

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

رقم:/2018



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالبة : أم الخير بوذراع

تحت عنوان

الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة -

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

حاتم صيد

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

مريم شباح

مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

رمضان بن جعفر

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ



الإهداء

الى الذين علماني كيف أشق طريقتي في الحياة

وأن أصبو الى أسمى الغايات

الى والدي العزيزين حفظهما الله

الى من رأيت من خلالهم الحياة بذل وعطاءأمل وعمل

الى أختوتي :عمر ،جمال، زكريا ،و أخواتي :عرجونة ،رشيدة

وكافة أفراد عائلتي

الى كل صديقاتي في الأقامة الجامعية " سهام مليكة سميرة منال زبيدة

مجددة منى سعيدة غنية سميرة عربية رشيدة فايزة"

الى صديقات طفولتي املباركة ،حنان

الى كل من ساعدني في هذا العمل

أهدي هذا الجهد المتواضع



كلمة شكر و عرفان

أولا قبل كل شيء نحمد الله و نشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله أماننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه

اعترافا وبالفضل الجميل أتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة :
" شجاع مريم "

التي أشرفت على هذا العمل وتعمدت بالتصويب في جميع مراحل انجازه وزودتني بالنصائح والإرشادات التي أضاءت أمامي
سبيل البحث

فجزاها الله عني كل خير

كما أتوجه بالشكر الموصول إلى الأستاذة المتألقة الدكتورة " بلوم اسمهان "

وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة للبحث عن دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ،ولتحقيق هذا الهدف قمنا بصياغة فرضية عامة مفادها "للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية " تتدرج ضمنها ثلاثة فرضيات فرعية ،واعتمدنا على المنهج الوصفي ،وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من 50 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية وللحصول على المعلومات تم استخدام الاستمارة استبيان كأداة رئيسية وأداة الملاحظة كأداة ثانوية لفهم الموضوع .

وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن لفرق العمل دور في تعزيز الثقة بين زملاء العمل.
- أن للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الثقة بالإدارة العليا .
- أن للقيادة التحويلية دور في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر.

وعليه فقد أشارت النتائج على أن للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .

الكلمات المفتاحية : الدعم التنظيمي ،الثقة التنظيمية .

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرقان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الاول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
4	أولا : تحديد الاشكالية
6	ثانيا : أهمية الدراسة
6	ثالثا : أهداف الدراسة
7	رابعا : فرضيات الدراسة
9	خامسا :الدراسات السابقة
الفصل الثاني الدعم التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية	
14	أولا : الدلالة المفاهيمية للدعم التنظيمي
15	ثانيا : أهمية الدعم التنظيمي
16	ثالثا : محددات الدعم التنظيمي
18	رابعا : المقاربات النظرية للدعم التنظيمي
18	ا. نظرية العدالة
18	ب. نظرية التبادل الاجتماعي
الفصل الثالث الثقة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية	
21	أولا : الدلالة المفاهيمية للثقة التنظيمية
22	ثانيا :اهمية الثقة التنظيمية
23	ثالثا المقاربات النظرية للثقة التنظيمية

فهرس المحتويات

23	ا. نظرية ادارة الجودة الشاملة
24	اا. نظرية z وليم اوتشي
26	رابعا : معوقات بناء الثقة التنظيمية
الفصل الرابع المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
28	أولا مجالات الدراسة
28	ا. المجال المكاني
29	اا. المجال الزمني
29	ااا. المجال البشري
30	ثانيا المنهج المستخدم
30	ثالثا: ادوات جمع البيانات وأساليب تحليلها
33	رابعا : مناقشة وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات
62	خاتمة :قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة
65	قائمة المراجع
	الملاحق

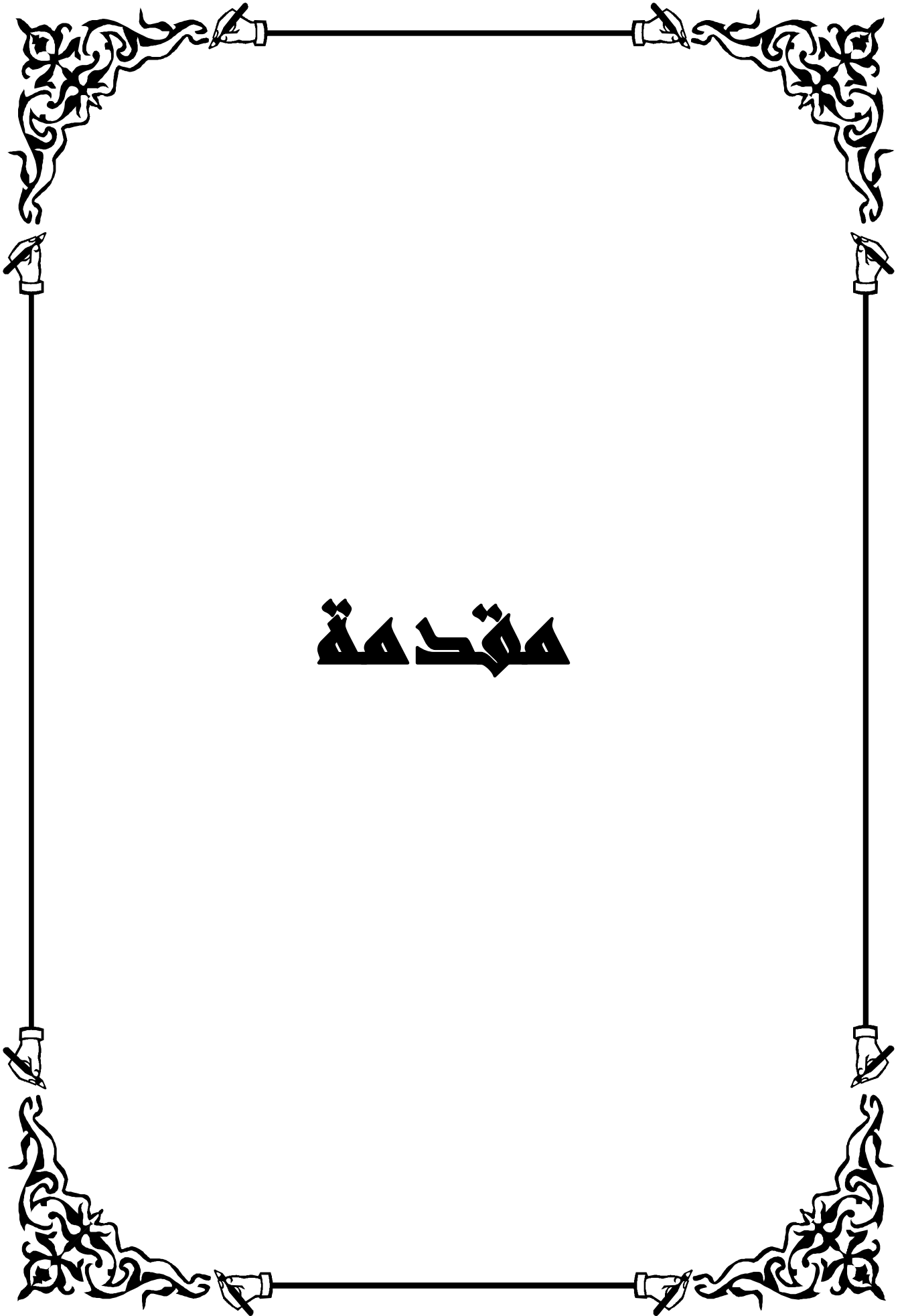
فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	01
34	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	02
34	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
35	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
36	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوضع المهني	05
37	يوضح علاقة وجود الاحترام والتقدير بين اعضاء فريق العمل بالتعاون مع الزملاء في العمل	06
38	يوضح علاقة التعاون بين اعضاء الفريق لحل المشكلات بوجود تبادل في المعلومات التي تساعد على اداء العمل	07
39	يوضح علاقة حرص المشرف على تنمية روح التعاون بالاعتماد على الزملاء في اداء المهام الشاقة	08
40	يوضح علاقة حرص المشرف على تنمية روح التعاون بتبادل المعلومات التي تساعد على اداء العمل	09
41	يوضح مدى السماح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار	10
42	يوضح طلب المساعدة عند مواجهة مشكلة في العمل	11
44	يوضح علاقة السن باهتمام المشرف بانشغالات العاملين	12
45	يوضح علاقة المستوى التعليمي مع تناسب الأجر مع المؤهلات	13
46	يوضح علاقة الوضع المهني بتطبيق القوانين على كافة أعضاء المؤسسة	14
47	يوضح علاقة الوضع المهني بقبول الإدارة لاقتراحات العمل	15
48	يوضح علاقة استشارة المدير للعمال قبل اتخاذ القرار بمشاركتهم فيه	16
49	يوضح علاقة استشارة المدير للموظفين قبل اتخاذ القرار بالعمل على إشراكهم بكل قضايا التي تخص المؤسسة :	17
50	يوضح اعتماد المؤسسة على المساواة في تحديد من يستحق المكافآت	18
51	يوضح أخذ المؤسسة بعين الاعتبار للاقتراحات التي يقدمها العمال	19
53	يوضح علاقة شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به بمحاولة المشرف على معرفة	20

	مطالبه في العمل	
54	يوضح علاقة امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين بسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم	21
55	يوضح علاقة امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين بتلقي التشجيع والمساندة من قبله	22
56	يوضح علاقة تقديم المشرف حلول للصعوبات بالمساعدة في مواجهتها	23
57	يوضح علاقة اهتمام المشرف بتحفيز العاملين بسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم	24
58	يوضح علاقة وجود نوع من المنافسة بسعي المشرف لتقديم الدعم للعامل	25

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يبين متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤثراتها	8



مقدمة

مقدمة:

يمثل المورد البشري نقطة القوة في جميع المنظمات ،فهو المحرك الرئيسي لأنشطتها ومن دونه تصبح المنظمات مجرد هياكل لأبنية فارغة ،وتشكل هذه الأهمية عاملا رئيسيا لنجاح المنظمات في كل وقت وفي كل مكان ،وقد ادركت المنظمات هذه القوة وسعت إلى دعمها منذ عقد الثلاثينات من القرن الماضي على يد إلتون مايو الذي شكلت دراسته نقطة الانطلاق نحو مفهوم أوسع للاهتمام بالمورد البشري من خلال اعطائه الدعم اللازم في العمل واليوم وفي ظل التطورات المتسارعة أصبحت حقيقة المورد البشري أكثر وضوحا ،فازداد ادراك المنظمات لهذه الحقيقة متجسدا في تتبع السياسات التي من شأنها أن تزيد من طاقة هذا المورد ومن ابرزها الدعم التنظيمي فقيام المنظمة بأنشطة حرة تلقائية اختيارية لتقديم المساعدة ومساندة العاملين تؤخذ كدليل لتأييد المنظمة واهتمامها بعمالها ،ومن هنا كان الاختيار لموضوع الدعم التنظيمي للبحث في آلياته عن دوره في تعزيز الثقة التنظيمية حيث تعد هذه الأخيرة أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تضمين فاعليتها وتحقيق أهدافها .

ونظرا لأهمية كل من الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية فإن دراستنا الراهنة تحاول تقصي واقع الممارسة الفعلية للدعم التنظيمي ومساهمته في تعزيز الثقة التنظيمية ،وذلك بمحاولة وضع هذا الموضوع في سياقه النظري والميداني بحيث تم التطرق في الفصل الاول للمقاربة المنهجية للدراسة النظرية من تحديد الإشكالية ،أهمية وأسباب اختيار الموضوع ،أهداف الدراسة ثم فرضيات الدراسة وتليها الدراسات السابقة ،في حين تناولنا في الفصل الثاني ما تعلق بالدعم التنظيمي من دلالة مفاهيمية والأهمية المقارنة النظرية لدراسته مرورا بمحددات الدعم التنظيمي .

أما الفصل الثالث فقد احتوى على الثقة التنظيمية من تحديدات مفاهيمية وأهميتها في المنظمات وأهم السياقات التنظيرية التي عالجت موضوع الثقة ،ومعوقات تطبيقها أما الفصل الرابع فقد أنطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية تم فيه تحديد مجالات الدراسة (المكانية ،الزمنية ،البشرية)والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من ملاحظة مباشرة واستمارة بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية و العينة و كيفية اختيارها ،وفي الأخير مناقشة وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وفي الأخير خاتمة .

الفصل الأول

المقارنة المنهجية للدراسة

النظرية

أولاً: تحديد الاشكالية :

تسعى المنظمات في الوقت الراهن وعلى اختلاف أنماطها الى التكيف مع العوامل والمتغيرات التي يشهدها العالم في مجال التنظيم ،مما جعلها تواجه التحديات الموكبة لهذه التغيرات وتتعايش معها ،لذا قدمت مجموعة من الدراسات التطويرية الكلاسيكية منها والحديثة جهدا فكريا لحل مشكلات التنظيم ،بالرغم من اختلاف اتجاهاتها ،وتعدد آرائها ،إلا أنها تصب في معنى واحد ،هدفها إيجاد آليات وضوابط لتحقيق الفعالية التنظيمية ،إلى جانب تأكيدها على أهمية المورد البشري داخل التنظيم باعتباره أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليه و السعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية

واليوم أصبحت أهمية المورد البشري أكثر وضوحا من ذي قبل ،بحيث أصبح لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وفعالة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها ،عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها ،وازداد إدراك المنظمات لهذه الحقيقة متجسدا في تتبع السياسات التي من شأنها تزيد من طاقة هذا المورد ،مما ينعكس في زيادة فاعلية المنظمة ،ومن أبرز هذه السياسات الدعم التنظيمي باعتباره آلية دافعة لتحسين وضبط السلوكيات وأفعال الأفراد الفاعلين في إطار البناء التنظيمي فتنطبق الدعم بأبعاده المختلفة في المنظمة أصبح من أساسياتها من جهة ومن أساسيات العامل من جهة أخرى .

كما أنه من إرغاصات زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتمنية الذاتية ،مما يساعد في تعزيز الثقة التي لقيت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا وعميقا من قبل الكثير من المنظرين والباحثين حيث يتفق هؤلاء على أهمية الثقة ودورها كعنصر جوهري للعلاقات القائمة بين الموظفين والتي تستدعي التعاون والاعتماد المتبادل ،فقد اشار وليم اوتشي في نظريته ،عن فلسفة الادارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة ،مبيناً العلاقة القوية بينها وبين الانتاجية ،وهناك العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بأداء المنظمات ونشاطاتها المختلفة ، وقد توصلت إلى أنها عامل رئيسي في تحديد العلاقات داخل المنظمات ،بالإضافة إلى بناء المناخ التنظيمي الداعم ، وعليه فإن لتضمين الثقة يتطلب مساندة ودعمًا تنظيميًا داخل البناءات التنظيمية من أجل تحقيق أهدافها ،وهذا ما تقتقر له جل المؤسسات الجزائرية طيلة مراحلها التنموية فظلت تبحث عن آليات وميكانيزمات تهتم بالتنظيمات وتقضي على المشكلات التي يعاني منها التنظيم من الداخل مثل دوران العمل ،التغيب ،ويتجلى ذلك في ضعف الثقة

بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم في العمل هذا من جهة ،ومن جهة أخرى أن ما يميز التنظيمات الجزائرية من خلال انتقالها من مرحلة تنظيمية لأخرى ،تتامي ازمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات وتتضح هذه الازمة من خلال شعور العاملين باليأس و اللامبالاة من قبل رؤسائهم ،وهذا ما أدى الى ضعف ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة ،مما أدى الى العمل بغير اتقان وجدية ،وهي مؤشرات دالة على غياب اليات الدعم ،والى جانب ذلك ضعف الثقة سواء كانت ثقة العاملين ببعضهم البعض ،أو ثقة العاملين بالرئيس وكذا بالإدارة ،والتي تنعكس بدورها على جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة.

ففي هذا السياق وتدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى البحث عن دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة في المنظمة ،وعليه تحدد سؤال الانطلاقة كالتالي :ماهو دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

ولتضمن معالم الموضوع نبلور الاسئلة الفرعية التالية :

-ما دور فرق العمل في تعزيز الثقة بالزملاء لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

-ما دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة في الادارة العليا لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

-ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

ثانيا : أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناقش موضوعا هاما في مجال التنظيم اهتم بواقع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، كما تبرز الدور الفعال الذي يلعبه كل من الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية داخل المؤسسة في تحقيق الفعالية.والتي تعتبر من الدراسات القليلة التي تربط بين هذين المتغيرين كونهما ينتميان الى مجموعة المفاهيم الجوهرية في الفكر الاداري المعاصر ،والتي بدراستها وفهم طبيعتها و أبعادها تكون محورا للتأثير في مجموعة كبيرة من المفاهيم والممارسات السلوكية لدى الفاعلين؛ لذا فإن حسن توظيف هذين المتغيرين من شأنه أن يسهم في تقليص المشكلات التنظيمية ، بالإضافة الى تهيئة مناخ تنظيمي سليم والذي يعتبر من اهم مقومات الفئة الفاعلة لتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي . كما أن التركيز على آليات تفعيل التطبيقات العملية لهذين المتغيرين بترجمتهما الى سياسات إدارية يجعلها تحفظ للمؤسسة التوازن ويعزز الميزة التنافسية.

ثالثا : أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها ،ففي هذا السياق نبور الأهداف المحورية التالية :

1. محاولة الوقوف على واقع الدعم التنظيمي داخل المؤسسة
2. كشف أهمية الدعم التنظيمي داخل الواقع المؤسسي
3. محاولة الوقوف على آليات العدالة التنظيمية بمحدداتها (العدالة الاجرائية ،العدالة التوزيعية ،عدالة المعاملات) داخل المؤسسة
4. محاولة الوقوف على أهم المحكات الكفيلة بتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة
5. محاولة الوقوف على واقع المشاركة العمالية داخل التنظيم

رابعاً : فرضيات الدراسة

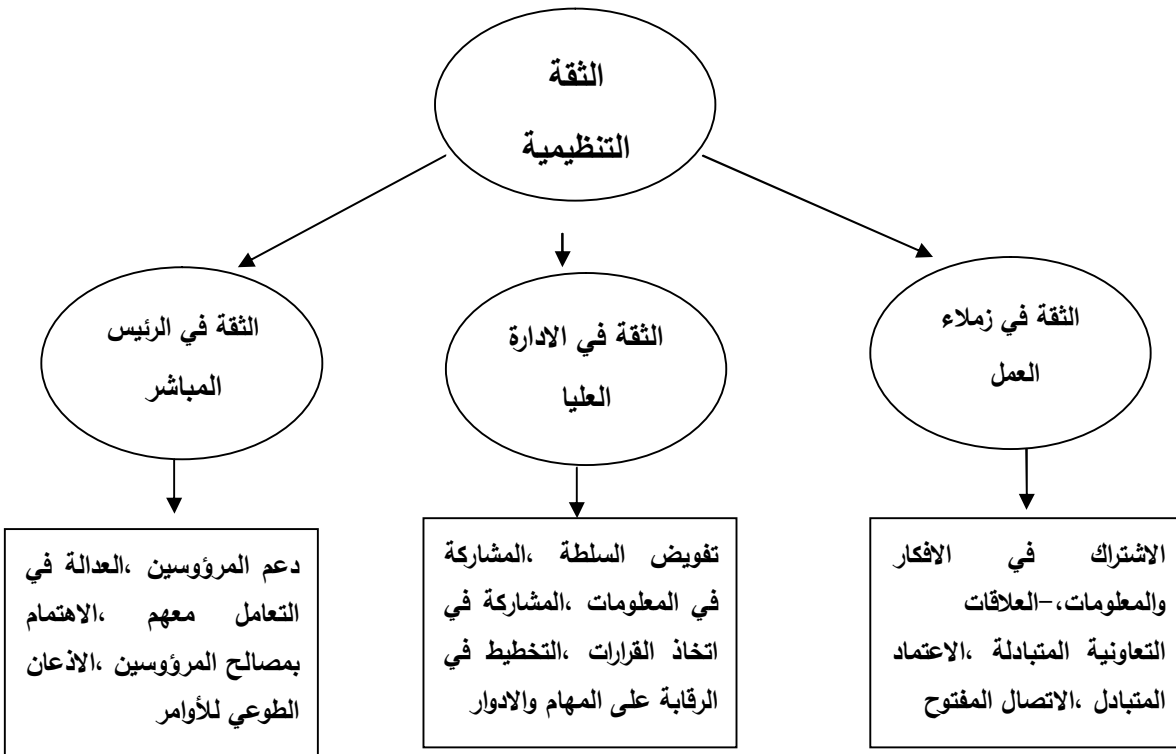
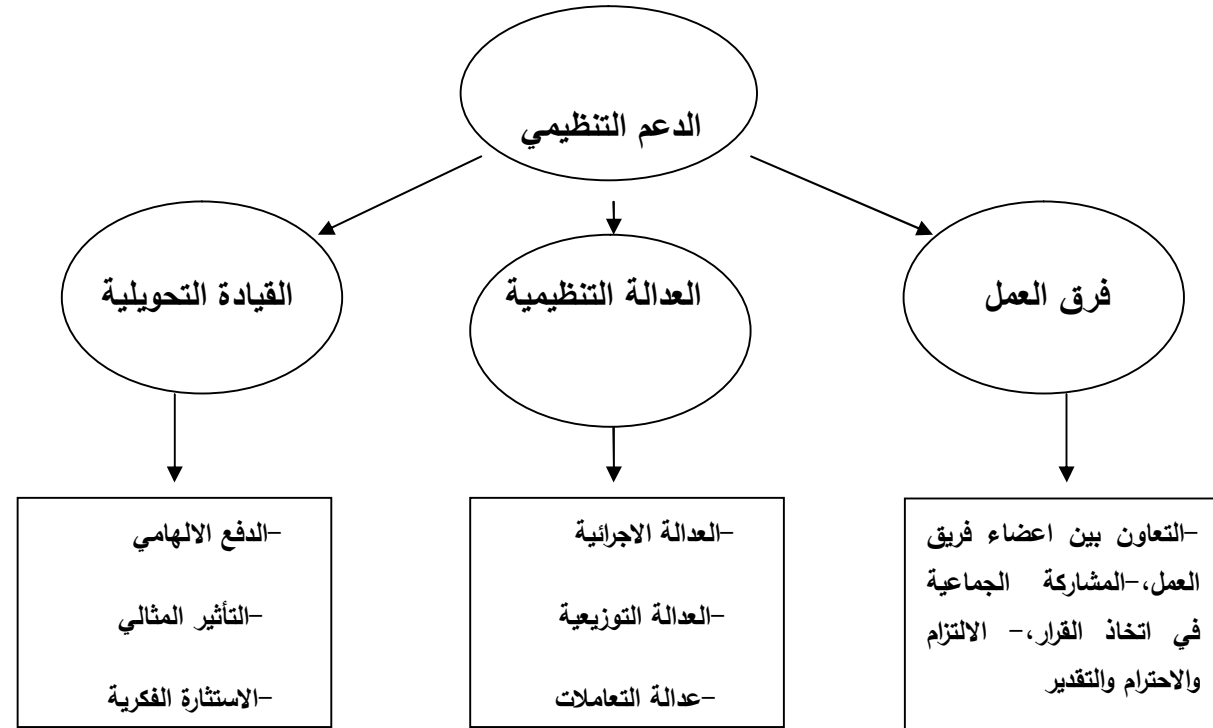
الفرضية العامة :

- للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية

الفرضيات الفرعية :

- لفرق العمل دور في تعزيز الثقة بالزملاء لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .
- للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الثقة في الادارة العليا لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .
- للقيادة التحويلية دور في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر لدى عمال مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.

الشكل رقم 1 يبين متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها:



من اعداد الطالبة

خامسا : الدراسات السابقة :

دراسة : **علياء حسني علاء الدين نوح (2013)** بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط ، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر السلوك التنظيمي في أداء الشركات الصناعية ، وبالتالي تمحورت مشكلة الدراسة حول :ما هو أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية ، سلوك القادة المساند للمرؤوسين ، المشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية ، كما تم صياغة الفرضية العامة كالتالي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في السلوك المواطنة التنظيمية .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة ، أما فيما يخص العينة اختارت عينة عشوائية بلغت 321 مفردة ، ومن خلال التحليل للبيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها :

وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

دراسة احمد ديب محمد ماضي (2014) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي

لدى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية غزة دراسة ميدانية بمكتب غزة الاقليمي ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها مكتب غزة الاقليمي لموظفيه وتحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق

الوظيفي لدى العاملين في الوكالة ، بحيث تمحورت مشكلة الدراسة حول : هل هناك علاقة بين الدعم

التنظيمي و الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي ؟، وتم صياغة الفرضية العامة

كالتالي :توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الدعم التنظيمي و الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في مكتب غزة الاقليمي

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة من ادوات الدراسة ،

وبالنسبة الى عينة الدراسة فكانت عشوائية بحيث بلغت 270 عامل ، وبعد تحليل البيانات توصلت

الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الدعم التنظيمي و الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في

مكتب غزة الاقليمي عند مستوى دلالة احصائية $\alpha = 0.05$.

دراسة مفلح حكمت محمد (2010) الموسومة ب: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام

التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة نكريت ، هدفت

الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة و الاثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ، بحيث تم معالجة

مشكلة بحثية مفادها : ان تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي ينعكس بدوره

على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية

على مصالح المنظمة، وتم صياغة فرضيتان للدراسة كالتالي:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

- هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ؛ كما استخدم استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في الدراسة ، أما فيما يخص عينة الدراسة فهي عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

- وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما يوجد اثر معنوي بين الثقة والالتزام على المستوى الكلي وعلى ابعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

دراسة هاشم ، والعايدي (2010) الموسومة ب: اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام

نموذج بطاقات العلامات المتوازنة ، دراسة تطبيقية في الشركات العامة للاسمنت في الكوفة ، هدفت

هذه الدراسة الى البحث ومعرفة اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام العلامة

المتوازنة ، وبالتالي تبلورت مشكلة الدراسة حول : ما اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي في

الشركة العامة للاسمنت في كوفة ، بحيث تم صياغة فرضيتان للدراسة كالآتي :

-توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الثقة التنظيمية ومحاور بطاقة الاداء المتوازنة .

-توجد تأثير معنوي لعناصر الثقة التنظيمية في محاور بطاقة الاداء المتوازنة .

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدا على الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على

36 فردا ، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

-وجود علاقة ارتباط و اثر معنوي بين الثقة و الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات

المتوازنة ، هذا الامر الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة .

التعقيب على الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية ومرجع مهم تم الانطلاق من خلالها في إجراء هذه الدراسة كما أنها ساعدتنا في عملية تحديد الإجراءات المنهجية، وتجلت أهمية هذه الدراسات السابقة في الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها

وبالرغم من أهمية البحث فقد لاحظنا أن الدراسات السابقة التي تناولت بصورة مباشرة الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية بجامعة المسيلة كانت محدودة.

ومن أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كلا من المتغيرين -الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية - ولكن مع متغيرات مختلفة مثل سلوك المواطنة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي والأداء الاستراتيجي، وتشابهت بعض العينات المكونة من (موظفين وعاملين) في حين تميزت هذه الدراسة بتناولها لأبعاد الدعم التنظيمي (فرق عمل، العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية) وربطها بمتغير الثقة التنظيمية والتي تمثلت أبعاده في (الثقة بالزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا)، والتي لم يتم دراسة هذا الموضوع في جامعة المسيلة على حد علمنا، إضافة إلى أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة الأثر ويظهر ذلك جليا في الدراسة الأولى والثانية والرابعة - بينما الدراسة الثالثة تناولت تحليل العلاقة بين الثقة والالتزام بينما اتجهت الدراسة الحالية إلى البحث عن دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية

كما أسهمت الدراسات السابقة في إثراء معلوماتنا والتي تم توظيفها في تقديم وصياغة الاطار النظري، كما ساهمت في اختيار المنهج والأدوات المناسبة لهذه الدراسة .

الفصل الثاني

الدعم التنظيمي

رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً : الدلالة المفاهيمية للدعم التنظيمي

يعرفه هيزنبرغ **الدعم التنظيمي** على أنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهمتها بالاهتمام برفاهيتهم ، ويتمثل الدعم التنظيمي بالتوزيع العادل للمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية اهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المالية والمزايا الاجتماعية (ماضي، 2014، ص 10).

وتم تعريفه من قبل باديس وسهيلة بأنه جميع اشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وازيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة (بوخلوة ،قمو، 2016، ص 05).

والملاحظ من هذا التعريف الأول والثاني ان الدعم التنظيمي عبارة عن مساعدات مادية او معنوية تمنحها المنظمة للعاملين لزيادة جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة .

اما سالم الكعبي فعرفه انه درجة الاحساس او الشعور الذي يستشعره الافراد اتجاه النتائج المتحققة والإسهامات التي تقدمها المنظمة جزاء الجهد المبذول من قبل الافراد (الكعبي ،2016،ص 8)

وهناك من يعرفه بأنه الدرجة التي يدرك من خلالها العامل ان المنظمة تهتم وتثمن مجهوداته ومساهمته وتعتني به وترعاه ،كما ان العامل يميل الى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة (نوح ،2013،ص 14)

انطلاقاً من هذه الحثيات المفاهيمية نبلور مفهومنا اجرائياً قوامه ان الدعم التنظيمي عبارة عن سياسات وجراءات تنظيمية التي تتبناها الادارة لغايات تمكين العاملين بتشكيل فرق عمل مؤهلة وقيادة فعالة تشجعهم على ابداء الاراء واثارة افكار جديدة والاستفادة منها في طرق العمل وتقدير المنظمة لإسهاماتهم في العمل والاعتراف بجهودهم من خلال التوزيع العادل لمكافآت العمل سواء المادية او المعنوية من اجل تطوير عملهم

ثانيا : أهمية الدعم التنظيمي:

لقد اشارت العديد من الدراسات الى اهمية الدعم التنظيمي المدرك في كثير ، اذ تكمن هذه في انه يحقق الاتي (جلاب ، وآخرون 2016،ص 146،147)

- يساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية والاجتماعية ،وينشئ التزاما تجاه المنظمة من خلال زيادة الاداء ،وانه يزيد من استدلالات الافراد بان المنظمة ستحكم على ادائهم المتفوق وأنها فخورة بانجازاتهم وأنها مستعدة لمكافئة هذه الجهود
- يقود الدعم التنظيمي المدرك الافراد الى زيادة اجتهادهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم لتعزيز مشاركتهم في سلوكيات الدور الاضافية
- ان الدعم التنظيمي المدرك يمكن ان يؤدي الى التزام عاطفي فعال ، كما ان ممارسات علاقات العمل تعزز من تشكيل الدعم التنظيمي المناسب
- يمتلك الدعم المدرك دورا مؤثرا وقويا في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد
- يسهم الدعم التنظيمي في تقليل مستويات الاجهاد العاطفي بين الافراد المنظمة
- ان للدعم التنظيمي تأثير على المواقف الاخلاقية والسلوك الايجابي للأفراد ،من خلال النتائج التي يحرزها من قبيل الاهتمام الذي يشعر الافراد بأهميتهم في المنظمات ،مما يزيد من مشاعرهم الايجابية وسلوكهم الايجابي تجاه المنظمة .

ثالثا :محددات الدعم التنظيمي :

- يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية ، كذلك يؤثر على العديد منها ، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات:
- (1) **فرق العمل** : هو عبارة عن مجموعة من الافراد يرتبطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف او اهداف محددة ، ويجمعهم الانسجام الاجتماعي او العقائدي او المهني ،ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر والأحاسيس ويتصرفون على وفق منظور مشترك من المعايير و المشاعر

او هي مجموعة اساسها التفاعل لاجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في اداء مهماته في مجال المسؤولية (الزبيدي ،واخرون ،2015،ص 61، 62)

(2) العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الانساني (زايد ،2006،ص 13) ،وتنقسم الى :

عدالة التوزيعية : تشير الى عدالة المخرجات او العوائد الذي يحصل عليها العاملين (درة ،2008،ص 38).

عدالة الاجراءات :هي التي تشير الى السلوك و العمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة (درة ،2008،ص 40).

عدالة التعاملات :تشير الى مدى احساس الافراد بالإنصاف وبعادلة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الاجراءات الرسمية (درة ،2008،ص 45)

وتمثل العدالة التنظيمية احد المكونات الاساسية للهيكال الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الادارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فاعلية الاداء ،وفي ضوء ذلك يتوقع الباحث ان يسهم بتوفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية ايجابيا في ادراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة (المغربي،2003 ، ص 6)

وقد أثبتت الدراسات ايضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد ، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل كما خلصت تلك الدراسات إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية ، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مردوده مضمون مع زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

(المغربي 2007 ص 287)

(3) القيادة التحويلية : وهي القدرة في التأثير على افكار الاخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق اهداف محددة (عريفات ،و اخرون ،2011،ص 198)

التأثير المثالي:يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة و احساس بالرسالة العليا المنظمة وتنمية لديهم (حماد زاهر،2011،ص 392)

الدفع الالهامي : هو قدرة القائد اىصال توقعاته العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرائق بسيطة (حماد ، زاهر،2011،ص392)

الاستثارة الفكرية :قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل والبحث عن حلول منطقية لها (حماد ، زاهر،2011،ص 393)

(4) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين :تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة(المغربي ،2007 ص 288)ويستند هذا المفهوم الى نظرية مسار الهدف والتي ترى إن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياد وعدالة،ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها (ماضي ،2014، ص 19). كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي ،مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم (بوخلوة ،قمو ، 2016 ، ص 05).

(5) المشاركة في اتخاذ القرارات:يعرف العدلي :عملية اتخاذ القرارات بانها الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في اثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وايجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الاكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه (العدلي ،1995،ص 476) يستمد النظام قوته وتماسكه واستمراره من مدى مشاركة افراده في صناعة القرارات الذي يحقق المنفعة والفائدة لطرفي العلاقة وهي المنظمة والمرؤوس مع عدم الاخلال بالرؤية المستقبلية للمنظمة ،وهذا يعتمد على مدى دعم النظام وتحريك دوافع الموظفين لتحقيق هذه المعادلة على دافعية العاملين لتأدية هذه العمليات والسعي الى انجازها بأفضل طريقة ممكنة ، لابد من دعم المنظمة لهم وتحقيق دافعيتهم للعمل عن طريق اشراكهم في عملية صنع القرارات (الشعلان ،2014،ص 155)

(6) دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين : يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة ، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين ، ودعم وتأكيذ الذات المرتبط بمهام محددة ، ذلك أن تأكيذ الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة ، بينما يشير

تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة. (المغربي، 2003، ص 8).

رابعا : المقاربات النظرية للدعم التنظيمي:

ا. نظرية العدالة :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى العالم آدمز والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين ،واعتبرت من اهم النظريات المفسرة للسلوك الانساني ويتمثل جوهر هذه النظرية (الصرن ،2004،ص 292) في ان الافراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الاخرين العاملين في ظروف عمل متشابهة في المنظمة من جهة اخرى (حريم ،2009،ص 120)،ويقول العلماء ان هذه النظرية انتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له ،وانما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبة للعبء الذي قدموه ،فهم يعتقدون مقارنة بينهم وبين اقرانهم او زملائهم الذين يعملون معهم ،ويشعر الفرد بوجود عدالة عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يتلقاها هؤلاء الافراد ،فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات ان اذا حضي بمعاملة تشبهها ويشعر بالعدالة وان كانت النتيجة انه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه الى مجموعة من ردود الافعال التي ستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر (العميان ،2005،ص 298).

في خضم ما سبق نلاحظ ان هذه النظرية ركزت على اهم مبدأ وهو المقارنة الاجتماعية فالفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته ،كما اكدت على الاهتمام بالجماعة وتأثيرها بالإضافة الى فهم الفرد وإدراكه ،كما انها تدعو الى ايجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الادارة له ،وكذا دعمه حتى تحقق اهدافها وتصل الى غاياتها المنشودة .

ا. نظرية التبادل الاجتماعي :

ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كنظرية تعكس الواقع وتفسر السلوك الانساني في مستويات مختلفة ،فجاءت محاولتها الاولى في مجموعة من الافكار الاساسية والتي يتمثل بعضها في ان الناس في عملية التفاعل الاجتماعي وانما يتبادلون انماط السلوك لتعتمد في تفسيرها

للسلوك على العوامل السيكولوجية، وتعتبر المصادر المعرفية لهذه النظرية من أهمها الأفكار وافتراضات الاقتصاد الكلاسيكي، وخاصة ما تضمنته كتابات آدم سميث وريكاردو

حيث بنيت على عدة نقاط من أهمها اعتبار الفرد هو نقطة البداية لانه يمثل وحدة التحليل الاساسية التي يتم ملاحظتها للتعرف على طبيعة النظام الاجتماعي ومن ابرز من نادوا بهذا الفكر منهم جورج هومانز، بيتر بلاو، الفين جولدنر، مالمينوفيسكي من خلال دراساتهم سعوا الى فهم طبيعة الجماعات وتقوم على ان الافراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، لانهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت وهذا ناتج عن علاقاتهم الاجتماعية طالما ان هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة حيث ان تفاعل الافراد بطريقة عقلانية يساهم في تحقيق اهدافهم لكن لا تقتصر على التعامل المادي فقط، انما هناك اعتبارات اخرى مثل المشاعر و الخدمات، اقامة علاقات اجتماعية، حل المشكلات التي تطرأ على العمل، وعلى الادارة تقريب العمال لها من خلال اشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، فهذه الاخيرة تزيد من شعور العامل بالانتماء الى المنظمة فكل ما كان هناك تفاعل واندماج كلما احس العامل بأهميته (الرشيدى ، وآخرون ، 2013، ص 6).

في خضم ما سبق نلاحظ ان هذه النظرية اشارت الى ان سلوك القادة ودعمهم للمرؤوسين من خلال تقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل بذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لانجاز التعليمات و تحقيق اهداف المنظمة وتزيد من ثقة المرؤوسين في رؤسائهم .

الفصل الثالث

الثقة التنظيمية

رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً : الدلالة المفاهيمية للثقة التنظيمية :

عرفها هوي وكوبر سميث (Hoy ,kopersmithe) :انها شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفائل بما يجري من احداث من حوله بشكل عام (البدراي، 2016، ص 48)

اما ميشرا (Mishra): يعرف الثقة التنظيمية بأنها احساس وایمان شخصي مبني على ادراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة، مصحوب باستعداد عالي لتقبل نقد وملاحظات الطرف الاخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف (السعودي، 2005، ص 104)

بالإضافة الى تعريف جامبيتا (Gambettea) :بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة بوصفها كيانا لتكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف، وبأنها ايمان الموظف بان المنظمة ستلتزم بوعودها وستتخذ اجراءات لصالح الموظف، (رشيد، 2003، ص 9)

من خلال ما قدم من دلالات مفاهيمية نلاحظ انها كلها مست الثقة التنظيمية من جانب السلوك التنظيمي، فهي تعريفات لم تكن متعارضة إلا انها اغفلت العلاقة التي تربط بين الادارة والرئيس والمرؤوسين، اذا الثقة تتضمن العلاقة بين الافراد والمجموعات والمنظمات

وفي خضم ما سبق من التعريفات نبلور مفهومنا اجرائيا مفاده ان الثقة التنظيمية هي درجة تقبل كل من زملاء العمل والرئيس المباشر او مجموعات معينة من الادارة العليا للقرارات والسياسات التي تقوم بتنفيذها وادارتها بشكل عادل لجميع الاطراف

يقف معظم الدارسين لأبعاد الثقة التنظيمية على انها تتكون من ثلاث ابعاد هي: (الثقة بزملاء العمل، الثقة في الادارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر)

1:الثقة بزملاء العمل: وهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الافراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة (العابدي، 2010، ص 46).

2: الثقة بالرئيس المباشر: تتمثل في التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين ،حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه اذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة ،والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم (فارس ،2014،ص 169).

3:الثقة في الادارة العليا:تكون الادارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم ،وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ،وتتطابق اقوالهم مع افعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الاقسام والفروع (لعون ،2016،ص 28).

ثانيا : اهمية الثقة التنظيمية :

ان اهمية الثقة التنظيمية في المنظمات اكدها الكثير من الباحثين والكتاب ،كان في مقدمتهم (ليكرت ،ماغرغور و ارجيرس) الذين ادركوا ان الثقة المتبادلة بين الافراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها ، كما ان الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة ،اذ انها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين اعضاء المنظمة ،كما انها تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات ،وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الاداري ،وكذلك تقلل من مستويات الاتصال ،وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية ،لان الاخيرة تميل الى هدم الثقة التنظيمية ،بحيث ان وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الاكثر فاعلية للاستراتيجية ،والتنسيق الاداري ،كما تخلق الثقة الامان المستقبلي بين اطراف التعامل ،وهذا يعود الى الخبرة المتراكمة بين الاطراف حول سلوكيات بعضهم لآخر،وتؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين ،كما لها اهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الاداء التنظيمي (خوين ،2015 ،ص

(128

ثالثا : المقاربات النظرية للثقة التنظيمية :

1. نظرية ادارة الجودة الشاملة:

ان ظهور مصطلح ادارة الجودة الشاملة كان نتيجة لعدد من الفلسفات التي تضمنت العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض، والتي ساهمت في بناء المدخل الاساسي لأداء العمل في اي مؤسسة حيث ان هذه الفلسفات كانت نتيجة لمساهمة فعالة من قبل مجموعة من العلماء خلال العقود الماضية ويعد ادوارد ديمينغ EDWARD DEMING من ابرز المؤسسين لادارة الجودة الشاملة (عليما 2004، ص 22)

لقد جاءت هذه النظرية بفكرة مناقضة للفكر الكلاسيكي بافتراض ان الكفاءة في اداء العمليات هي المرتكز الاول لاهتمام ادارة المنظمات الاعمال في بلوغ الاهداف، فقد اعتبرت الجودة هي المرتكز الاساس في منظمة الاعمال نحو اشباع الحاجات (الزعيبي، بن بريكة، 2013، ص ص 131، 132)

ينطلق مدخل ادارة الجودة الشاملة من مجموعة من الحقائق والمسلمات كركيزة اساسية لبناء وتطوير استراتيجيات قادرة على التكيف مع مستجدات محيط المؤسسة ومن اهمها (بوحرو د، 2015، ص ص 68، 69)

-الافتتاح باهمية المناخ المحيط بالمنظمة، واهمية استحداث اساليب متطورة للتعامل معه بمعنى تطبيق مفهوم الادارة المنفتحة على المناخ لايجاد بيئة عمل تمكن العاملين من اداء اعمالهم باعلى انتاجية وبرضا عالي

-اهمية استعاب التقنيات الجديدة والمتجددة، خاصة في مجال الاتصالات و المعلومات واستمرارها في تقديم خدمات افضل و الاهتمام بنظم ادارة المعرفة في المؤسسة

-الاعتراف باهمية العنصر البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الاداء وتطوير الخدمات

-الافتتاح بمفهوم النظم والنظري الى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل اجزائها .

ومن خلال عرض افكار ادارة الجودة الشاملة واهم المبادئ والاسس التي تقوم عليها يمكن في هذا الاطار استخلاص مجموعة من الخصائص اهمها (بوحروود ،2015،ص 69،70)

-انها اسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية ادخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الاداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة .

-تهتم بتغيير بعض الاجراءات والسلوكيات الادارية السائدة و الاتجاهات و المواقف السلبية تجاه العمل في المؤسسة ،لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الايجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ،وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية

-انها تمثل اسلوبا لنشر ثقافة الجودة وانشاء مبدأ التعاون من اجل نجاح العمل وتحقيق اهداف المنظمة والمشاركة الجماعية ،من منطلق ان الجودة هي مسؤولية الجميع .

في خضم ما سبق تتضح مساهمة نظرية ادارة الجودة في تعزيز الثقة ويتجلى ذلك في احساس العاملين بالعدالة في مكان العمل وهذا بدوره يؤدي الى تحسين مستويات الاداء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية ،وزيادة ثقتهم في ادارة المنظمة وما يعينه ذلك من ارتقاء سلوكيات الافراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (درة ،2008،ص 210).

II. نظرية Z وليام أوتشي :

حظيت التجربة اليابانية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين لما آلت اليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الانتاجية وتحسين النوعية (الفريجات ، وآخرون،2009،ص 84) ،وتمخضت عنه تلك التجربة من تحسن مستمر في الاقتصاد الوطني محققة من خلاله وتاثر تنموية عالية فاقت التصورات التي حظيت بها كافة المفاهيم الادارية والتنظيمية في المجتمعات الانسانية (الفريجات ،اللوزي ،2008،ص 95)،ويعود الفضل في ظهور هذا النوع من الادارة الى عالم الادارة الياباني وليام أوتشي William ouchi حيث لاحظ ان سبب التحسن لا يعود الى السياسات النقدية او الاستثمارية او الى العمل الدؤوب للعامل ولكنها تعود في حقيقة الامر الى كيفية ادارة العنصر البشري في تلك المنظمات حيث يعمل العاملون معا بكفاءة وتعاون اكثر (جودة ،2012،ص 45)،وذلك من اجل معالجة مشكلة

تدني الانتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان وبالذات في الولايات المتحدة الامريكية ، (العتيبي ، 2005، ص 104)

يرى اوتشي ان نظرية Z تقوم على ثلاث اعمدة اساسها وأولها يتمثل في الثقة بحيث تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق ان الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية ،بمعنى انه كلما زادت الثقة بالعامل زادت انتاجيته ، وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الادارية (العميان ، 2008، ص 58)، كما انها ترى ان الثقة كعامل يؤدي الى التضحية وزيادة الانتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد (سويسى ، 2009، ص 80)

وثانيهما الافة والمودة التي يتميز بها المجتمع الياباني من خلال التماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين اعضاء الاسرة الواحدة ،وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث يسود جو من الافة والمودة وعلاقات انسانية مبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام ،وثالثهما يتمثل في المهارة والتي يعني بها مهارة الاشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على احوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت اشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات اعلى من الانتاجية ،كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه (العميان ، 2008، ص 58) .

انطلاقا من هذه الحثيات فالثقة تعد هدفا رئيسيا اضافة الى الرضا ،واعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين في ادارة الجودة الشاملة وفي نظرية Z من اجل تحقيق اهداف المنظمة حيث يستطيع ان يعمل ما يعتقد انه قادر من خلاله على تحقيق اهداف المؤسسة بعكس القيم التي افرزتها النظرية البيروقراطية في الادارة (الفريجات، وآخرون ، 2009، ص 86)

في خضم ما سبق نستنتج ان في كلتا النظريتين ادارة الجودة الشاملة وكذا نظرية Z لوليام اوتشي ،بحيث تم التركيز على المشاركة والثقة بين افراد التنظيم ،وانه كلما زادت الثقة بالعامل زادت انتاجيته وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة بين العاملين على كافة المستويات الادارية ،وعليه فهي ترى ان اساس تحقيق الانتاجية العالية هي المشاركة والتعاون والثقة التي تمنحها الادارة للأفراد التي تبعث لديهم روح الانتماء وتجعلهم يخافون على مصالح المؤسسة .

رابعاً : معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات و الصعوبات وتتمثل فيما

يلي(المرشد ،2014،ص 30.29)

هشاشة الثقة: اذ تعد الهشاشة من اخطر معوقات الثقة ،حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة ،بما قد يحطمها عامل بسيط جدا مع الاخذ في الاعتبار :

- ان الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الايجابية (بناء الثقة)

- ان الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار اكبر الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة استخدام التقنيات التي **تضعف الثقة** :تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الاشراف و المراقبة الالكترونية لمتابعة اداء العاملين فيها ،وهي ان كانت تعتقد بان استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها إلا انه قد يغيب عنها ان هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية او قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية :

- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون اقل التزاما بمعايير الاخلاص والاستقامة في مكان العمل ،

الشك وعدم الثقة: من اخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والحافطة عليها ،الشك وعدم الثقة ،ويميز كرامر عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره احد مكونات عدم الثقة ،فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك ،ويرى ان بعض العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الافراد في المجموعات المختلفة في المنظمة ، وذلك لان الافراد مجموعة ما قد يعتقدون ان افراد المجموعة الاخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم ،وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في افراد المجموعة ذاتها.

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة

الميدانية

أولا: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و لقد اتفق العديد من الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي (شفيق، 2001، ص 211).

- المجال المكاني - المجال الزمني - المجال البشري .

1 - 1 المجال المكاني: و يمثل النطاق الجغرافي الذي تجرى فيه الدراسة ويحوي مجتمع البحث الذي تم تضمينه في اطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، لهذا استدعت المعطيات البحثية اجراء دراسة بمؤسسة حضنة حليب التي تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL كانت تسمى سابقا "ملبنة الحضنة" لاقتصارها على انتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في هذا المجال اصبحت تسمى "حضنة حليب حيث تم انشاء هذه المؤسسة في 1998/12/15 و بدأت نشاطها في 2000/05/15 برأس مال يقدر ب 6000000 دج ناتج عن شراكة بين اربعة أشخاص هم الاخوين ديلمي و شخصين اخرين من ولاية باتنة بالإضافة الى قرض بنكي من القرض الشعبي (50 %) موجه للاستثمار (طويل الاجل). و في 15/10/2001 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار جزائري، وهذا المبلغ هو عبارة عن 100% اموال ذاتية وارتفع بذلك عدد العمال الى 55 عامل وزادت الطاقة الانتاجية

وفي 15/10/2005 قامت المؤسسة بتوسيع ثاني بمبلغ 90 مليون دينار جزائري وهو مقسم الى أموال ذاتية و قروض بنكية للاستغلال وللإشارة تقع مؤسسة حضنة حليب في الجهة الجنوبية للمنطقة الصناعية لمدينة المسيلة و يعد موقعها استراتيجيا وهاما، نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية و حركة الطرقات وكذا قربها من مصدر التمويل بالمياه و الذي يعتبر المادة الاولية الرئيسية في العملية الانتاجية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 05، ومن الجنوب مجموعة من الحقول و الشرق الطريق الوطني الرابط بين المسيلة و بوسعادة .

1-2 المجال الزمني :

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي يستغلها في الباحث في دراسة دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية وتماشيا مع خصائص المنهج الوصفي وما يقتضيه من دقة وموضوعية الطرح، تم النزول الى ميدان الدراسة ابتداء من 2018/03/08 الى غاية 2018/04/19. وتم اجراء الدراسة الميدانية على خمس مراحل :

المرحلة الاولى :حيث كان النزول للميدان لأول مرة يوم 2018/3/8 كانت بصدد إيداع طلب التماس المساعدة

المرحلة الثانية: كانت بصدد الدراسة الاستطلاعية وهذا يوم 2018/03/13 بحيث تم الوقوف على واقع الدراسة و عرفت عدد المصالح و عدد افراد عينة البحث.وفي هذه المرحلة تم تجريب الاستمارة على مجموعة من افراد العينة

المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة تم استرجاع الاستمارات المجربة وذلك يوم 2018/04/ 8

المرحلة الرابعة : حيث سلمت الاستمارات لأحد الاطارات الذي تكفل بتوزيعها على افراد العينة وذلك يوم 2018/4/10 .

المرحلة الخامسة :امتدت هذه المرحلة من 11 الى غاية 2018/4/19 حيث خصصت هذه الفترة لاسترجاع الاستمارات

1-3 المجال البشري:

يبلغ العدد الاجمالي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة 500 عامل

ثانيا :المنهج المستخدم :

فان من الوصول الى الحقيقة و تحري الدقة في البحث العلمي لا يكون هذا إلا بإتباع منهج او طريقة معينة تؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم ،ونعني "بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة (بوحوش ،محمود ،1999،ص 99)

وعليه فمن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة لذا فان اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله وبهذا نجد المنهج الوصفي الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا الى البيانات المجملة حولها من اجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول الى نتائج (عثمان ،ب ت، ص 24)

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الانسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر، ولان دراستنا هذه تتماشى وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن واقع الدعم التنظيمي ومنه الوقوف على دوره في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة بإثباتها او نفيها

ثالثا :ادوات جمع البيانات وأساليب تحليلها

في اطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء اداة خاصة لكل دراسة، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول عن المعطيات الضرورية والكافية للدراسة (انجرس، 2004، ص 233) تطلعا منا لدراسة الدعم التنظيمي و دوره في تعزيز الثقة التنظيمية، شرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي الاستعانة بالمادة النظرية الميدانية كمصدرين اساسيين لجمع المادة العلمية و هي كما يلي :

مصادر جمع المادة النظرية: - تم الاستعانة للقيام بهذه الدراسة بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات حول الموضوع والتي تتمثل في الكتب و الرسائل و المجالات

-مصادر جمع المادة الميدانية: والتي تتمثل في :

الملاحظة المباشرة: تعتبر تقنية الملاحظة المباشرة من بين تقنيات جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، وهي الخطوة الاولى من خطوات البحث العلمي في المشاهدة او المراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة ما تسجل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك او الظاهرة بغية تحقيق افضل النتائج والحصول على ادق المعلومات (محمد الشريف، 1996، ص 118) ويشاع استخدام الملاحظة المباشرة كثيرا للتعرف عل العديد من الامور والمعلومات التي تفيد الموضوع وتم استخدام هذه الاداة لملاحظة الظواهر التي تشير الى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وكذلك مدى الانسجام

والتعاون كمعالم تدعيمية لمدلولات المبحوثين او افراد العينة التي من شأنها ان تساهم في استيعاب الموضوع اكثر والتعمق فيه ومعرفته بشكل اكبر

كما تم ملاحظة التزام العمل بمواعيد الدخول والخروج وملاحظة الاختلاف في لباس المنزر من أبيض وأزرق

الاستمارة استبيان : والتي تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف (قنديلجي، 2008، ص 154).

وتعرف ايضا بأنها اداة اساسية لجمع البيانات الميدانية وتعتبر اكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن وسيلة دخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الاسئلة عليهم بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة من الاجوبة المتحصل عليها (انجرس، 2010، ص 204).

وقد اشتملت صورتها النهائية بعد الاطلاع عليها من قبل الاستاذة و تجربتها على مجموعة من افراد العينة على ثلاثة محاور بها 43 سؤالا التالية :

المحور الاول: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية وشملت خمسة اسئلة من 1-5

المحور الثاني : بيانات متعلقة بالدعم التنظيمي وقد تم تبويبه الى ثلاث محاور فرعية وهي:

-محور متعلق فرق العمل و تتضمن سبعة اسئلة من 6 الى 12 .

-محور متعلق بالعدالة التنظيمية و تتضمن تسعة اسئلة من 13-21

-محور متعلق القيادة التحويلية و تتضمن ستة اسئلة من 22-27

المحور الثالث: والمتعلق بالثقة التنظيمية وتم تقسيمه الى ثلاث محاور وهي :

محور يتعلق بالثقة في زملاء العمل و يتضمن خمسة اسئلة من 28 الى 33.

محور يتعلق بالثقة في الادارة العليا و يتضمن اربعة اسئلة من 34-37.

محور يتعلق بالثقة في الرئيس المباشر و يتضمن ستة اسئلة من 38-43.

الاساليب الاحصائية المستعملة :

في هذا الاطار تم الاعتماد على التفريغ اليدوي في تحليل ومعالجة استمارات البحث وذلك لغرض الوصول الى اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال ترجمتها كالتالي :

- الجداول الاحصائية البسيطة والمركبة
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة
- التعليق على الجداول
- التأويل السوسولوجي للجداول وتفسير النتائج

عينة الدراسة : تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة وحجم العينة هو عدد عناصرها كما يمكن تعريفها على بأنها مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين يفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة للمعالم المشاهدات في المجتمع. (فوزي ، شوكت ، 2007، ص 157).

تم اعتمادنا في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حيث يختار فيها الافراد بشكل عشوائي وذلك بإعطاء كل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره وقد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بمؤسسة حليب بالمسيلة و الذي يقدر عددهم 500 عامل.

وقد اخذنا نسبة 10 من المجتمع الاصلي 500. وحسب العلاقة فان حجم العينة يكون

$$10 \times 500 \div 100 = 50$$

رابعا : مناقشة وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات

المحور الأول : البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
94	47	نكر
6	3	انثى
%100	50	المجموع

المصدر :السؤال رقم (1)

من خلال البيانات المتحصل من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول اعلاه والتي تبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس نجد ان نسبة الذكور تقدر ب 94% من مجموع افراد العينة مقارنة بنسبة الاناث التي تمثلها نسبة 6% والتي تعتبر منخفضة جدا مقارنة مع ميادين عمل اخرى ويتضح هنا ان اغلبية العاملين ذكور وهذا بحكم ان المؤسسة محل الدراسة طبيعة نشاطها انتاجي وتعمل بطريقة تناوبية تستمر حتى فترات متأخرة من الليل لهذا نجد ان نسبة توظيف الاناث قليلة داخل هذه المؤسسة فالمناصب التي تشغلها النساء هنا تقتصر على الاعمال الادارية كالكسكريتاريا وكذا العمل في مخابر التحاليل .

الجدول رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
20	10]30-20 [
50	25]40-30 [
24	12]50-40 [
6	3]60-50 [
%100	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (2)

يتبين من الجدول اعلاه ان نسبة 50% هم من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 30 الى 40 سنة ،وتليها الفئة العمرية من 40 الى 50 بنسبة 24% ثم الفئة العمرية بين 20 الى 30 سنة بنسبة 20% ثم الفئة العمال التي يتراوح سنهم بين 50 الى 60 سنة بنسبة 3%

ومن خلال القراءة الكمية يتضح ان اغلب افراد العينة هم فئة الشباب وهذا راجع لطبيعة المؤسسة الذي يتطلب فئة الشباب لأنها قادرة على العطاء اكثر من كبار السن ويرجع ذلك لسياسة التوظيف بالمؤسسة التي تستقطب فئة الشباب .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
28	14	اعزب
72	36	متزوج
%100	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (3)

من خلال الجدول وبالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة نلاحظ ان 36 فردا يمثلون حجم العمال المتزوجون بنسبة بلغت 72 % وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة وفي المقابل عدد العزاب تمثل قدر ب (14) فردا والتي تمثلت نسبتها ب 28 % في حين انعدمت فئتي الارمل والمطلق

ويعني هذا ان أغلب العاملين لديهم مسؤوليات وهذا مؤشر يدل على الاستقرار الاجتماعي وبالتالي الحفاظ على الوظيفة يصبح امرا ضروريا لان الاسرة تتطلب وجود اجر شهري لتلبية حاجياتها مما يؤدي الى التزامهم في العمل وفاعلية الاداء للحفاظ على المكتسبات المحققة فمسؤولياتهم تجاه عائلاتهم لا يسمح لهم بالبحث عن عمل اخر ،وهذا ما يؤثر على الثقة التنظيمية داخل المؤسسة

الجدول رقم (04) يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
12	6	متوسط
40	20	ثانوي
48	24	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر :السؤال رقم (4)

من خلال الكمية المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان 24 من افراد العينة ذوي مستوى تعليمي عالي اي جامعي وتمثلت نسبتها ب 48% في حين نجد ان ذوي المستوى التعليمي الثانوي عددهم 20 وقدرت نسبتهم ب 40% ،بينما عدد الافراد ذوي المستوى المتوسط قدر ب 6 وتمثلت نسبتهم ب 12% في حين انعدمت فئة التي تمثل الافراد ذوي التعليم الابتدائي وما يمكن تفسيره من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول اعلاه ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي للعمال مما يجعلها ذات كفاءة تنظيمية ،وهذا ما يدل على ان المؤسسة بصفة عامة و ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة تركز على استقطاب الاطارات ذات كفاءة علمية ومهارات عالية لتحقيق اهدافها ولعل من اهمها تأدية الوظائف بطريقة جيدة والتفاهم بين الموظفين

الجدول رقم (05) يمثل توزيع افراد العينة حسب الوضع المهني :

النسبة المئوية %	التكرار	الوضع المهني
42	21	بسيط
38	19	اطار
20	10	متحكم
100	50	المجموع

المصدر :السؤال رقم (5)

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان عدد افراد العينة في المؤسسة محل الدراسة ذوي الوضع المهني البسيط الذي بلغ عددهم 21 تمثل بنسبة بلغت 42 % وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة ،اما عدد العمال من ذوي الوضع المهني الاطار بلغ عددهم 19 بنسبة قدرت ب 38% ،في حين نجد ان عدد العمال ذوي المستوى المهني المتحكم قدر ب 10 بلغت نسبته 20% ،وهذا ما يفسره ان طبيعة النشاط بالمؤسسة لا تتطلب عمال مهرة ومتخصصين و إنما هي تحتاج الى البنية الفسيولوجية بغض النظر عن مستواهم التعليمي

المحور الثاني: خاص بالفرضية الفرعية الاولى

1- فرق العمل والثقة في الزملاء

الجدول رقم 6 يوضح علاقة وجود الاحترام والتقدير بين اعضاء فريق العمل بالتعاون مع الزملاء

في العمل

المجموع		لا		نعم		وجود الاحترام والتقدير بين اعضاء الفريق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اتعاون مع زملائي في العمل
المئوية%		المئوية%		المئوية%		
90	45	-	-	90	45	نعم
10	5	2	1	8	4	لا
%100	50	2	1	98	49	المجموع

المصدر: السؤال رقم (6)، (22)

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 90% من مفردات الدراسة اقرت بأنه يوجد الاحترام والتقدير بين الاعضاء الفريق ويؤكدون على تعاونهم مع زملائهم في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وما يفسر ذلك ان التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم، اضافة لما سبق فالتنظيم يقوم على مجموعة من العناصر كما اشار اليها شبيستر برنارد من بينها التعاون واعتبره يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل، وعليه فان فريق العمل الناجح يتميز بخصائص اهمها الاحترام المتبادل وتبادل الافكار والحقائق والتعاون فيما بينهم في اداء الاعمال مما يوفر جو من الثقة فيما بينهم، في المقابل نجد ما نسبة 2% من افراد العينة اقرت بعدم وجود احترام وتقدير بين اعضاء الفريق وهذا راجع الى عدم احتكاكهم بزملائهم في العمل، فالبعض يفضل العمل بمفرده لإبراز كفاءته الفردية .

من خلال النتائج الكمية المتحصل عليها في الجدول نستنتج ان لوجود الاحترام والتقدير بين اعضاء الفريق دور في تضمين التعاون بين الزملاء في العمل بحيث ان ادراك الفرد العامل لهذا الاحترام والتعاون المتبادل يجعله يشعر بالثقة بزملائه في العمل

الجدول رقم (7) :يوضح علاقة التعاون بين اعضاء الفريق لحل المشكلات بوجود تبادل في المعلومات التي تساعد على اداء العمل

المجموع		لا		نعم		التعاون بين اعضاء الفريق لحل المشكلات تبادل في المعلومات التي تساعد في اداء العمل
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
80	40	10	5	70	35	نعم
20	10	8	4	12	6	لا
%100	50	18	9	82	41	المجموع

المصدر :السؤال رقم (7)، (29)

من خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة الميدانية يتضح ان أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 70 % اقرون أنه يوجد تعاون بين أعضاء الفريق لحل المشكلات ويؤكدون على تبادلهم المعلومات التي تساعد في أداء العمل، وما يفسر ذلك أن العمل كفريق يضمن تقسيم المهام بين الأعضاء للتعاون على طرح الأفكار الجيدة وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل، فإدراك الفرد لهذا التعاون يجعله يتبادل المعلومات والأفكار التي تساعد على أداء العمل وتزيد من فاعلية العمل وعليه فإن التعاون في التنظيم يتحقق من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم، وذلك من خلال ما يتبادلونه من أفكار وتبادل في المعلومات في أداء العمل فعندما يكون تعاون بين العمال ينقص من أعباء العمل ومن الضغوط التي تواجههم أثناء تأديتهم

لعملهم ، مقارنة ما نسبته 8 % من أفراد العينة الذين أقروا بعدم وجود تعاون بين أعضاء الفريق و بعدم تبادل في المعلومات التي تساعد في أداء العمل وهذا قد يرجع لعدم الثقة في زملاء العمل

في خضم المعطيات الكمية المبينة في الجداول نستنتج ان للتعاون بين أعضاء الفريق لحل المشكلات يعزز التبادل في المعلومات التي تساعد في أداء العمل

الجدول رقم (8) :يوضح علاقة حرص المشرف على تنمية روح التعاون بتعزيز الاعتماد على الزملاء في اداء المهام الشاقة

المجموع		لا		نعم		حرص المشرف على تنمية روح التعاون لاعتماد على الزملاء في اداء المهام الشاقة
النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	
62	31	6	3	56	28	نعم
38	19	14	7	24	12	لا
%100	50	20	10	80	40	المجموع

المصدر :السؤال رقم (11)، (30)

تماشياً والمعطيات الإمبريقية نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 56 % من أفراد العينة أكدوا ان المشرف يحرص على تنمية روح التعاون و يقرون باعتمادهم على زملائهم في أداء المهام الشاقة في العمل ،وعليه فإن في كثير من الأحيان أن تجسيد قيم اجتماعية أخلاقية تعزز من بناء علاقات وتفاعلات داخل المؤسسة وتكون هذه العلاقات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين او بين المرؤوسين بعضهم بعضاً بأقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وهذه العلاقة سواء كانت تعاونية ودية متعلقة بالعمل في حد ذاته أو تعاونية لحل بعض مشكلات المنظمة بإضافة الى أداء المهام الشاقة في العمل ، وهي عبارة عن

مؤشرات دالة على وجود ثقة بين اعضاء الفريق في العمل ،وفي المقابل نجد ما نسبته 14 % أكدوا على عدم حرص المشرف على تنمية روح التعاون وعدم الاعتماد على الزملاء في اداء المهام الشاقة في العمل وهي نسبة ضئيلة .

وعليه فإنه من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج ان لحرص المشرف على تنمية روح التعاون دور في تضمين الاعتماد على الزملاء في اداء المهام الشاقة

الجدول رقم (9) يوضح علاقة حرص المشرف على تنمية روح التعاون بتبادل المعلومات التي تساعد على اداء العمل

المجموع		لا		نعم		حرص المشرف على تنمية روح التعاون تبادل في المعلومات التي تساعد في اداء العمل
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
80	40	12	6	68	34	نعم
20	10	8	4	12	6	لا
%100	50	20	10	80	40	المجموع

المصدر: السؤال رقم (11) ، (29)

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 68 % من أفراد العينة يقرون بأن المشرف يحرص على تنمية روح التعاون بين فريق العمل ويؤكدون انهم يتبادلون المعلومات التي تساعد على أداء العمل وعليه فإن كلما كان التعاون بين العمال كلما كانت الزيادة في العمل والتطوير أكبر وبذلك تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وتحقيق الأهداف الشخصية للعامل بالدرجة الثانية وهذا من خلال ما لاحظناه من خلال الجدول رقم 7 ،وبالتالي فتنمية روح التعاون بين أعضاء الجماعة يكون قويا وقد يكون نابعا من نفس الشخص ،وهذا ما يسمى بالتعاون الحر او المطلق حيث أن التعاون الموجود

بالضغط لا يكون له أثر إنجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة والعكس صحيح ،وفي المقابل نجد ما نسبته 8 % الذين أقروا بعدم حرص المشرف في تنمية روح التعاون وعدم تبادل المعلومات التي تساعد على الاداء وهذا قد يرجع الى انطوائية العمال بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى تفضيلهم للعمل الفردي .

الجدول رقم (10) :يوضح مدى السماح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار :

النسبة المئوية%	التكرار	السماح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار	
56	28	جماعي	نعم
8	4	فردى	
36	18		لا
%100	50	المجموع	

المصدر :السؤال رقم (8)

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 56% قد أكدت أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتم إشراك العمال في المؤسسة محل الدراسة بالقرارات المتعلقة بالأداء وطرق تغيير العمل وفي حل المشكلات غير المتوقعة وما يؤكد هذا الطرح إجابات مفردات الدراسة على السؤال رقم 9 ، بحيث تتم هذه المشاركة بشكل جماعي مما يجعل من فريق العمل أكثر تميزا وهذه الصفة تتمثل في كون الأعضاء يجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية لديهم ،فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة ،لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذين يسعون لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم ،فهم يتعاونون ويتحاورون بثقة ووضوح من أجل اتخاذ القرار المشترك ،وفي ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في إنجاز العمل ،وعليه فإن إشراك أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات يولد الشعور بالثقة بزملاء العمل ،وهذا ما أكدته المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه ،بالإضافة الى هذا فإدراك العامل بوجود خصائص وقيم

وأهداف مشتركة مع الاعضاء الاخرين في المجموعة او المنظمة هذه مؤشرات تزيد من درجات ثقة العامل لفريقه ولمنظمته ،وتجعله يبذل أقصى جهد لتحقيق الاهداف والمرغوبة ، وبالمقابل نجد نسبة 36 % أقروا عكس ذلك أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات غير موجود أصلا وقد يعود ذلك الى نوع المناصب التي يشغلونها بالمؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (11) :يوضح طلب المساعدة عند مواجهة مشكلة في العمل :

النسبة المئوية%	التكرار	طلب المساعدة عند مواجهة مشكلة في العمل	
40	20	الزملاء	نعم
8	4	المشرف	
46	23	كلاهما	
6	3	لا	
%100	50	المجموع	

المصدر :السؤال رقم (31)

تماشيا مع المعطيات الامبريقية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين يطلبون المساعدة من الزملاء نسبتهم 40%بينما الذين يطلبونها من المشرف نسبتهم 8 % والذين يطلبون من كلاهما نسبتهم 46 % وما يفسر ذلك أن التعاون بين أعضاء الفريق الذي يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك تعزز العلاقات التعاونية بين العمال "بحيث يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر برنارد محور حيوي في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وهذا ما أشار إليه خليل محمد حسن الشماع في كتابه نظرية المنظمة ،2007،ص 90 " وهذا ما يؤكد لنا أن مفردات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة يتصفون بسلوكيات تهدف إلى تجنب الفشل في تحقيق أهدافهم المرتبطة بالعمل في حين النسبة لأفراد العينة الذين لا يطلبون المساعدة عندما تواجههم مشاكل قدرت نسبتهم 6 %.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الاولى :

نستنتج في ضوء تحليلنا للمعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية الخاصة بتفسير واقع فرق

العمل بالمؤسسة محل الدراسة ودوره في تعزيز الثقة بالزملاء في العمل تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تكشف لنا المعطيات الإمبريقية للدراسة عن ترسيخ معالم وجود الاحترام والتقدير بين أعضاء فريق العمل وعلاقته بالتعاون معهم وذلك بنسبة 90 % .

- وجود تعاون بين أعضاء الفريق وعلاقته بتبادل في المعلومات التي تساعد على أداء العمل وذلك بنسبة 70 % .

- علاقة حرص المشرف على تنمية روح التعاون بتعزيز بتبادل المعلومات التي تساعد على أداء العمل بنسبة 68 % ، وعليه فإن الاحترام المتبادل والعلاقات الودية غير الرسمية تعزز من سلطة المنظمة كما من شأن المناخ التنظيمي الذي يسود فيه العلاقات الطيبة ان يساهم في استقرار العاملين في المنظمة وتحقيقهم للأهداف التي لا تحقق إلا من خلال وجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية ولديهم شعور باحترام الذات التي تنعكس في تحقيق اهداف المنظمة باعتبارها تقدم لموظفيها المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير ، وذلك في إطار تكريس الثقة بين العاملين بها التي اصبحت اساسية ومهمة في منظمات الاعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المتكاملة في مهارات اعضائها وتخصصاتهم و المسؤولين عن تحقيق هدف مشترك ، وهذا يعني انها تمثل اضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الافراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم " ففرق العمل تعتبر من محددات الثقة بالزملاء العمل انطلاقا من اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في اقسام المنظمة مبنية على اسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية لذا سيكون العامل مضطرا الى الاعتماد على زملائه ،ومن ثم فإن طبيعة الثقة في حال أن يكون عامل هو المحور فيها ليست اتخاذ قرار وإنما عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان تجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء " وهذا ما أشار اليه لعون في دراسته الموسومة بالثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي سنة 2016 ص 28 ، قد كشفت عن صحة الفرضية الفرعية الاولى والقائلة أن لفرق العمل دور في تعزيز الثقة التنظيمية لعمال مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .

المحور الثاني: خاص بالفرضية الفرعية الثانية:

2 - العدالة التنظيمية والثقة في الإدارة العليا :

الجدول رقم (12) :يوضح علاقة السن باهتمام المشرف بانشغالات العاملين

المجموع		[60-50]]50-40]] 40-30]]30-20]		السن
النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	اهتمام المشرف بانشغالات العاملين
62	31	4	2	14	7	30	15	14	7	نعم
38	19	2	1	10	5	20	10	6	3	لا
%100	50	6	3	24	12	50	25	20	10	المجموع

المصدر :السؤال رقم (2)،(18)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبيريقية في الجدول أعلاه ان هناك علاقة بين السن والاهتمام بانشغالات العاملين حيث قدرت اعلى نسبة 30 % عمر تمثل الفئة العمرية للعمال الذين يتراوح سنهم ما بين (30 الى 40)سنة ثم تليها نسبة 14% التي مثلت الفئتين العمرية للعمال الذين يتراوح سنهم ما بين (20 الى 30)و(40 الى 50)سنة ثم تليها الفئة العمرية التي تمثل سن (50 الى 60)سنة صرحت ان المشرف يبدي اهتماما لكن بنسبة جد ضئيلة قدرت ب 4% وما يمكن استنتاجه أن السن ليس معيارا لقياس مدى اهتمام المشرف بانشغالات العاملين وذلك من خلال ما لاحظناه في تقارب السن وقد يرجع ذلك إلى علاقته الطيبة بالعاملين أو معاملته بعدالة وعليه فإن اهتمام المشرف بالعاملين يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيتهم ويحسن من أدائهم ،ويزيد من درجة قبول العامل لقيم و أهداف مؤسسته وارتباطها ،اما عدم اهتمام المشرف بعمالها فيضعف من ادائهم ويؤدي الى انخفاض رضاهم الوظيفي ،ومن فرصة تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد بالمقابل أن الفئة العمرية للعمال بالمؤسسة (30 الى 40) سنة اقرت بعم وجود اهتمام المشرف لانشغالاتهم وذلك بنسبة 20 % ثم تليها نسبة 10 % التي تمثلها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة .

الجدول رقم (13): يوضح علاقة المستوى التعليمي مع تناسب الأجر مع المؤهلات

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
64	32	30	15	28	14	6	3	نعم
36	18	18	9	12	10	6	3	لا
%100	50	48	24	40	24	12	6	المجموع

المصدر: السؤال رقم (4)، (13)

من خلال الجدول أعلاه استطاعت الدراسة ان تحصل على بيانات تكشف بدورها عن المستوى التعليمي لدى الفئات الفاعلة بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تناسب الأجر مع المؤهلات بحيث نجد ان افراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي أقرروا أن الأجر يتناسب ومؤهلاتهم وذلك بنسبة 30 % بحيث تقاربت مع نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي ،وبالنسبة لذوي التعليم المتوسط قدرت نسبتها ب 6 % ، انطلاقا من قراءة البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن ذوي تعليم جامعي والثانوي يتناسب الأجر مع مؤهلاتهم أي أن مدخلا تهم تتناسب وعوائدهم وحسب نظرية العدالة لأدمز فإن الفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلا ته ومخرجاته ، وفي المقابل نجد أن أعلى نسبة مثلتها فئة الجامعي الذين أقرروا أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم وذلك بنسبة 18% ثم تليها فئة الثانوي وذلك بنسبة 12% وهذا ما يفسر أن مفردات الدراسة إما مدخلا تهم تفوق عوائدهم او أن عوائدهم تفوق مدخلا تهم .

الجدول رقم (14): يوضح علاقة الوضع المهني بتطبيق القوانين على كافة أعضاء المؤسسة :

المجموع		متحكم		إطار		بسيط		الوضع المهني وتطبيق القوانين على كافة أعضاء المؤسسة
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
44	22	4	2	18	9	22	11	نعم
36	28	16	8	20	10	20	10	لا
%100	50	20	10	38	19	42	21	المجموع

المصدر: السؤال رقم (5)،(14)

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن ذوي الوضع المهني البسيط أقرروا بتطبيق القوانين على كافة أعضاء المؤسسة وذلك بنسبة 22%، ثم تليها نسبة 18% من افراد الدراسة ذوي الوضع المهني الإطار ونسبة من ذوي الوضع المهني المتحكم، وهذا يعتبر مؤشر دال على وجود عدالة المعاملة داخل التنظيم كما تدل أيضا على عدالة الممارسات الاشرافية فاعتماد مثل هذه الآليات دون حيادية أو محاباة سينعكس عليها بالإيجاب لأن غياب مؤشر العدالة في توزيع أعباء العمل وفي التعاملات مع العاملين سيقبل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وربما يتوقفون عن القيام أي سلوك إيجابي أو تطوعي وهذا ما أشارت إليه نظرية العدالة لآدمز والتي أوضحت أن اداء العامل يزيد أو ينقص في أدائه بحسب تصوره للعدالة بمختلف ابعادها، وفي المقابل نجد أن مفردات الدراسة أقرروا أن هناك بعض من التحيز في تطبيق القوانين على كافة أعضاء العمل وينسب غير متفاوتة باختلاف أوضاعهم المهنية وتمثلت بنسبة 20% لدى الوضع المهني البسيط والإطار وبنسبة 16% لذوي الوضع المهني المتحكم وهذا راجع ربما إلى وجود المحاباة والتحيز في تطبيق القوانين أو أن الإدارة لا تعمل على القيام بمهامها بشكل غير صحيح

الجدول رقم (15) : يوضح علاقة الوضع المهني بقبول الإدارة لاقتراحات العمل :

الوضع المهني		بسيط		اطار		متحكم		المجموع	
تقبل	لا تقبل	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار
المشرف		22	12	24	6	12	29	58	
لجنة المشاركة	نعم	6	2	4			5	10	
	لا	14	5	10	4	8	16	32	
	المجموع	42	19	38	10	20	50	100%	

المصدر :السؤال رقم (5) ، (15)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين الوضع المهني ومدى تقبل اقتراحات العاملين وذلك بنسبة 24% وهي فئة تمثل ذوي الوضع المهني ثم تليها نسبة 22% تمثل الوضع المهني البسيط ثم ذوي الوضع المهني المتحكم وذلك بنسبة 12% حيث أقرروا أن الادارة تقبل اقتراحاتهم وهذا مؤشر فعال تضمن من خلاله المؤسسة نجاحها ،فإدراك العمال أن الإدارة تهتم بمقترحاتهم وحاجياتهم وتهتم براحتهم وتقديرهم تجعلهم يقرون بوجود عدالة في تطبيق الإجراءات ما ينعكس إيجابيا على نفسيتهم وتولد لديهم شعور بوجود دعم من قبل المؤسسة مما يجعلهم يشعرون بالثقة في الإدارة العليا ، في المقابل نجد نسبة 14% من ذوي الوضع المهني البسيط ،وبنسبة 10% من الوضع المهني الإطار وبنسبة 8% من ذوي الوضع المهني المتحكم ،أقرروا بعدم تقبل الادارة لمقترحاتهم بالرغم من انهم يقدمون اقتراحات لكنها شكلية لا تأخذ بعين الاعتبار ،لأنهم لا يلمسون ذلك في القرارات المتخذة وهذا ما يشعروهم بعدم فاعلية اسهاماتهم ومقترحاتهم

الجدول رقم (16) يوضح علاقة استشارة المدير للعمال قبل اتخاذ القرار بمشاركتهم فيه

المجموع		لا		نعم		استشارة المدير العمال قبل اتخاذ القرار
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
74	37	26	13	48	24	نعم
26	13	20	10	6	3	لا
%100	50	46	23	54	27	المجموع

المصدر: السؤال رقم (19)، (34)

تماشياً مع المعطيات الإمبريقية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد الدراسة أكدوا أن المدير يستشيرهم قبل اتخاذ القرار ويؤكدون على إشراكهم فيه وذلك بنسبة 48 % وعليه فلتحقيق أهداف الإدارة يتم الاعتماد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان التعاون الموظفين بالمؤسسة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث الأشكال الإدارية وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، فإن المشاركة في اتخاذ القرار أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين لتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، بحيث تشير دراسة مضاوي محمد الشعلان إلى أن المؤسسة تستمد قوتها وتماسكها واستمرارها من مدى مشاركة أفرادها في صناعة القرارات مما يحقق المنفعة والفائدة لطرفي العلاقة وهي المنظمة والمرؤوس مع عدم الإخلال بالرؤية المستقبلية للمنظمة وهذا يعتمد على مدى دعم وتحريك دوافع العاملين لتحقيق هذه المعادلة على دافعية العاملين لتأدية هذه العمليات والسعي إلى إنجازها بأفضل طريقة ممكنة فإنه لا بد من دعم المنظمة لهم وتحقيق دافعيتهم للعمل عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرارات وفي المقابل نجد نسبته 20% أكدوا بعدم استشارة المدير للعمال قبل اتخاذ القرار عدم المشاركة فيه بالمؤسسة.

الجدول رقم 17 يوضح علاقة استشارة المدير للعمال قبل اتخاذ القرار بالعمل على إشراكهم بكل قضايا التي تخص المؤسسة :

المجموع		لا		نعم		استشارة المدير للعمال قبل اتخاذ القرار إشراك العاملين بكل القضايا التي تخص المؤسسة:
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
74	37	8	4	66	33	نعم
26	13	6	3	20	10	لا
%100	50	14	7	86	43	المجموع

المصدر :السؤال رقم (19)، (36)

تماشياً والمعطيات الامبريقية ومن خلال النتائج المبينة أعلاه نلاحظ ان أغلب مفردات العينة أقرت بأن المدير يستشيرهم قبل اتخاذ القرار ويؤكدون على أنهم يشاركون بكل القضايا التي تخص المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب 66 % وبالتالي فإن إشراك العمال بكل القضايا التي تخص وظيفة أو المعلومات بشأن المؤسسة تجعلهم يدركون أنهم جزء من التنظيم وعليه يوجه سلوكه الإيجابي نحو العمل وهذا ما أكدته الدراسات أن تطبيق عدالة الإجراءات بمختلف مؤشراتها ستجعل العامل راضي عن المؤسسة وبيدلاً أقصى جهد لتطوير إنتاج المؤسسة بما يضمن نجاحها، وهذا ما يعتبر أن المؤسسة مجال الدراسة تقدم الدعم الكافي لعمالها من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم و يتمثل هذا الدعم من خلال إتاحة الفرصة في المشاركة واستشارة العمال في القضايا التي تخص المؤسسة ستجعلهم يبادرون في مساعدة المؤسسة على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، في المقابل نجد نسبة 6% أقرت عكس ذلك وقد يرجع ذلك الى الشعور بالتمييز من قبل المدير في تطبيقه للعدالة

الجدول رقم 18: يوضح اعتماد المؤسسة على المساواة في تحديد من يستحق المكافآت

النسبة المئوية %	التكرار	اعتماد المؤسسة على المساواة في تحديد من يستحق المكافآت
80	40	نعم
20	10	لا
100%	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (20)

تماشياً ومعطيات الامبريقية المبنية في الجدول أعلاه أن أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 80 % أكدت على أن المؤسسة تعتمد على المساواة في تحديد من يستحق المكافآت والتي أصبحت هذه الأخيرة أحد أهم الآليات التي تقوم عليها التنظيمات كحافز لتنمية قدرات وكفاءات عمالها، فاعتماد المؤسسة على عدالة المكافآت ستمنع بذلك حدوث نزاعات أو مشاكل بين العاملين أو بينها والعاملين بها ، وعليه فإن اهتمام الإدارة لمجهودات عمالها واهتمامها بما يقدمونه من مشاركة فعالة بالإضافة الى كفاية التحفيز المادي والمعنوي، كلها عوامل كافية لتكوين وجهة نظر لدى العمال إيجابية اتجاه عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت ، في المقابل نجد نسبة 20 % من مفردات الدراسة أقرت عكس ذلك بأن المكافآت لا تقدم لمستحقيها على رغم من تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يشكل لديه نظرة سلبية حول عدالة المكافآت.

الجدول رقم 19: يوضح أخذ المؤسسة بعين الاعتبار للاقتراحات التي يقدمها العمال

النسبة المئوية %	التكرار	اخذ المؤسسة بعين الاعتبار للاقتراحات
72	36	نعم
28	14	لا
100%	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (37)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات الدراسة أكدت على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمونها وذلك بنسبة 72 % وهذا ما يفسر أن التنظيم مجال الدراسة يعتمد في تسييره على اللامركزية لخلق نوع من الاستقرار وهذا ما لاحظناه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو هيكل عريض يتطلب نطاق إشراف واسع لهذا يتطلب الاعتماد على آليات المشاركة وتفويض السلطة وتقبل الاقتراحات العمال حتى تضمن المؤسسة توجيه سلوك العامل بشكل إيجابي نحو الوظيفة فاعتمادها على أسلوب المشاركة وتقبل اقتراحات العمال في مختلف المستويات التنظيمية يعطي قوة دافعة لتنفيذ القرارات، في المقابل نجد نسبة 28 % اقروا بعدم اخذ المؤسسة بالاعتبار للاقتراحات التي يقدمونها لأنهم لا يلمسون ذلك في القرارات المتخذة وهذا ما يشعرهم بعدم فاعلية إسهاماتهم ومقترحاتهم .

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

نستنتج في ضوء تحليلنا للمعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية الخاصة بتفسير واقع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الثقة وتم التوصل الى النتائج التالية :

- تكشف لنا المعطيات الإمبريقية للدراسة أن التطبيق الفعلي للعدالة داخل المؤسسة يعد نقطة محورية في تحقيق نجاحها وهذا ما كشفت عنه الدراسة من خلال حرصها على مشاركة العمال في القرارات التي تخص عمله وتزويده بكل المعلومات التي يحتاجونها وذلك بنسبة 84% ،

- استشارة العاملين قبل اتخاذ أي قرار ومشاركتهم فيه وذلك بنسبة 66% وتطبيق القوانين على كافة الأعضاء كلها تعد مؤشرات لتحفيز العمال على الأداء الجيد والفعال، فإدراك العامل لوجود هذه العدالة تجعله يسهم في تحقيق استقرار ونجاح المؤسسة من خلال المبادرة في تقديم اقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما دلت عليه المعطيات الإمبريقية للدراسة الميدانية وبنسبة قدرت ب 68% ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم 15 أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى إلى تقديم الدعم الكافي لعمالها وذلك من خلال توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية الذي يسهم في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة فقد أثبتت العديد من الدراسات تأثير للعدالة التنظيمية في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد والسلوكيات في مكان العمل وأهم هذه السلوكيات الثقة بالإدارة العليا، بحيث تعد ممارسة العدالة بالمنظمة من بين محددات الثقة في المنظمة، وذلك من خلال العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين

كما كشفت المعطيات الكمية أن العامل يصبح في أوج كفاءته عندما يشعر بأنه موضع اهتمام من جانب الإدارة وم جانب رؤسائه و يتضح ذلك من خلال الرجوع إلى الجدول رقم 12، وعليه فإن هذا الشعور يحقق له الأمن ويجعله مندمجا أكثر في أداء مهامه، فعلى الإدارة ان تمتلك القدرة على تحقيق الثقة من خلال إظهار قيمها المرغوبة وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع العمال لأن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى تقديم الدعم الكافي لعمالها مما يعزز لديهم الشعور بالثقة في الإدارة العليا،

وبالرجوع الى المعطيات الكمية المجمعة حول العدالة التنظيمية والثقة في الادارة العليا قد كشفت عن صحة الفرضية الثانية والقائلة أن: للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الثقة التنظيمية لعمال مؤسسة
حضنة حليب المسيلة

المحور الثالث خاص الفرضية الفرعية الثالثة :

2- القيادة التحويلية والثقة في الرئيس المباشر

الجدول رقم 20 :يوضح علاقة شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به بمحاولة المشرف على معرفة مطالبه في العمل

المجموع		لا		نعم		شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به ومحاولة المشرف معرفة المطالب في العمل
النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	
54	27	6	3	48	24	نعم
46	23	24	12	22	11	لا
%100	50	30	15	70	35	المجموع

المصدر :السؤال رقم (22)، (41)

تماشياً والمعطيات الإمبريقية ومن خلال الجدول أعلاه استطاعت الدراسة أن تكشف أن مفردات الدراسة الذين يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به ويؤكدون على محاولة المشرف معرفة مطالبهم في العمل من خلال ما نسبته 48%، وما يفسر ذلك أن للمشرف دور فعال في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، فالقائد الذي يعمل على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها، فقد أكد هيربرت سيمون أنه لا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم آلات وأدوات بل أفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم، بحيث يسهم ذلك في تعزيز الثقة في القائد وتولد هذه الثقة من خلال احساسهم بقدرته القائد وكفاءته في إنجاز الأهداف العامة ولمكان تحقيق أهدافهم الشخصية ولشباع حاجاتهم، وفي المقابل نجد نسبة 24% أكدوا على عدم شعورهم بذلك، وقد يرجع ذلك إلى ضعف عامل الثقة بين المشرف والفئات العمالية بالمؤسسة مجال الدراسة .

الجدول رقم 21 : يوضح علاقة امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين بسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم

المجموع		لا		نعم		امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
70	35	4	2	66	33	نعم
30	15	20	10	10	5	لا
%100	50	24	12	76	38	المجموع

المصدر :السؤال رقم (23)،(39)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية في الجدول أعلاه ان هناك علاقة بين امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين بسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم وهذا ما أكدته الشواهد الكمية أن أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 66% ويمكن تفسير هذا أن المشرف بالمؤسسة محل الدراسة يمارس التأثير المثالي فالقدرة على الاقناع من السمات الاساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد ،فلا يكفي أن يكون القائد متحمسا ولكن أن يكون قادرا على تعزيز الاتفاق بين مرؤوسيه ،فامتلاكه لهذه الصفات تساعد في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيه نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل في المقابل نجد أن نسبة 20% من مفردات الدراسة أثبتت أن المشرف لا يمتلك القدرة على إقناع العاملين وعدم سعيه لتعزيز الاتفاق بينهم

الجدول رقم 22: يوضح علاقة امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين وتلقي التشجيع والمساندة من قبله

المجموع		لا		نعم		امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	تلقي التشجيع والمساندة
47	37	4	2	70	35	نعم
26	13	24	12	2	1	لا
%100	50	28	14	72	36	المجموع

المصدر: السؤال رقم (24)، (42)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية في الجدول أعلاه ان هناك علاقة بين امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين وتلقيهم للمساندة والتشجيع من قبله، وهذا ما أكدته الشواهد الكمية أن أغلب مفردات البحث، وبنسبة 70% وما يفسر ذلك ان نمط القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية ملائمة داخل التنظيم من خلال الدور الذي يلعبه القائد التحويلي فإتباعه للأساليب التي تعزز الثقة ثقة به كتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وإقناعهم بالإضافة الى تشجيعهم ومساندتهم ينعكس على الأفراد في إظهار ما لديهم من قدرات لتطوير العمل، وفي المقابل نجد 24% من مفردات الدراسة أكدت عكس ذلك أي عدم امتلاك المشرف القدرة على إقناع العاملين وكذا عدم تلقيهم للتشجيع والمساندة، وهذا قد يرجع الى قدراتهم المهنية والفنية

الجدول رقم 23 : يوضح علاقة تقديم المشرف حلول للصعوبات و المساعدة في مواجهتها

المجموع		لا		نعم		تقديم المشرف حلول لصعوبات المساعدة في مواجهتها
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
72	36	/	/	72	36	نعم
28	14	26	13	2	1	لا
%100	50	26	13	74	37	المجموع

المصدر :السؤال رقم (25)،(38)

في خضم المعطيات الكمية المجمعّة ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 72% أقرت أن المشرف يعمل على تقديم حلولاً للصعوبات التي تواجههم في العمل و أكدوا أهم يساعدهم في مواجهتها وحلها وهي مؤشرات تدل على أن المشرف على علاقة إنسانية مع مرؤوسيه من خلال تقديمه للحلول والتوجيهات للعمل بكفاءة ومهارة وهو يعتبر دافع قوي بالنسبة للعمال ،فمثل هذه الممارسات الإشرافية تجعل من العامل يؤدي عمله بارتياح دون تخوف من العقاب في حالة الوقوع في خطأ ما أثناء تأديته لمهامه ،في المقابل نجد أن نسبة 26% من مفردات الدراسة أقرت بعدم تقديم المشرف حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل او مساعدتهم في حلها اعتقاداً منهم أن من يخطأ يتحمل مسؤولية أخطائه

الجدول رقم 24: يوضح علاقة اهتمام المشرف بتحفيز العاملين بسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم

المجموع		لا		نعم		اهتمام المشرف بتحفيز العاملين وسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
66	33	16	8	50	25	نعم
34	17	14	7	20	10	لا
%100	50	30	15	70	35	المجموع

المصدر: السؤال رقم (26)، (39)

في خضم المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50 % من مفردات الدراسة صرحت أن المشرف يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و أكدوا ان المشرف دائما يسعى لتعزيز الاتفاق بينهم،وعليه فإن الهدف الأساسي الذي يعتمد عليه القائد المتميز هو الاهتمام بالعاملين من أجل رفع مستواهم من خلال اتباعه لنظام التحفيز سواء كان مادي أو معنوي سيشجع العاملين على المواصلة جهودهم بكفاءة ومهارة مما يساعدهم على الاتفاق زملائهم في العمل،وفي المقابل نجد أن بعض مفردات الدراسة وبنسبة 14% أفروا أن المشرف لا يهتم بتحفيز العاملين وعدم تعزيز الاتفاق بينهم

الجدول رقم 25: يوضح علاقة وجود نوع من المنافسة بسعي المشرف لتقديم الدعم للعامل :

المجموع		لا		نعم		وجود نوع من المنافسة وسعي المشرف لتقديم الدعم للعامل
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
70	35	16	8	54	27	نعم
30	15	14	7	16	8	لا
%100	50	30	15	70	35	المجموع

المصدر: السؤال رقم (27)، (40)

تماشياً والمعطيات الكمية للدراسة الميدانية ومن خلال الجدول أعلاه استطاعت الدراسة ، أن تكشف ان ما نسبته 54 % من مفردات الدراسة صرحت عن وجود نوع من المنافسة لتحقيق معدلات أداء عالية في العمل وأكدت عن سعي المشرف لتقديم الدعم لهم ،وما يفسر ذلك ان القائد التحويلي يعمل على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل ،وإثارة روح التنافس الإيجابي فيما بينهم ،وكذلك السعي لتوفير الدعم لهم وذلك من أجل تطوير المنظمة بفاعليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية عملهم وهذا ما يعطي له انطبعا كقائد إداري ،وفي المقابل نجد ما نسبته 14% من مفردات الدراسة أكدوا أنه لا يوجد نوع من المنافسة ولا سعي المشرف لتقديم الدعم لهم ،وذلك قد يرجع إلى روتينية العمل بالمؤسسة مجال الدراسة .

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

في ضوء تحليلنا للمعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية لتفسير واقع القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر وذلك ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- كشفت المعطيات الإمبريقية للدراسة أن نمط القيادة التحويلية يعتبر أكثر الأساليب الإدارية ملائمة داخل التنظيم من خلال الدور الفعال الذي يلعبه القائد التحويلي بإتباعه لأساليب تشجع العاملين وتحفيزهم للعمل
- كالأهتمام بهم ومعرفة مطالبهم في العمل وما يؤكد هذا الطرح الجدول رقم 20 والتي قدرت نسبة الاستجابات ب 48 %
- وامتلاكه القدرة على إقناع العاملين وسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم وذلك بنسبة 66% تلقيهم التشجيع والمساندة من قبل المشرف وذلك بنسبة 70%
- تقديمه حلول للصعوبات التي تواجه العمال ومساعدتهم في مواجهتها وذلك بنسبة 72%
- اهتمامه بتحفيز العاملين وسعيه لتعزيز الاتفاق بينهم بنسبة 50%

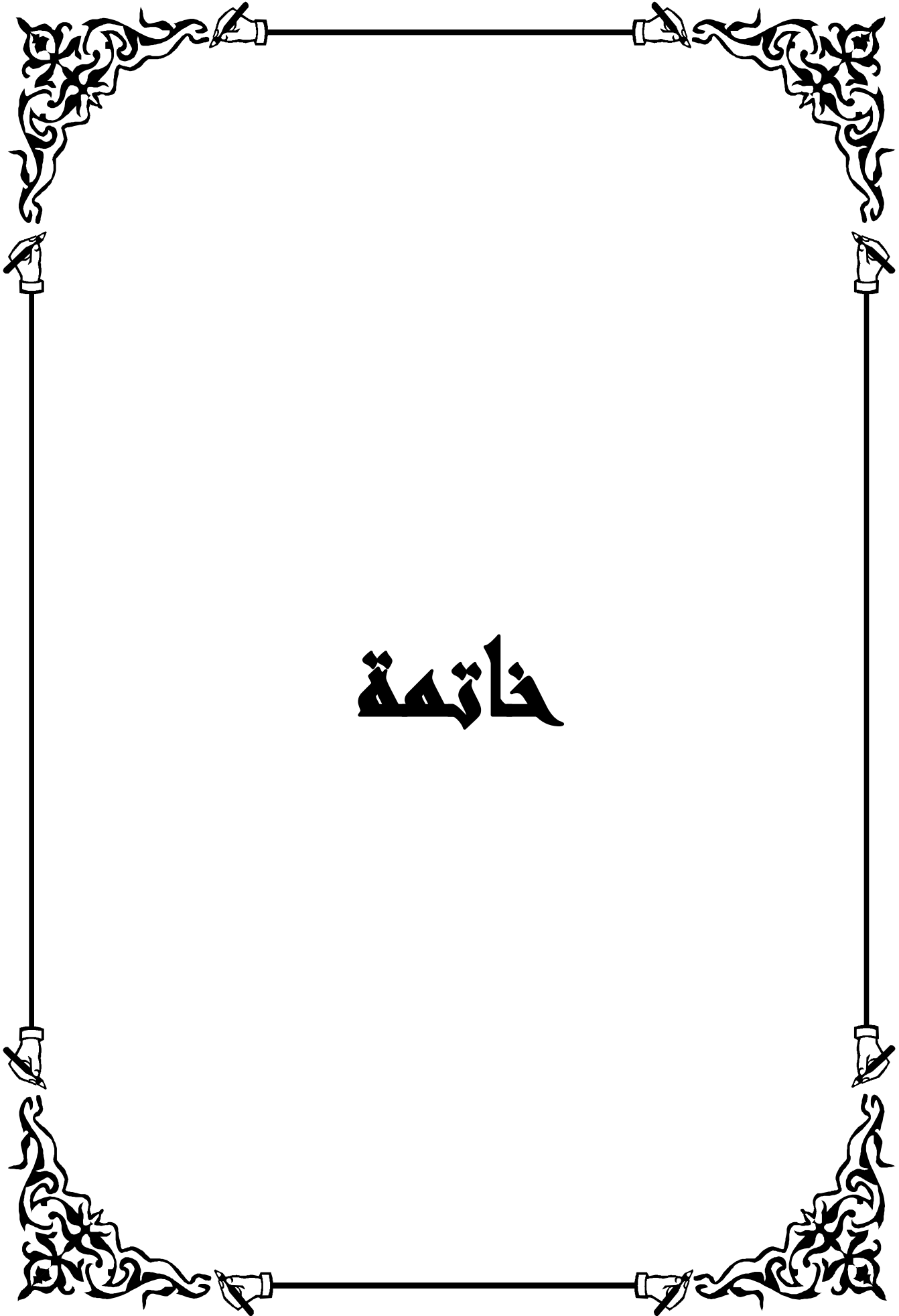
وعليه يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة التي تتمثل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية يمكن أن تساهم إيجابيا على التبادل بين الرئيس والمرؤوسين في أداء المهام التي لها دور في المساهمة وزيادة الثقة لدى الفئات الفاعلة بالمنظمة وهذا ما أدلت به المعطيات الكمية

يعمل القادة التحويليين على إلهام وتحفيز العاملين من خلال توفير روح المنافسة في العمل وسعيه لتقديم الدعم وذلك بنسبة 54 %، الى جانب ذلك بناء العلاقات القوية بينهم وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة ،التي تخلق الثقة المتبادلة بينهم وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة تمكنهم من التحكم في المتطلبات الوظيفية ومواجهة الصعوبات ،وهذا ما أكدت عليه المعطيات الكمية للدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة

وبالرجوع إلى الشواهد الكمية المجمع حول القيادة التحويلية والثقة في الرئيس المباشر ، قد كشفت الدراسة عن صحة الفرضية الثالثة القائلة أن :**للقيادة التحويلية دور في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر لعمال مؤسسة حضنة حليب المسيلة**

مناقشة الفرضية العامة :

في ضوء ما سبق ومن خلال المعالجة النظرية والامبريقية كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول موضوع دراستنا الذي يتمحور حول الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية، مما يبين أن نتائج هذه الدراسة أن للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك انطلاقاً من تحليل وتفسير الجداول ومناقشة الفرضيات الفرعية وبعد النتائج التي توصلنا إليها نصل الى نتيجة عامة كمحاولة رامية للإجابة عن التساؤل الرئيسي للإشكالية الذي هو : ما هو دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية ؟ يتبين لنا أن الفرضية العامة للدراسة القائلة أن: للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية قد تحققت



خاتمة

خاتمة :

ختاما حاولنا من خلال هذه دراسة معرفة دور الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاث (فرق العمل، العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية) بتعزيز الثقة التنظيمية بأبعادهما الثلاث (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الادارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر) حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث وبذلك مطابقة الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك للتأكد من صدق الفرضية العامة التي مضمونها أن للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية .

ودعنا فكرتنا هذه بجملته من الفرضيات الفرعية التي أسسنا من خلالها هذه الدراسة وحرصنا منا على ضمان الانسجام و الترابط بين الافكار في كل الاجزاء البحث وترجمة تصوراتنا الاساسية من خلال الدراسة الميدانية التي توصلنا من خلالها لجملته من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات التي انطلقنا منها ،وعلى هذا الاساس اتضح جليا أن الدعم المقدم للعاملين يعتبر أحد الابعاد المهمة داخل السياق التنظيمي والتي تفرز سياسة تحفيزية فعالة ،يمكن خلق من خلاله شعور العاملين بالثقة لمنظمتهم واندماجهم مع الوظيفة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفنية والمعرفية لتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالقرارات لضمان النمو و التطور والإبداع ،وقد دلت الشواهد الامبريقية أن للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية لما يقدمه من اشباع لحاجات سواء انسانية أو حاجات مهنية كتنمية المهارات الفنية والفكرية ،ان تعزيز الثقة التنظيمية من خلال سياسة الدعم التنظيمي تساهم في تفعيل قدرات العاملين كل هذا يتوقف على المناخ الذي يخلقه التنظيم ، لذلك يجب عليها أن تعمل على اطلاق طاقات الابداع والابتكار لدى العاملين وعدم ربطهم بالسياسات والاجراءات المقيدة غير المرنة ،وتوفير قيادة ماهرة لتوجيههم و تحفيزهم و الاتصال معهم حيث تعتبر اليد العاملة قوة مهنية محترفة لديها قدرات للعمل بكفاءة ومهارة ،فهي بحاجة الى مناخ يوفر الثقة ومحفز .

اضافة الى هذا لتمكين المنظمات من تحقيق اهدافها عليها ان تعتمد على بعض الاليات منها .

- بذل المزيد من الجهود التي توفر كل انواع الدعم التي تسد احتياجات العاملين المختلفة.
- حرص التنظيم على تعزيز وتنمية الثقة باعتبارها نقطة محورية في تحقيق الانتماء والرضا لدى العاملين وتزايد أكثر بارتفاع مستوى الدعم المقدم لهم من قبل التنظيم .

-
- الحرص على ايجاد ممارسات قيادية فعالة تضمن خلق الرغبة لدى العامل لإنجاز المهام لتحقيق اهداف المنظمة .
 - من بين الصعوبات التي واجهتني في إجراء هذه الدراسة ما يلي:
 - مماثلة المؤسسة في الاستقبال لإجراء الدراسة الميدانية .
 - عدم وجود تسهيل في الحصول على المعلومات الكافية خاصة عدد العمال في الأقسام

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1. الزبيدي ،غني دحام تناي وآخرون (2015) إدارة السلوك التنظيمي ،ط 1 ،دار غيداء، عمان
2. الزعبي ،علي فلاح ،عبد الوهاب بن بريكة ،(2013): مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية ،ط 1 ،دار المناهج ،الاردن .
3. المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ،(2007) :المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،ط 1،المكتبة العصرية ،مصر.
4. العديلي ،ناصر ،(1995) :السلوك الانساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ،معهد الإدارة العامة، الرياض .
5. العميان ،محمود سلمان ، (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط 4 ، دار الوائل ،عمان .
6. العميان ،محمود سلمان ، (2008) : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط 4 ، دار الوائل ،عمان .
7. العتيبي ،صبحي جبر ، (2005) : تطور الفكر والأساليب في الادارة،ط 1 ،دار الحامد ،الاردن .
8. الفريجات ،خضير كاضم محمود ،موسى سلامة اللوزي ، (2008) : مبادئ ادارة الاعمال ،ط 1 ،دار الاثراء ،الاردن .
9. الفريجات ،خضير كاضم محمود ،و اخرون ، (2009) : السلوك التنظيمي ،مفاهيم معاصرة ،ط 1 ،دار الاثراء ،الاردن.
10. الصرن ،رعد الحسن ،(2004): نظرية الادارة و الاعمال ،ط1،دار الرضا ،سوريا .
11. الشماع خليل محمد حسن ،خضر كاظم محمود الفريجات ،(2007): نظرية المنظمة ،ط3 دار المسيرة ،عمان .
12. بوحوش عمار ،محمد محمود الذنبيات،(1999) : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ط 1 ،الجزائر .

13. بوحرود، فتيحة، (2015): إدارة الجودة في منظمات الاعمال، النظرية والتطبيق، ط 1 دار المسيرة، الاردن
14. جودة، محفوظ، (2012): منظمات الاعمال، المفاهيم والوظائف، ط 3، دار وائل، عمان .
15. درة، عمر محمد، (2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر .
16. زايد، عادل محمد، (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط 1 القاهرة .
17. حريم، حسين، (2009): السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد، عمان .
18. موريس انجرس، (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، واخرون، ط 1، دار القصبه، الجزائر .
19. موريس انجرس، (2010): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، واخرون، ط 2، دار القصبه، الجزائر .
20. ناصر، قاسمي، (2014): سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية .
21. سويبي، عبد الوهاب، (2009): المنظمة، المتغيرات، الابعاد، التصميم، ط 1، دار النجاح للكتاب، د ب
22. عبد الله، محمد الشريف، (1996): منهجية البحث، الدار الجامعية، الاسكندرية .
23. عبد الخالق، فوزي، علي حسان شوكت (2007): طرق البحث العلمي المفاهيم و المنهجيات، المكتب العربي الحديث، الأردن.
24. عليمات، صالح ناصر، (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط 1، دار الشروق، الاردن .
25. عريفات، أحمد يوسف، واخرون، (2011): المفاهيم الادارية الاساسية والنظرية والتطبيق، دار الحامد ط1، الاردن .
26. عثمان، حسن عثمان، (ب ت): المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات النواب، باتنة .

27. قنديلجي، عامر (2008) : البحث العلمي واستخدام المصادر والمعلومات التقليدية والإلكترونية ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان .

28. شفيق، محمد، (2001) : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية

ثانيا : الرسائل الجامعية :

1. البدراني ،حمد بن سليمان ،(2010):إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في الوزارات الاردنية ،رسالة دكتوراه في العلوم الامنية ، قسم العلوم الامنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية.

2. البلوي ،منصور مفلح القوقعاني ،(2008):علاقة النمط الاداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة المعلمين في منطقة تبوك التعليمية ،رسالة ماجستير في الادارة التربوية ،قسم الاصول و الادارة التربوية ،جامعة مؤتة .

3. المرشد ،منى عبد الهادي ،(2014):الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية.

4. لعون ،عطية ،(2016):الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة وهران -2-،الجزائر .

5. ماضي أحمد ديب محمد ،(2014): أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة ،رسالة ماجستير ،في ادارة الاعمال ،جامعة غزة .

ثالثا :المجلات

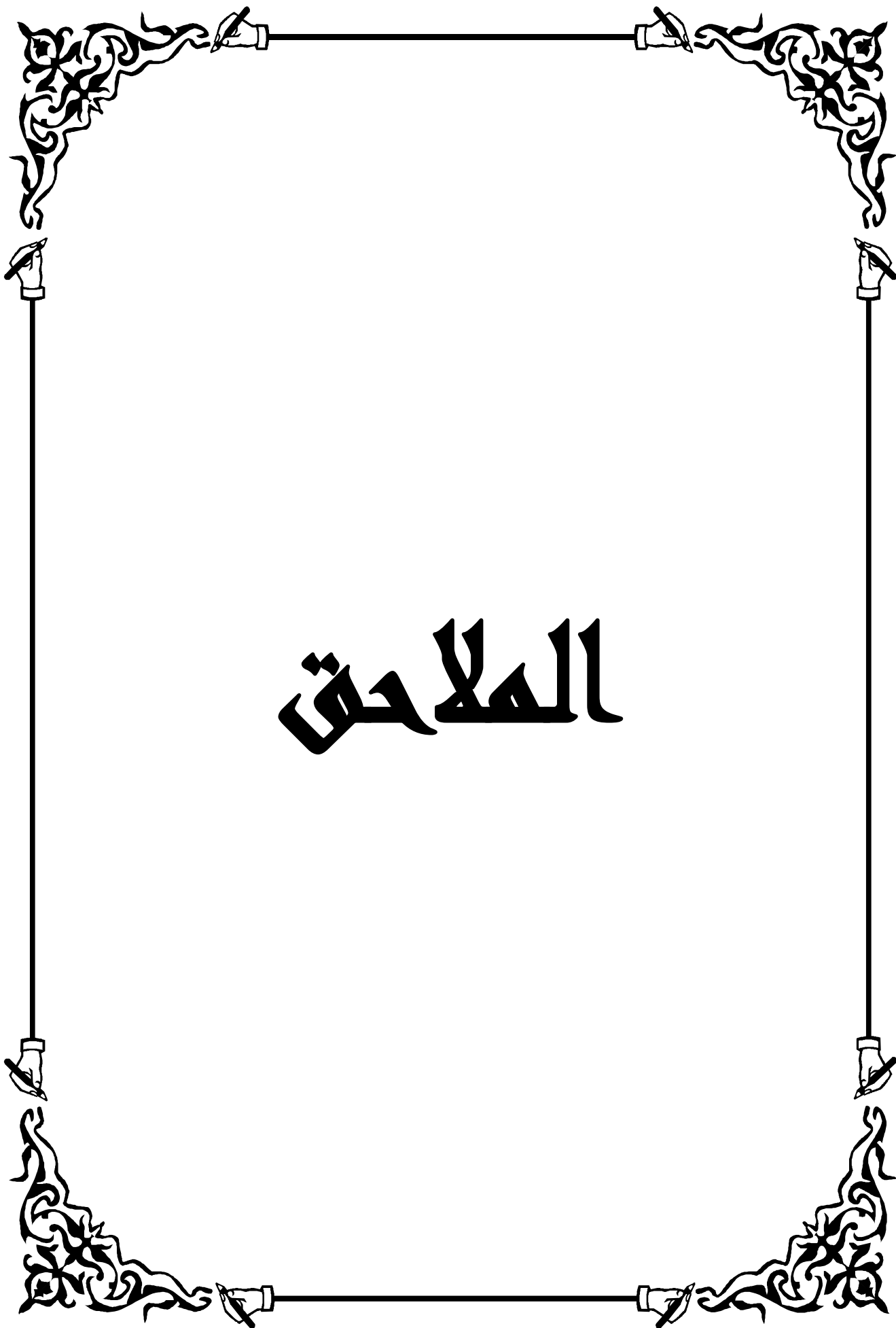
1. الكعبي ،حميد سالم غياض ، (2014):دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريس في كلية الرافدين الجامعة قسم ادارة الاعمال ،بغداد .

2. المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ،(2003) : أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدهقبة ،المجلة العلمية والتمويل ،كلية التجارة ،جامعة طنطا ،الملحق 2،العدد 2.

3. السعودي ، موسى احمد ،(2005):العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارات الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد 32 العدد 1.

4. الرشيدى، عادل عامر وآخرون، (2011): نظرية التبادل الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية .
5. الشعلان، مضايي محمد، (2014): الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الادارية بكلية الاداب بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 1
6. بوخلوة، باديس، قمو سهيلة، (2016): اثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5.
7. جلاب، احسان دهش، وآخرون، (2016): دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 39.
8. حماد، اياد، تيسير زاهر، (2001) : أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، مجلد 27.
9. فارس، محمد جودت محمد (2014): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2.
10. قاسم، صبحية هاشم، علي رزاق جواد العابدي، (2010): اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المستنصرية، العدد 83.
11. رشيد، مازن فارس، (2003): الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، مجلة الادارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد 43، العدد 3.
12. خوين، سندس رضوي، (2015): الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 35

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت اشراف :

د-شباح مريم

من اعداد الطالبة :

بوذراع ام الخير

السنة الجامعية: 2017- 2018

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

اولا : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية :

1-الجنس : ذكر انثى

2-السن :

3-الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج مطلق ارمل

4-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الوضع المهني : بسيط اطار متحكم

ثانيا : بيانات حول الدعم التنظيمي :

ا. بيانات حول فرق العمل :

6-هل يوجد بين اعضاء فريق العمل الاحترام والتقدير ؟ نعم لا

7- هل هناك تعاون بين اعضاء الفريق لحل المشكلات ؟ نعم لا

8- هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟ نعم لا

9- اذا كانت الاجابة " نعم" فيما تتمثل هذه القرارات ؟.....

10- هل تتم بشكل : جماعي فردي

11-هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون ؟ نعم لا

12-كيف تتم تنمية فرق العمل داخل المؤسسة ؟.....

اا. بيانات حول العدالة التنظيمية :

13-هل يتناسب الاجر مع مؤهلاتك ؟ نعم لا

14-هل تطبق القوانين على كافة اعضاء المؤسسة ؟ نعم لا

15- هل تقبل الادارة اقتراحات العمل ؟ نعم لا

16- في حالة الاجابة " نعم " كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق ؟ المشرفين

لجنة المشاركة

اخرى تذكر

17- في حالة الاجابة "لا" لماذا؟.....

18- هل يبدي المشرف اهتماما بانشغالات العاملين ؟ نعم لا

19- هل يقوم مديرك استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرار ؟ نعم لا

20- هل تعتمد المؤسسة على المساواة في تحديد من يستحق المكافآت ؟ نعم لا

21- ماهي الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لتوزيع العدالة من وجهة نظرك ؟.....

.....

III. بيانات حول القيادة التحويلية:

22- هل يشعرك المشرف بأهمية العمل الذي تقوم به ؟ نعم لا

23- هل يمتلك المشرف القدرة على اقناع العاملين ؟ نعم لا

24- هل يمتلك القدرة على زيادة حماسك للعمل ؟ نعم لا

25- هل يقدم المشرف حلولاً للصعوبات التي تواجهك في العمل ؟ نعم لا

26- هل يهتم المشرف بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة ؟ نعم لا

27- هل يوجد نوع من المنافسة لتحقيق معدلات اداء عالية في العمل ؟ نعم لا

ثالثا: بيانات حول الثقة التنظيمية

ا. بيانات حول الثقة في زملاء العمل :

28- هل تتعاون مع زملائك في العمل ؟ نعم لا

29- هل يوجد بينك وبين زملائك تبادل في المعلومات التي تساعدك على اداء العمل ؟

نعم لا

30- هل تعتمد على زملائك في اداء مهامك الشاقة ؟ نعم لا

31- اذا واجهتك مشكلة في العمل هل تطلب المساعدة ؟ نعم لا

32- اذا كانت الاجابة ب "نعم" ممن تطلبها ؟ من الزملاء

من المشرف

معا

33- اذا كنت الاجابة " لا " لماذا.....

II. بيانات حول الثقة في الادارة العليا :

34- هل هناك مشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستكم ؟ نعم لا

35- في حالة الاجابة "نعم" ما نوع القرارات التي تشارك فيها ؟.....

36- هل تعمل المؤسسة على اشراك العاملين بكل القضايا التي تخصها ؟ نعم لا

37- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدمها ؟ نعم لا

III. بيانات حول الثقة في الرئيس المباشر

38- هل يساعدك مشرفك في مواجهة الصعوبات في العمل ؟ نعم لا

39- هل يسعى مشرفك لتعزيز الاتفاق مع العاملين ؟ نعم لا

40- هل يسعى مشرفك على تقديم الدعم لك؟ نعم لا

41- هل يحاول مشرفك معرفة مطالبك في العمل ؟ نعم لا

42- هل تتلقى التشجيع والمساندة من طرف المشرف في العمل ؟ نعم لا

43 - اذا كانت الاجابة "لا" لماذا؟.....

تم بحمد الله