؤوسين يعتبر من العوامل الأساسية التي تعمل على زرع الثقة بين القادة و الأتباع. كما نجد أن "مغريغور دوغلاس" يؤكد في نظريته أن الحاجات التي يريد إشباعها الفرد، لا تقتصر على الأمن و الحاجات الجسمانية فقط و لكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية و الاجتماعية كالتقدير والاحترام و إثبات الذات، فالمشاكل الشخصية تدخل ضمن الحاجات النفسية و الاجتماعية.

الجدول رقم (19): يوضح دور عمل المشرف على بناء روح الفريق في حرصه على وجود علاقات حسنة بين العاملين

المجموع		لا		نعم		الحرص على وجود علاقات حسنة العمل على بناء روح الفريق
		%	ت	%	ت	
100	29	58,6	17	41,4	12	نعم
100	14	92,9	13	7,1	1	لا
100	43	69,8	30	30,2	13	المجموع

المصدر: س(17)، س(29)

يوضح الجدول أعلاه دور عمل المشرف على بناء روح الفريق في حرصه على وجود علاقات حسنة بين العاملين فمن خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن ما نسبته 69,8% من إجمالي العينة يقرون بأن مشرفهم المباشر لا يحرص على أن تسود علاقات حسنة بين العاملين أقرت منها ما نسبته 92,9% من أفراد العينة أن مشرفهم المباشر لا يعمل على بناء روح الفريق و لا يحرص على أن تسود علاقات

حسنة وهذا يضر بالمؤسسة محل الدراسة، في حين تقابلها نسبة 30,2% من إجمالي أفراد العينة صرحوا أن مشرفهم يحرص على وجود علاقات حسنة بين العاملين صرحت منها ما نسبته 41,4% بأن رئيسهم يعمل على أن تسود علاقات حسنة بينهم بينما الباقي بنسبة 58,6% أقروا على أن مشرفهم لا يعمل على بناء روح الفريق بالرغم من أنه يحرص على بناء علاقات جيدة بين العاملين.

فمن خلال هذه المعطيات نجد أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة صرحوا أن مشرفهم المباشر لا يحرص على أن تسود علاقات حسنة بينهم على الرغم من أنهم أقروا أن رئيسهم يعمل على بناء روح الفريق، و لهذا نستنتج أن المؤسسة تشجع العمل في فريق، فمن خلال العمل الجماعي تسود العلاقات الحسنة بين العمال عندما يعملون في فريق واحد، فالتشجيع على عمل الجماعي يعتبر وسيلة هامة في يد المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية فهو ينمي لدى العاملين روح التعاون و الإخاء.

3. دور عدالة المعاملة في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا في مؤسسة حضنة حليب

الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين تقديم المشرف تفسير لعدم حصول العمال على المكافآت و وجود عدل في قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت

المجموع	لا		نعم		العدل في قرارات الإدارة المتعلقة في المكافآت
	ت	%	ت	%	
100	31	31,0	12	12,0	نعم
100	12	12,0	11	11,0	لا
100	43	43,0	23	23,0	المجموع

المصدر: س(22)، س(33)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نكشف العلاقة بين تقديم المشرف تفسير لعدم حصول العمال على المكافآت و وجود عدل في قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت، حيث نجد أن نسبة 91,7% من مفردات العينة اقروا مشرفهم لا يقدم تفسير بعدم حصولهم على مكافآت و ليس هناك عدل في قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافآت، و تليها ما نسبته 61,3% يقرون عكس ذلك، في حين أن هناك ما نسبته 38,7% من الموظفين يعتقدون أن الإدارة العليا غير عادلة في القرارات المتعلقة بالمكافآت و لكن مشرفهم المباشر يقدم تفسيراً لذلك.

فمن خلال هذه النسب يمكننا القول أن عدالة المعاملة واجبة في كل مؤسسة، حيث أن الإدارة العليا تكسب ثقة مرؤوسيه من خلال التعامل العادل مع كافة العمال إذ إن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة و يؤدي بالعاملين إلى تفضيل مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة و من ثم انخفاض التزامهم و ولائهم التنظيمي ضف إلى ذلك أن القادة يكتسبون ثقة مرؤوسيه من خلال العدالة في التعامل مع المرؤوسين و الاهتمام بمصالحهم و احتياجاتهم و هذا ما أكده منذر عباس شعلان في دراسته أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية. حيث إن أحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها. (مراد زعيمي: 2008، ص

(146)

الجدول رقم (21): يوضح دور المساواة في تطبيق الإجراءات القانونية في ثقة العاملين فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات

المجموع		لا		نعم		ثقة العاملين بالإدارة العليا المساواة في تطبيق الإجراءات القانونية
ت	%	ت	%	ت	%	
34	100	13	38,2	21	61,8	نعم
9	100	8	88,9	1	11,1	لا
43	100	21	48,8	22	51,2	المجموع

المصدر: س(24)، س(34)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 51,2% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا بأن للمساواة في تطبيق الإجراءات القانونية دور في ثقة العاملين فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات، أقرت منهم نسبة 61,8% بأن هناك مساواة في تطبيق الإجراءات القانونية أنهم يتقنون فيما تصدره الإدارة العليا، والباقي أي نسبة 38,2% صرحت بأن هناك مساواة في تطبيق الإجراءات القانونية و لكن لا يتقنون فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات، و تقابلها ما نسبته 48,8% من إجمالي أفراد العينة

يقرون أنهم لا يتقون بالإدارة العليا فيما تصدره من تعليمات منها ما نسبته 88,9% صرحوا أنه لا توجد مساواة في تطبيق الإجراءات القانونية كما أنهم لا يتقون فيما تصدره الإدارة العليا.

فمن خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أنه للمساواة بين العاملين دور كبير في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم، فالثقة التنظيمية لها تأثير كبير في نتائج عمل المؤسسة فهي عامل أساسي في نجاح المنظمات و تحقيق الأهداف المرجوة لأي مؤسسة. فمن سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) الاهتمام الشامل بالأفراد: و ذلك من حيث تكافؤ الفرص و العدالة و المساواة و تعامل القادة مع المرؤوسين دون تمييز و لقد أكد "ويليام أوتشي" في هذه النظرية أن العدل و المساواة هم من السمات التي ساهمت في نجاح المؤسسات اليابانية.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بوجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والإدارة و تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا

المجموع		لا		نعم		تقدير جهود العاملين من طرف المسؤولين في الإدارة وجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين و الإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	0	0	100	24	نعم
100	19	57,89	11	42,11	8	لا
100	43	25,6	11	74,4	32	المجموع

المصدر:س(21)، س(32)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول يؤكد أن هناك علاقة بوجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والإدارة و تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا و ذلك بنسبة 74,4% من إجمالي أفراد العينة فقد أقر ما يقدر بـ 24 موظف ذلك بنسبة 100% بأن هناك ثقة متبادلة بينهم و بين الإدارة و أن الإدارة العليا تقدر جهودهم، و هناك مما يقرون عكس ذلك ما نسبته 25,6% منهم ما نسبته 57,89% صرحوا ينفون بأن هناك ثقة متبادلة بينهم و بين الإدارة لأنه لا يتم تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (22)، نجد أن هناك علاقة بوجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والإدارة و تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا، وهذا مؤشر على قوة ومتانة العلاقة الاجتماعية بين الرئيس والعاملين ومدى رضاهم وتقبلهم لأوامر وتعليمات الرئيس. فهذا

الجو المشحون بالثقة يعزز الترابط النفسي والاجتماعي بين العاملين " وقد أفاد الكثير من الباحثين بأن الثقة تعتبر عامل مركزي يعزز نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال التي أصبحت غير مؤكدة وتنافسية ، ولهذا فإن الثقة عامل مهم لأنها تساعد علي التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل. فالثقة عنصر أساسي في نجاح المنظمة وازدهارها وكدليل على ذلك نجاح الإدارة اليابانية (Z) التي تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق النجاح، والثقة التنظيمية من بين هذه المبادئ الأساسية في الإدارة اليابانية.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين مساواة المشرف في معاملته مع العمال و تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين و بينها

المجموع		لا		نعم		التشجيع على الاتصال مساواة المشرف في معاملته مع العمال
		%	ت	%	ت	
100	13	14,4	2	84,6	11	نعم
100	30	50	15	50	15	لا
100	43	39,5	17	60,5	26	المجموع

المصدر: س(20)، س(36)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 60,5% من إجمالي أفراد العينة يقرون أن هناك علاقة بين مساواة المشرف في معاملته مع العمال و تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين و بينها، أفرت منهم نسبة 84,6% بأن الإدارة تشجعهم على الاتصال فيما بينهم و بذلك تكون هناك مساواة من طرف القائد في معاملته مع العمال، أما الباقي الذين قدرت نسبتهم بـ 14,4% يقرون بأن هناك مساواة من طرف المشرف المباشر في معاملته مع العاملين في حين أن الإدارة لا تشجع على الاتصال بين العاملين و بينها، في حين أفرت ما نسبته 39,5% من المبحوثين أن الإدارة لا تشجع على الاتصال منهم نسبة 50% صرحت بأن ليس هناك مساواة مع العمال من طرف مشرفهم المباشر و أن الإدارة لا تشجع على الاتصال بين العمال و بينها.

من الجدول يتضح بأن هناك علاقة بين مساواة المشرف في معاملته مع العمال و تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين و بينها، و هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز التواصل بينها وبين

العمال وتبادل المعلومات، و يدل أيضا على أن استماع و تبادل الآراء بين القائد و مرؤوسيه راجع إلى سهولة الاتصال بالمؤسسة لأن أهمية الاتصال تكون في بساطة المستويات الإدارية.

كما نجد أن الإدارة العليا بمؤسسة حضنة حليب تشجع العاملين على الاتصال و أن القادة فيها يعاملون العمال بالمساواة، وهذا يعمل على زرع ثقة العمال بمؤسستهم و شعورهم بالمسؤولية تجاهها و تجاه عملهم، و تحقيق أهدافها.

ثانيا: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والدراسات السابقة و النظريات

1. الفرضية الفرعية الأولى: لتمكين العاملين دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى تم الحصول على جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- يتبين لنا من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (13) أن ما نسبته 51,16% من إجمالي أفراد العينة أكدوا عدم وجود علاقة بين مساعدة المشرف المباشر المبحوثين على تجاوز الصعاب و مسانذته لهم، و هذا لا يخدم المرؤوسين ولا المنظمة حيث يشير روبرت هاوس في نظريته (المسار الهدف) إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير الإرشاد و الدعم و المساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال إلى جانب أهداف المنظمة (باسل شلش، 2015، ص28).

- وبينت نتائج الجدول رقم (14) أن نسبة 51,2% من إجمالي أفراد العينة أقرت بأنه لا توجد علاقة بين مشاركة المشرف المباشر العاملين بقرارات تخص العمل و مسانذتهم في العمل، و لهذا يتضح لنا أنه من خلال مشاركة العمال باتخاذ القرار يحسبهم بالدعم مما يزرع فيهم ثقة بالنفس.

- أما من خلال بيانات الجدول رقم (15) فقد اتضح أن ما نسبته 69,8% من أفراد العينة صرحت بأن لأخذ المشرف المباشر باقتراحات العاملين دور في الاعتماد على خبراتهم في مواجهة بعض مشاكل العمل، كما تؤكد نظرية Z إن الاعتماد على خبرات العاملين و الأخذ باقتراحاتهم يشجعهم على الإبداع و يحفزهم و يحقق لهم الرضا بالوظيفة مما يحقق لهم روح المنافسة و ذلك من خلال ثقة الإدارة و المشرفين بعمالهم، كما نجد ان لتفويض المهام علاقة بثقة الموظفين بمشرفهم المباشر وهذا ما أقرت به نسبة 53,5% من افراد العينة المبحوثة من خلال الجدول رقم (16)، و لهذا فإن تفويض العاملين يعطيهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات و الأعمال التي يقومون بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد و مواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة و مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة و الإدارات المستتبدية. (مطر الجميلي، 2008، ص32)

و منه نجد أن الدعم و المساعدة على تجاوز الصعاب و الاعتماد على العاملين و تفويضهم المهام، يساعدون على التمكين الذي بدوره يعزز الثقة بالمشرفين لدى العمال داخل مؤسسة حضانة حليب.

إن تمكين المرؤوسين باعتباره من أهم أبعاد القيادة الحديثة والتي القيادة الداعمة واحدة منها يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم بشكل كبير على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع (يحي ملحم، 2009، ص85)، بمعنى أن المشرف يولي أهمية بالغة إلى تمكين المرؤوسين من خلال تفويضهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بمجال عملهم.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يتأكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى نسبياً و القائلة بأن : لتمكين العاملين دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين.

2. الفرضية الفرعية الثانية : للدفع الإلهامي دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تم الحصول على جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- تبين لنا من الجدول رقم (17) أن ما نسبته 95,2% من أفراد العينة أقروا أن مشرفهم المباشر يهتم بمشاعرهم و يهتم بظروفهم الاجتماعية، وهذا ما نجده يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة نسرين غانم عبد الله، أن هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين تجاه الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر، حيث يثق الموظفون برئيسهم المباشر بصورة مقبولة. و قد اتفق الموظفون على إمكانية تبادل الأفكار والمشاعر مع رئيسهم المباشر.(نسرين غانم عبد الله، 2013، ص147). إن مراعاة مشاعر العاملين و الاهتمام بالجانب الوجداني و الاهتمام بحاجاتهم من شأنه أن يساهم في زيادة الثقة بين العمال و مشرفيهم ويشعرهم بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن ما نسبته 76,7% من اجمالي أفراد العينة المبحوثة يؤكدون على ان هناك علاقة بين مساعدة المشرف في حل المشاكل الشخصية للعاملين و التعامل معها كأنها مشاكله، و منه نجد أن المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على حل مشاكل العمال الشخصية و ذلك من أجل دعمهم و تركيزهم على عملهم، وهذا يدخل ضمن الثقة المبنية على العاطفة حيث تنجذر هذه الثقة في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد. ذلك أن الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة ويعبرون عن اهتمام حقيقي

بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات. (عبد الله الطجم و طلق السواط، 2003، ص275).

- بالرغم من هذه النتائج التي تدل على أن هناك تفاعل بين القائد و المرؤوسين إلا أن نجد ما نسبته 92,9% من أفراد العينة أن مشرفهم المباشر لا يعمل على بناء روح الفريق و لا يحرص على أن تسود علاقات حسنة هذا ما يبينه الجدول رقم (19) وهذا يضر بالمؤسسة محل الدراسة، ومن خلاله نجد أن القائد في هذه المؤسسة يهتم بمشاعر تابعيه و يهتم بظروفهم الشخصية إلا أنه لا يحرص على أن تسود علاقات حسنة بينهم، فحسب النظرية السلوكية إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق المناخ التنظيمي و نوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين و تقدير أدائهم و احترام مشاعرهم و تحقيق حاجاتهم و مساعدتهم في حل المشاكل. (الشناوي احمد ، 1976 ، ص17)

و بناء ما تم مناقشته يمكننا القول أن الموظفين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة يقرون بأن هناك دفع إلهامي من طرف القادة و عليه فإنه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية القائلة أن: للدفع الإلهامي دور في تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين صحيحة نسبياً.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لعدالة المعاملة دور في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة تم الحصول على جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (20) حيث نجد أن نسبة 91,7% من مفردات العينة اقرروا بأن مشرفهم لا يقدم تفسير بعدم حصولهم على مكافآت و ليس هناك عدل في قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافآت.

- بالرغم من النتيجة السابقة يتبين لنا من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (21) أن نسبة 51,2% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا بأن للمساواة في تطبيق الإجراءات القانونية دور في ثقة العاملين فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات، فمن خلال المساواة يمكن تعزيز ثقة العاملين بإدارتهم العليا، فاعتماد الإدارة على أسلوب المساواة بين العمال من حيث التعامل كالاحترام المتبادل، التشجيع، مدح العاملين كفريق واحد، الاهتمام بهم فرادي وجماعة ، عدم تمييز فرد دون الآخر في تطبيق الإجراءات القانونية، إشعار العاملين بأسباب اتخاذ أحد القرارات من خلال الشرح المفصل سيزيد من إحساس العاملين بالراحة و الطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكياتهم وأدائهم بالإيجاب، بحيث يصبح العامل أكثر حرصاً على إتقان عمله، كما تعمل أيضاً على وجود ثقة متبادلة بين العاملين و الإدارة العليا.

- يتبين لنا من خلال الجدول رقم (22) أن الاتجاه العام للجدول يؤكد أن هناك علاقة بوجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والإدارة و تقدير جهودهم من طرف المسؤولين في الإدارة العليا و ذلك بنسبة 74,4%، كما نجد حسب بيانات الجدول (23) أن الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة تشجع على التواصل بين العاملين وبينها وهذا ما أكدته نسبة 60,5% من إجمالي أفراد العينة حيث يقرون على أن هناك علاقة بين مساواة المشرف في معاملته مع العمال و تشجيع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين و بينها، فالتواصل هو بمثابة أداة أو آلية لتنشيط و تكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات و التغذية الراجعة و تبادل المشورة و النصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال و دون رسائل متبادلة بين الأطراف. (مؤيد نعمة الساعدي، 2011، ص111)، و من خلاله نجد أن الإدارة العليا بمؤسسة حضاة حليب تشجع العاملين على الاتصال و أن القادة فيها يعاملون العمال بالمساواة، وهذا يعمل على زرع ثقة العمال بمؤسستهم و شعورهم بالمسؤولية تجاهها و تجاه عملهم، و تحقيق أهدافها.

وقد توصلت الباحثة **نسرین عبد الله غانم** في دراستها محددات الثقة التنظيمية إلى نتيجة يمكننا الأخذ بها مفادها أن هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين تجاه الثقة التنظيمية في المنظمة، حيث يثق الموظفون بمنظمة الأونروا بصورة جيدة، وقد اتفق الموظفون على أن الأونروا تعاملهم بعدالة، كما أنها لا تخدعهم، وهم يؤمنون بقدراتها لفعل ما تعهدت به.

و في ضوء ما تم مناقشته يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية القائلة بأن: لعدالة المعاملة دور في تحقيق ثقة العاملين بالإدارة العليا، قد تحققت.

ثالثاً: النتائج العامة

لقد سعت الدراسة من خلال العملية التحليلية و التفسيرية للبيانات إلى استخلاص جملة من النتائج تلقي الضوء و تهتم بالإجابة على تساؤلات الإشكالية و نستطيع أن نشير إلى النتائج العامة للدراسة و ما تحتوي عليه من دلالات نظرية كالأتي:

- أن أغلبية العينة المبحوثة من الذكور و هذا راجع إلى طبيعة العمل الصناعي و احتكاره على الذكور بنسبة كبيرة و وجود المؤسسة بالمنطقة الصناعية التي تبعد عن التجمعات السكانية.

- أن متوسط عمر العينة قدر بـ 35,5 و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة التي تتمتع بالإبداع، و هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء و التميز.

- أن أغلبية العينة متزوجون و هذا ما يجعلهم أكثر ارتباطاً و التزاماً بالعمل

- إن المشرف يشجع على العاملين على الإبداع الابتكار و أنه يفوضهم المهام و يتابع معهم المهام التي فوضها لهم و من خلاله نجد أن المشرفين في مؤسسة حضنة حليب يعملون على تمكين العاملين.
- إن المشرف المباشر لا يهتم بمشاعر العاملين و لا يساعدهم في حل مشاكلهم الشخصية، و لا يلبي حاجاتهم الشخصية هذا من خلال إجابات المبحوثين التي جاءت بنسب متقاربة بين بـ لا و الإجابة بنعم، إلا أن أغلبية العينة أكدوا أن مشرفهم يعمل على بناء علاقات جيدة بين العمال و يعمل بناء روح الفريق و يوفر المناخ المناسب للعمل الجماعي.
- إن معاملة المشرف مع المرؤوسين معاملة حسنة كما أنه هناك ثقة متبادلة بينه وبين العاملين كما يقدم لهم الاحترام، و أنه يقدم تفسيرات لعدم حصولهم على مكافآت معينة.
- نجد أن تمكين العاملين و الدفع الإلهامي يعملان على تعزيز ثقة العاملين بالمشرفين التي بدورها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- كما نجد أن لعدالة المعاملة دور في تعزيز الثقة بالإدارة العليا و ذلك من خلال العدالة و المساواة و تعامل القادة مع المرؤوسين دون تمييز و تقدير جهودهم و التشجيع على الاتصال فيما بينهم و بينها.
- نجد أنه من خلال إجابات المبحوثين على سؤال حول رأيهم في ما ماهي العوامل التي تساعد في بناء الثقة التنظيمية، العدل و المساواة و الاحترام المتبادل، التحفيز سواء كان مادي أو معنوي و تنفيذ ما تعد به الإدارة و المعاملة الجيدة و المشاركة في اتخاذ القرارات.
- و من خلال كل هذا نجد أن للقيادة الداعمة دور في تعزيز الثقة التنظيمية و ذلك من خلال التمكين و الدفع الإلهامي و عدالة المعاملة.

الختمة

: الخاتمة

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مجموعة من الآليات الفعالة التي تعتمد على تفاعل خصائص الشخصية للقائد و سلوك العاملين و عليه فعلمية القيادة تشكل عامل بناء أو هدم للمؤسسة مما يتطلب أن يكون هناك تلاحم ايجابي لتعزيز مستوى الفاعلية و إيجاد الموائمة بين أهداف المؤسسة و مصالح العاملين.

إن القيادة الداعمة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. كما تعتبر من أهم عناصر في نجاح المؤسسة من جهة، و طبيعة التغييرات البيئية و التنافسية من جهة أخرى، كما أنها تلعب دورا حيويا في أي مؤسسة و ذلك بإعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية ، وهذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ الدعم عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات، فبالدعم يمكننا تحقيق ثقة العاملين بمؤسستهم.

و عليه فإن الثقة التنظيمية تعتبر أيضا عاملا هاما في نجاح المؤسسة و الارتقاء بها في كافة المجالات، و لقد تبين من خلال الدراسة أن القيادة الداعمة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، فبالرغم انه من خلال الفرضيات الفرعية تختلف درجة و نوعية الثقة لدى أفراد العينة المبحوثة، إلا أنه قد توصلنا أن تمكين العاملين و الدفع الإلهامي يساهمان في تعزيز ثقة العمال بمشرفيهم، كما أن لعدالة المعاملة دور كبير في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا.

فمن خلال الفرضية العامة و الفرضيات الفرعية تبين أن تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة هو أحد الأهداف التي تسعى لها مؤسسة حضنة حليب، وذلك من خلال الأسلوب القيادي السائد هناك و ذلك من خلال الاهتمام بمشاعر العمال و بمشاكلهم الشخصية و تلبية حاجاتهم و تفويضهم المهام و مشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم، و الأخذ باقتراحاتهم، و تبادل الثقة بين الإدارة العليا و العاملين، فكل هذا يساهم في زرع روح الثقة و الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم و مؤسستهم.

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001

ثانياً: الكتب

1. الشناوي احمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976.
2. بلقاسم سلاطينية، الجلاي حسن: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004.
3. جمال رامي أندرواس و آخرون: الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، 2008.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
5. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال، عمان، الاردن، 2009.
8. عادل، محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، ميرشن للطباعة، القاهرة، 2016.
9. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003.
10. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة.
11. علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، ط1، دار الفائز، قسنطينة، 2000.
12. عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

13. عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث العلمي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975.
14. قنديلجي عامر: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة، عمان، 2008.
15. كيث جرينت، ترجمة حسين التلاوي: القيادة، ط3، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، القاهرة، 2013.
16. مؤيد نعمة الساعدي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، 2011.
17. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 3 ،دار المسيرة، عمان، 2015.
18. مراد، زعيمي، وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة، المحمدية، الجزائر، 2008.
19. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشراق سعيد سبعون، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2004.
20. يحي ملحم: التمكين مفهوم اداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

ثانيا : الأطروحات و الرسائل

1. حافظ عبد الكريم غزالي: اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سوريا، 2012.
2. مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية و علاقتها بالتمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
3. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش : محددات الثقة التنظيمية و آثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين- الأونروا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة، غزة، 2013.

ثالثا : المجالات

1. خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في الإدارة و الأعمال، المجلد 14، العدد 3، 2018، الأردن.
2. محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف: دور القيادة الداعمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج1، 2016، مصر.
3. منذر عباس شعلان: أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 22.

ثالثا : المراجع الأجنبية

1. -Oxford ,worked power dictionary,for learner of English, oxford university press,New York.P799



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول موضوع

دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

إشراف : د. شبيلي وهيبة

إعداد الطالب : جمال الدين محمودي

ملاحظة :

نشكرك سيدي سيدتي على تعاونك معنا في ملأ الاستبيان، الرجاء الإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما بأن المعلومات الواردة بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2018-2019

أولاً : بيانات حول الخلفية الاجتماعية و المهنية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : 30-20 40-31 50-41 51 فأكثر
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي : أمي إبتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 5- الوضع المهني : عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 6- الاقدمية : أقل من 5 سنوات 6-10 11-15 16-20 21-25 26 فأكثر

ثانياً : بيانات متعلقة بالقيادة الداعمة

- تمكين العاملين

- 7- هل يعمل مشرفك المباشر على الأخذ باقتراحاتك ؟ نعم لا
- 8- هل يعمل مشرفك المباشر على مساعدتك لتجاوز الصعاب في عملك؟ نعم لا
- 9- هل يشجعك مشرفك المباشر على الإبداع والابتكار ؟ نعم لا
- 10- هل يشاركك مشرفك المباشر بقرارات تخص العمل ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب لا هل يرجع ذلك إلى : سرية العمل خوف رئيسك من عدم تحملك للمسؤولية عدم الثقة بقدرات العاملين أخرى
- 11- هل يقوم مشرفك المباشر بتفويض المهام لك ؟ نعم لا
- 12- هل يتابع معك المهام التي قام بتفويضها لك ؟ نعم لا

- الدفع الإلهامي

- 13- هل يهتم مشرفك المباشر بمشاعرك ؟ نعم لا
- 14- هل يساعدك مشرفك المباشر في حل مشاكلك الشخصية ؟ نعم لا
- 15- هل يلبي مشرفك المباشر حاجاتك الشخصية؟ نعم لا
- 16- هل يعمل مشرفك على بناء علاقات جيدة بينك وبين زملاءك؟ نعم لا

17- هل يعمل مشرفك المباشر على بناء روح الفريق ؟ نعم لا

18- هل يوفر مشرفك المباشر المناخ المناسب للعمل الجماعي ؟ نعم لا

- عدالة المعاملة

19- كيف يتعامل معك مشرفك ؟ معاملة جيدة حسنة ضعيفة

20- هل هناك مساواة في معاملة المشرف المباشر للعاملين ؟ نعم لا

21- هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين الإدارة العليا ؟ نعم لا

22- هل يقوم مشرفك بتقديم تفسير لعدم حصولك على مكافآت معينة؟ نعم لا

23- هل يظهر لك مشرفك المباشر الاحترام ؟ نعم لا

24- هل هناك مساواة في تطبيق الإجراءات القانونية داخل المؤسسة؟ نعم لا

ثالثا : بيانات متعلقة بالثقة التنظيمية

- الثقة بالمشرفين

25- هل تتلقى المساعدة من طرف المشرف المباشر في العمل ؟ نعم لا

26- هل يعتمد مشرفك المباشر على خبراتك في مواجهة بعض مشاكل العمل ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

.....

27- هل يبدي مشرفك المباشر اهتماما كبيرا بظروفك الاجتماعية ؟ نعم لا

28- كيف هي علاقتك بـمشرفك المباشر ؟ جيدة حسنة سيئة

29- هل يحرص مشرفك المباشر على أن تسود علاقات حسنة بين العاملين؟ نعم لا

30- هل يولي المشرف أهمية لمشاكل العاملين كأنها مشاكله ؟ نعم لا

31- هل تثق بالمشرف كونه متمكن بعمله ؟ نعم لا

- الثقة بالإدارة العليا

32- هل يتم تقدير جهودك من طرف المسؤولين في الإدارة العليا ؟ نعم لا

33- هل ترى أن هناك عدل في قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت ؟ نعم لا

34- هل تثق فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل؟ نعم لا

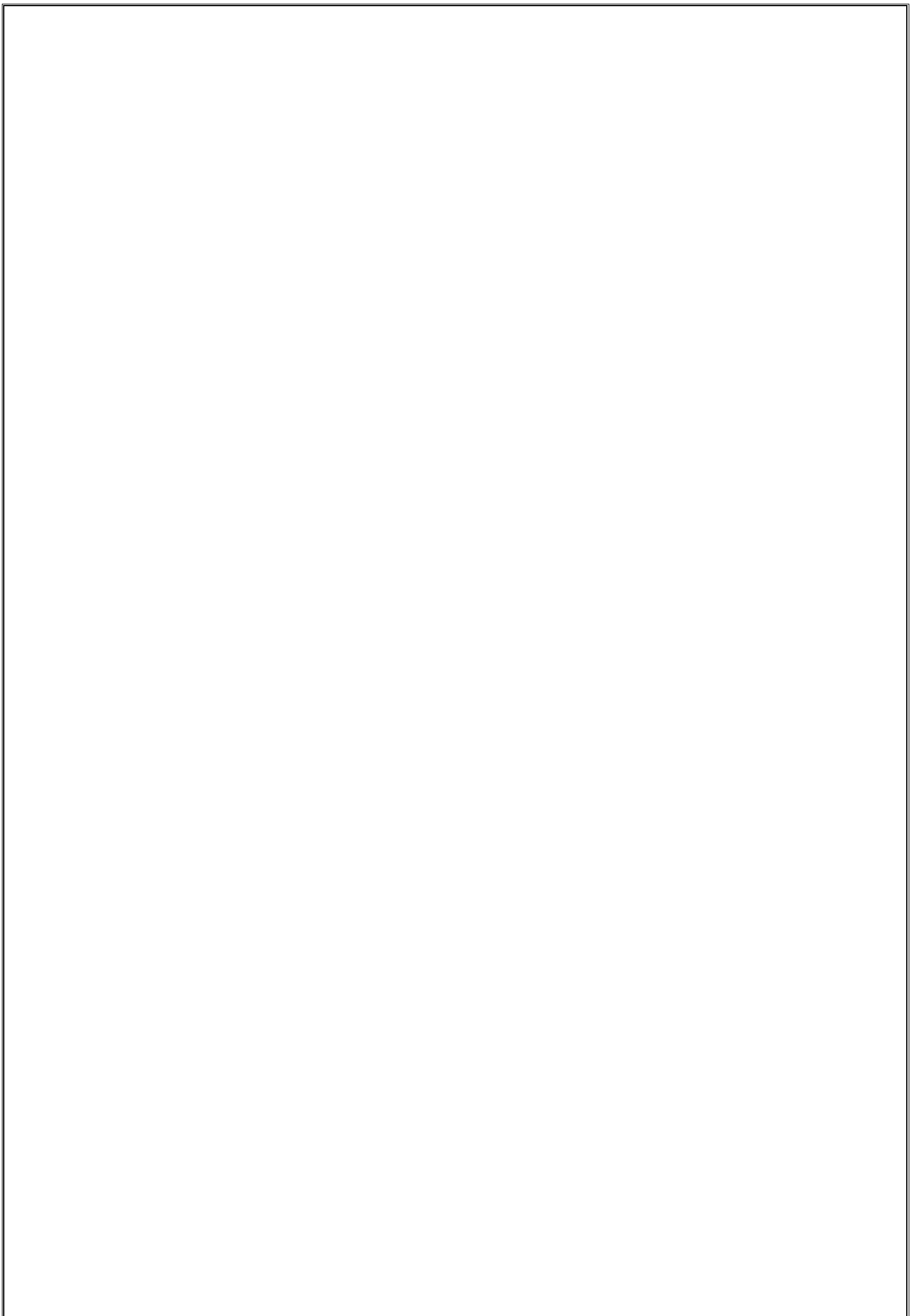
- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟.....

35- هل تنفذ الإدارة العليا ما تعد به؟ نعم لا

36- هل تشجع الإدارة العليا الاتصال بين العاملين وبينها؟ نعم لا

37- هل تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات؟ نعم لا

38- في رأيك ما هي العوامل التي تساهم في بناء الثقة التنظيمية؟.....



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

