



— الجزائر — الديمقراطية — الشعبية —

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



## الم — وض — وع

### دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين الإداريين ببلدية الفيض - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

السبتى لطيفة

إعداد الطالب:

حفيظي عبد الفاتح

الموسم الجامعي: 2018/2019

قسم: علوم التسيير

## الإهداء

بكل تواضع أهدي عملي هذا إلى كل صاحب فكر و دين، إلى كل من يحمل في قلبه حبا لله ولرسوله محمد عليه الصلاة

و السلام، إلى كل من يسعى ليضيف للحياة .

إلى اللذين علماني أن العلم مملكة تتوج بالأخلاق.

المرأة التي تفانت في تربيتي وكانت وراء كل نجاحاتي، رمز المحبة والعطاء إلى قمة التضحية و الوفاء ، إلى التي وضعت الجنة

تحت أقدامها أمي، أمي، أمي الحنون.

الرجل الذي شد أزرني و أنار دربي بالنصح و التوجيه، مرشدي و سندي في الحياة، إلى القلب الرؤوف الذي وفي

بواجبات الأبوة أبي الحبيب.

والذي أدعو الله أن يديمكما و يحفظكما من كل كرب.

إلى من كنت أهديهم مع كل موسم حصاد ثمرة فيهدونني فرحة تُخترق الفؤاد إخوتي و أخواتي

إلى النعمة التي أنعمني الله بها ،أعلى هدية رزقت بها ،الشمعة التي أنارت حياتي اخوتي اسماعيل وحمزة واخواتي و اولاد

اخي:شهد ، سراج الدين ، محمد توفيق ، رناد ، اباد.

إلى من يعني لي قريهم مني الشئ الكثير ، واصدقائي في العمل : عبد الرزاق ساعد ، نعيم ساعد , عماد الدين نوي ,

ناصر عيساوي , فوزي شاوش , عز الدين صادقي , بالطبي مراد والعايشي وجميع عمال بلدية الفيض.

إلى اصدقائي وزملائي في الدراسة : وزاني هشام , عمران عبد الحكيم , غانم عماد الدين وكل زملاء السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية .

والى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بيسكرة دون استثناء.

إلى جميع اساتذتي طوال مشواري الدراسي والجامعي ,خاصة الأستاذة المشرفة السبي لطيفة.

إلى كل من وسعته ذاكرتني ولم تسعه مذكرتي

## شكر وعرّفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي ،وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 سورة النمل .

مني الحمد و الشكر لك يا مالكي ومليك كل من ملك أهديتنا شمسا نصلي عليها كلما ذكرت وهي أحمد صنعتك صلى الله عليه و سلم فصلوا على خير الأنام وبدر التمام.

إن الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أهدانا من العلم والمعرفة لإبجاز هذا العمل وعرّفانا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل .  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: السبتي لطيفة الذي ساعدتني في كل العقبات التي واجهتني.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر وعرفان
ج	ملخص
ج	ABSTRACT
د	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة</b>	
1	المبحث الأول: منهجية البحث.
1	المطلب الأول: اشكالية البحث.
1	المطلب الثاني: أهمية البحث
1	المطلب الثالث: أهداف البحث.
2	المطلب الرابع: التعاريف الإجرائية
4	المطلب الخامس: فرضيات البحث
4	المطلب السادس: نموذج البحث
5	المطلب السابع: حدود البحث
5	المطلب الثامن: منهج البحث
5	المطلب التاسع: مجتمع وعينة البحث
5	المطلب العاشر: طرق جمع البيانات والمعلومات
8	المطلب الحادي عشر: اداة البحث
8	المطلب الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
9	المطلب الثالث عشر: صدق وثبات اداة البحث
10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	الفرع الاول الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الدراسة النظرية للثقة التنظيمية	
11	المبحث الاول: الثقة التنظيمية -تاطير نظري
12	المطلب الاول :مفهومها ( نشأة وتطور-تعريف+مفهوم+ابعاد).
12	الفرع الاول : نشأة وتطور الثقة التنظيمية
13	الفرع الثاني مفهوم الثقة التنظيمية:
14	الفرع الثالث قواعد الثقة التنظيمية
16	المطلب الثاني تعريف الثقة التنظيمية
18	المطلب الثالث:أهمية الثقة التنظيمية
19	المطلب الرابع أهمية بناء الثقة المنظمة:
20	المطلب الخامس أبعاد الثقة التنظيمية
20	الفرع الأول الثقة بالإدارة العليا
21	الفرع الثاني الثقة بزلاء العمل
22	الفرع الثالث الثقة بالمشرفين
24	المبحث الثاني المرودية الفردية- تاطير نظري-
24	تمهيد
24	المطلب الأول تعريف المرودية الفردية
25	المطلب الثاني : أهمية المرودية الفردية
27	الفرع الأول طرق تقييم أداء الموارد البشرية:
31	الفرع الثاني أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:
29	الفرع الثالث خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية
31	الفرع الرابع مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:
34	المطلب الثالث أبعاد المرودية الفردية :
34	الفرع الأول المثابرة في العمل
35	الفرع الثاني كمية العمل المنجز
36	الفرع الثالث نوعية العمل
38	المطلب الرابع قياس و تقييم أداء العاملين :
41	المطلب الخامس عناصر تقييم الأداء :
41	الفرع الأول تحديد الغرض

42	الفرع الثاني تحديد وقت التقييم
	<b>الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة</b>
43	المبحث الأول : نموذج الدراسة <b>وفرضياتها</b>
43	المطلب الأول : فرضيات البحث
44	المطلب الأول : نموذج الدراسة
44	المطلب الثاني:فرضيات البحث
45	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة
45	المطلب الاول:منهج البحث
45	المطلب الثاني: حدود الدراسة
46	المبحث الثالث : مجتمع الدراسة وأدواتها
46	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة ( تقديم بلدية الفيض)
48	الفرع الأول: شرح الهيكل التنظيمي لبلدية الفيض
51	المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة وصدقها
62	المبحث الرابع:أساليب المعالجة الإحصائية
63	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع:عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
65	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات، واختبار فرضيات الدراسة
73	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
81	المبحث الثاني: الاستنتاجات والاقتراحات
81	المطلب الأول : الاستنتاجات
84	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
85	الخاتمة

86	التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية
88	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

إن الموارد البشرية تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات الذي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها و التميز على منافسيها، ولقد أدت التغيرات التي حصلت في عقدي الثمانينيات و التسعينيات إلى إحداث تغييرات أبرزت أهمية الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، و دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس و تخفف من معاناة العاملين و ذلك بتوجيههم على ثقة تنظيمية موحدة، حيث يعتبر اعتبار الثقة التنظيمية كأحد هذه الأساليب الإدارية التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل، ولم تكتمل المؤسسات بمجرد توجيه عمالها فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم و ذلك بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم و إمكانياتهم و مواهبهم و مهاراتهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند دراستها، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة ، وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله .) ومبصّهة أخرى فان الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص

ومن جهة أخرى فان المردودية الفردية هي الركيزة الأساسية لقياس مدى أداء الأفراد داخل المنظمة وتكون أداة فعالة لقياس مدى تطورها ومواكبة التطورات الحاصلة وان تبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي تعرف مكانم القوة ومكانم الضعف للأفراد، إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة واستخدام أسلوبين هامين ورائجين هما المراقبة والحكم على الأداء، ويجب أن تكون عملية التقييم واضحة وعملية، لكي تحضى بقبول الأفراد فالتعقيد الذي يرافق بعض طرق وعمليات التقييم، التي تعتمد على بعض المؤسسات يؤدي حتما إلى الفشل في أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد ويقلل بالتالي من حوافز الأفراد، عكس ذلك الوضوح في أسس تقييم وقدرة المدراء، على قياس الأداء الحالي للأفراد ومقارنته بالأداء المتوقع منهم يساعدهم على تحقيق أهداف وتقييم المدراء للأفراد.



## الملخص : ملخص الدراسة

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل (التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي) (العاطفي، المعياري، المستمر). وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها . وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والمردودية الفردية و كان عددهم 31 (شخصا وهم. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التحليل العاملي، انحدار بسيط ومتعدد)، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS) (حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن الإدارة المعنية بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام الإدارة بتقوية هذه الثقة .

الكلمات المفتاحية : المردودية الفردية، الثقة التنظيمية، الولاء الوظيفي، الاداء الوظيفي الفعال، القيادة .

### abstract

The study aims to reveal the role of trust (the senior management of the organization, supervisors, work colleagues) in organizational loyalty (emotional, normative, continuous). The study has identified problems in several questions focused on the nature and effect correlation between the variables of the study, but that in order to develop a blueprint for a hypothetical study expresses the two main hypotheses, but in order to ensure the validity of the assumptions for all undergones multiple tests to ensure their validity. The study relied on the approach to the descriptive analysis, amused the study questionnaires a means to obtain the data, and a sample study used random sample, as has been chosen workers five branches of the commune feidh biskra a sample to assess organizational trust and organizational loyalty and their number was 31 people who represent the proportion of the community. The data were analyzed using a combination of statistical methods (factor analysis, correlation coefficient Kendall, simple regression and multi), and results were extracted using the software (SPSS) where the study found a set of conclusions, including:

Came dimension the trust colleagues work to begining the order of removal of organizational trust, to come after him confidence supervisors Secondly, followed by trust senior management, and this explains that the commune bank concerned the study find that organizational trust is achieved through confidence colleagues work, and trust supervisors more than trust senior management, which reflects the weakness of bank interest to strengthen this tru

Keywords: individual viability, organizational loyalty, trust, effective job performance, leadership.

المبحث الأول: منهجية البحث.

من اجل دراسة الإطار العام لهذا البحث تم تقسيم ه إلى مبحثين أساسيين : الأول يشمل منهجية البحث والثاني خاص بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: إشكالية البحث.

جاء البحث الحالي ليرفد أدبيات الإدارة فيما يخص مفهوم الثقة التنظيمية ودوره في تحسين المردودية الفردية للعاملين من خلال تحسين الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الادارة العليا.

و بناء على ما سبق تبرز إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي: ما هو دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض بولاية بسكرة؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض بولاية بسكرة
- ما هو مستوى المردودية الفردية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض بولاية بسكرة
- ما هو دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض بولاية بسكرة

المطلب الثاني: أهمية البحث

نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتمام الباحثين في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي والتعليم وغيرها وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي، وقد استفاد علماء الإدارة من دراسة موضوع الثقة وانعكس ذلك نتائج هذا العمل من خلال البحوث التي نشرت في العديد من المجلات العلمية المتخصصة، وقد أشارت هذه الدراسات بأن للثقة دور أساسي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة، وأهميتها تتعكس أيضا في إرشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة ، وقد طرحت العديد من البحوث التي أكدت على هذا الجانب، تتجلى أهمية هذا البحث على مستويين:

- 1- على المستوى العلمي: حيث سنعمل على إثراء الموضوع من خلال محتوى الفصول النظرية.
  - 2- على المستوى العملي: حيث سنقوم بدراسة دور المردودية الفردية في تحسين الثقة لدى العمال الإداريين في بلدية الفيض ولاية بسكرة
- المطلب الثالث: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض ولاية بسكرة.

- 2- التعرف على اثر المردودية الفردية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض ولاية بسكرة.
- 3- التعرف على علاقة الثقة التنظيمية مع دراسات سابقة في هذا المجال.
- 4- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة) و بين مستوى الثقة التنظيمية لدى العمال الإداريين ببلدية الفيض ولاية بسكرة.
- 5- محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى صورة تعكس دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة.
- 7- تقديم توصيات لمتخذي القرار في بلدية الفيض ولاية بسكرة.

### المطلب الرابع: التعاريف الإجرائية.

#### أولاً: الثقة التنظيمية

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها، اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد ل مصطلح الثقة ، وعدم الاتفاق يعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهد لإعطاء الصورة المتكاملة له، فالباحثون يميلون الى النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ، ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله " (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص " ، و فيمايلي سوف نوضح الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية داخل المنظمة التي تم توضيحها في الجانب النظري من هذا البحث:

أ-الثقة في زملاء العمل : هو ذلك الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين ضمن المنظمة.

ب-الثقة في الرئيس المباشر : هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى اثر الثقة التنظيمية لدى العاملين مما ينعكس ايجابيا على الثقة في الطريقة المتبعة من طرف الرئيس المباشر، و هو على نوعين ايجابي و سلبي.

ج- الثقة في الادارة العليا : هو مدى تطبيق التوجيهات الصادرة من السلطات العليا للإدارة وأثرها الايجابي والتفاعلي مع الموظفين المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر، فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال و استقبال فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس فان الاتصال يحقق أغراضه بفاعليه تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية: المرسل -الرسالة- المستقبل- و لكي تتم الاستجابة للرسالة المنقولة يجب أن يعلم بها المستقبل لها كما لو كان هو المرسل.

ثانياً: المردودية الفردي

المردودية هي النتائج التي تحققت فعلا مقارنة بالأهداف المرجوة من كل عملية وتترجم فعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكولة إليه فعلى سبيل المثال عند استخدام مصطلح المردودية في التدريب يتم التعبير عنها في قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في الأنشطة التدريبية، ويستخدم قياس مردودية التدريب للتأكد من أن التدريب يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته اما اذا استخدم انتاجياً او في التكاليف فتسمية عتبة المردودية وهي مستوى النشاط الذي تكون فيه مجموع الإيرادات تغطي مجموع التكاليف وعندها تكون النتيجة معدومة أي لا ربح ولا خسارة

ومن بين الوظائف التي يقومون بها مسؤولون تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وظيفة تسيير الحياة المهنية و هي عبارة عن مجموعة تحولات و تنقلات يمر بها الموظف خلال فترة تواجده بالمنظمة توجد ثلاث أبعاد للمردودية الفردية وهي:

أ- المثابرة في العمل: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقيمة التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وكذلك في مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة في بعض الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة المردود وكمية بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد .

ومن جهة أخرى تتم عن طريق مراقبة المواظبة ( السلوك ) مع المواطنين ؛الحضور اى الغيابات باستثناء الغيابات مدفوعة الأجر بسبب أحداث عائلية ؛ احترام أوقات العمل والتأخرات عن العمل. ويتم تقييم أداء الفرد العامل بسبب الأخطاء المهنية فهو تقصير العامل بخصوص التزاماته المهنية إراديا أو غير إراديا وبصفة عامة كل خرق من جهة الحكام التشريعية ؛ الاتفاقية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل ومثال الخروج المبكر وغير المرخص ؛ الغيابات المتكررة بدون سبب معقول عن منصب العمل ويبلغ العامل المرتكب لخطاء كتابيا او شفها وحسب المادة من نظام المؤسسة الداخلى وتضمن حقوق الدفاع للعامل من خلال تقديم طعن ضد العقوبة المتخذة ضده.

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار هذا الإنجاز . فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

ومن جهة أخرى فان تم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها , وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية العمل ودراسة العمل وظروف العمل , و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة فى أدائها و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التى ينطوي عليها

العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل إلى جانب المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .  
ج-نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم هو وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم.

#### المطلب الخامس: فرضيات البحث.

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد دور معنوي للثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية بأبعاده المختلفة لدى العمال الإداريين بلدية الفيض ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )."

- الفرضية الرئيسية الثانية:

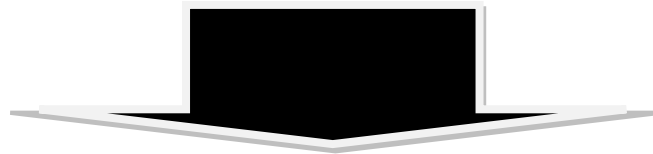
" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )."

#### المطلب السادس: نموذج البحث

استنادا إلى الإطار النظري للبحث وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة. ويوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

#### الشكل رقم (1): النموذج المقترح للبحث.

الثقة التنظيمية كمتغير مستقل		
اتجاه الزملاء	اتجاه الرئيس المباشر	اتجاه الإدارة العليا



المردودية الفردية ( كمتغير تابع )		
نوعية العمل	كمية العمل المنجز	المثابرة في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

المطلب السابع: حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- أ- الحدود البشرية: و تتمثل في العمال الإداريين ببلدية الفيض بسكرة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة.
- ج- الحدود المكانية: اجري هذا البحث ببلدية الفيض بسكرة
- د- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

المطلب السابع : منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة... الخ بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المشابهة، كذلك فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على اثر المردودية الفردية على الثقة التنظيمية لدى عمال بلدية الفيض ولاية بسكرة.

المطلب الثامن: مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين والموظفين الإداريين والبالغ عددهم 31 عامل وموظف بمختلف الرتب والوظائف التي يشغلونها بالبلدية ، تم توزيع الاستبانة عليهم وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

المطلب التاسع : طرق جمع البيانات

1-البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS ( Statistical**

**Package For Social Sciences** ) الإحصائي ( **V. 22** ) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث 2-البيانات الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

المطلب العاشر: أداة البحث

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقة التنظيمية والمردودية الفردية) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لاختبار " دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة." حيث سيتم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها و ثباتها، فنبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، و صدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من اجل قياسه، و قد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بدور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية، و كانت الاستفادة منها جيدة من حيث المحتوى و طريقة التصميم و قد جاءت استبانة البحث في قسمين رئيسيين:

القسم الأول: و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب و هي ( الجنس, العمر, المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة ).

القسم الثاني: و هو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، و يتكون من جزأين، الجزء 1 لاول فهو خاص بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث و يحتوي على ثمانية وعشرون ( 28 ) عبارة، أما الجزء الثاني خاص بالمردودية الفردية بأبعادها الثلاث و يحتوي على واحد وعشرون ( 21 ) عبارة

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، فطرق ثابتة، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات.

المطلب الحادي عشر : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.  
للإجابة على أسئلة البحث و اختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء  
الوصفي و التحليلي، و ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.  
V22) .

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): و ذلك لوصف  
مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، و الإجابة  
على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات  
الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**) : للتأكد من صلاحية النموذج  
المقترح.

3- تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) : و ذلك لاختبار  
اثر المتغيرات المستقلة التالية (الثقة في الادارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في  
زملاء العمل، ) على المتغير التابع و هو المردودية الفردية.

4-تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) : و ذلك لمعرفة الفروقات بين  
المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة و التابعة.

5-اختبار T للعينات المستقلة (**Independent – Samples T-test**) : لمعرفة ما  
إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم الثقة التنظيمية  
والمردودية الفردية تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6-اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) : لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

7-معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**) : و ذلك لقياس  
ثبات أداة البحث.

8-معامل صدق المحك: و ذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثاني عشر: صدق و ثبات أداة البحث.



أولاً: صدق أداة البحث ( صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها

على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، و طلب إليهم دراسة

الأداة و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، و طلب إليهم أيضا النظر

في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها و تقويم

مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق

بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و تم إجراء التعديلات في ضوء

توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة

الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما

وضعت لأجله.

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا

كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (1-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة

البحث بلغ (0.957) و هو معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما

نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة

لأهداف هذا البحث.

و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الأداة (Reliability).

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ **Cronbach's Coefficient Alpha** الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (1-1): معاملات الثبات و الصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقة التنظيمية	الثقة في الإدارة العليا		
	الثقة في الرئيس المباشر		
	الثقة في زملاء العمل		
	المجموع		
المردودية الفردية			
الاستبانة ككل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS. V 22**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.917) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث و أبعادها مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث.

و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

يعتبر موضوعا الثقة التنظيمية و المردودية الفردية من المواضيع الجديرة بالدراسة و التحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري و الجهود المبذولة لزيادة فعاليته، باعتباره العنصر الحيوي و المهم في نجاح المنظمات، و فيما يلي عرض للأهداف و النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية كمايلي:

-دراسة صالح احمد امين عابنة والهام احمد امين عابنة.(2017).الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الاردنية تجاه المعلمين والطلبة واولياء الامور من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 18، العدد 4، ص ص 595-624.

هدف هذا البحث الى الكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الاردنية تجاه المعلمين والطلبة واولياء الامور في ضوء بعض المتغيرات، استخدم الباحثان مقياس ثقة المدير الذي قامت ببنائه ميغان تسكانن موران بعد تعريبه ومواءمته للبيئة الاردنية، والتأكد من صدقه وثباته، وتكونت عينة البحث من 183 مديرا ومديرة يعملون في خمس مديريات تربية وتعليم خلال العام الدراسي ( 2015/2014 ) وبعد معالجة البيانات احصائيا، وتوصل البحث الى النتائج التالية:

-ان مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى متوسطة، كان ترتيب ثقة مديري المدارس بالاطراف الاخرى تنازليا كمايلي: الثقة بالمعلمين عالية، ثم الثقة بالطلبة متوسطة، ثم الثقة باولياء الامور متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الاردنية تعزى لمتغيرات : طبيعة المنطقة-جنس المدير-مؤهله وخبرته.

-دراسة الثقة التنظيمية ودورها دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف العراق , وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين بخمسة في محافظة النجف الأشرف العراق كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والولاء فروع من مصرف الرافدين من المجتمع وقد تم تحليل البيانات 40 %يمثلون نسبة شخصا وهم(67) (التنظيمي و كان عددهم العملي، معامل ارتباط كندال، انحدار بسيط باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية) التحليل

(SPSS) ومتعدد، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الاول في ترتيبايعاد الثقة التنظيمية، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعنيدالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارةالعليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة .

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المردودية الفردية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.

-استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من الثقة التنظيمية، المردودية الفردية، و كذا من النتائج و التوصيات الهامة التي توصلت إليها.

## المبحث الاول الثقة التنظيمية -تأطير نظري-

مقدمة :

نال مفهوم الثقة الاهتمام في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي والتعليم وغيرها وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي. وقد استفاد علماء الإدارة في دراسة الثقة وقد انعكست نتائج هذا العمل من خلال البحوث التي نشرت في العديد من المجالات العلمية المتخصصة ، وقد أشارت هذه الدراسات بأن للثقة دور أساسي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة ، وأهميتها تتعكس ايضا في إرشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة وقد طرحت العديد من البحوث التي أكدت على هذا الجانب . وقد جاء البحث الحالي ليرفد أدبيات الإدارة بخصوص مفهوم الثقة التنظيمية من خلال اسهامه في تقليص الفجوة المعرفية لهذا الموضوع من خلال تطرقه الى الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة كموضوع دراسة الثقة من جانب مصدرها او من خلال الإشارة الى الأهمية النسبية التي تمتلكها مصادر الثقة في تحديد مخرجات العمل الموقفية والسلوكية .

ومن اجل تحقيق أهداف البحث الحالي فإن الباحثان قسما البحث الى ثلاث محاور أساسية ، الأول يشير الى المنهجية العلمية للبحث إما الثاني فيقدم توضيح عن الخلفية الأدبية لمتغيرات الدراسة ، إما المحور الأخير فيسلط الضوء على وصف إجابات عينة البحث وعلى اختبار الفرضيات .

المطلب الاول : مفهومها ( نشأة وتطور - تعاريف + مفهوم + ابعاد ) .

الفرع الاول : نشأة وتطور الثقة التنظيمية

دعم ادبيات الادارة فكرة بان الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة ، اذ كتب منظورا المنظمة لعقود كثيرة حول اهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم امثال McGregor, Argyris and Likert فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات ، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الاصدقاء. وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والأعمال الدولية ، وتعد البداية الحقيقية لدراسة الثقة منذ عام 1970 رغم ان هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل McGregor, and Likert في الستينات وقد وصفت الثقة على انها الصمغ الاجتماعي ،،social glue، الذي يربط ويلصق الانواع المختلفة للهيكل التنظيمية معا ، وكذلك هي عنصر اساسي لبناء العلاقات الانسانية . انها تخلق التآزر وتعطي الشعور بالأمان .

تعد الثقة واحدة من ابرز القيم التنظيمية وأكثرها الحاحا ، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر ، فقد اصبحت بيئة المنظمات اكثر ديناميكية وتعقيدا وذات درجة عالية من التأكد ، لذا اصبحت الموارد البشرية في المنظمات اهم اصول تلك المنظمات لأنه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن الواحد والعشرين وفي ذلك يشير احد المفكرين الى خاصية ( عدم الثقة ) التي كانت متلازما للمنظمات التقليدية المترجعة ، وكان نجاحها يعتمد على المدير ، بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الاهداف التنظيمية ، تبنى الثقة وتعتبرها عاملا مؤثرا في كفاءة وفعالية الاداء وأصبح نجاح المنظمات مسؤولية جميع العاملين وبذلك فأن المنظمات دوما بحاجة لتدعيم مستوى الثقة فيما بين اطراف عملياته اليوم في القرن الحادي والعشرين ، حيث العولمة التي بلغت اوجها وباتت البشرية معتمدة على المعلومات والمعرفة ومنها يتكون المجتمع الحالي ((مجتمع المعرفة )) ، ام يعد الاخر مجهولا بالنسبة لنا كما كان في السابق ، فنظم المعلومات والسجلات الالكترونية وعالمية المعرفة بالاضافة الى وجود قوانين تضمن حقوق طرفي العمل (المسؤول والموظفين) مما ساعد على تخفيض درجة المخاطرة في علاقات العمل مع ضمان ملاحقة من تثببت ادانته او خيانتته لعقد العمل وإجراء المسائلة والمحكمة العادلة والشفافة ، كل ذلك اوجد امكانية كبيرة للثقة بالآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بحث من اعداد الطالبان مصطفى محمد هادي ، مسلم عبد الرضا مشكور بعنوان دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية سنة 2017 صفحة 05.

**الفرع الثاني مفهوم الثقة التنظيمية:**

**1- الثقة التنظيمية:** الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الادارة العليا ) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على اساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص. وتعرف بأنها " هي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة " <sup>1</sup>

كذلك الثقة التنظيمية كما عرفها : هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الاتفاق عليها على انه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقائديا ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا انه الاساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما .  
وتعرف كذلك بأنها " مجموع المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك

**وعموما فإن مفهوم الثقة التنظيمية يعكس خمس حقائق هي "**

- الاحسانBenevolence : وهو شعور طرف ما بان الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمد بالعطف.
- الاعتماديةReliability : وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة اخرى.
- الجدارةCompetency : اي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة.
- الامانةHonesty : اي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- الانفتاحOpenness : اي ليس هناك اي حجب للمعلومات

في ضوء نتائج تحليل المعلومات ، يتوصل الفرد الى تقييم جدوى الاعتماد على كل طرف وفق معيار (( موازنة المحتملة مقابل المنافع الممكن استحالته )) وينشأ عن التقييم مستوى معين من الشعور بالاطمئنان تجاه النتائج المنتظرة من تصرفات اي طرف اخر يمكن الاعتماد عليه للقيام بسلوك معين يخلص الى اشباع حاجات الفرد (الوائق) <sup>2</sup>  
بطبيعة الحال ، هناك مستوى من الشعور بالاطمئنان يقترن بشكل مباشر بقرار الاعتماد على طرف معين ، انعكاسا لاتجاه التوقعات المتحصلة من عملية تقييم قدرة الطرف الاخر على التنفيذ والالتزام بالتنفيذ بالطريقة المفضلة عند الشخص الواثق.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق صفحة 06.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق صفحة 07.

عندما تكون نتائج التوقعات متفائلة يبادر الواثق الى اتخاذ قرار الاعتماد على الطرف الاخر ، على شكل اتفاق قد يكون مكتوب او عرفي ، صريح او ضمني ، ولا يصاحب هذا القرار مشاعر سلبية كالخوف والقلق بل تكون مشاعر الطمأنينة هي المتوافرة ، بينما عندما تكون التوقعات متشائمة ، فالأولى عدم الاعتماد ، وان حدث الاعتماد على الطرف الاخر في ظروف قاهرة ، سوف تكون مصحوبة بمشاعر الخوف والريبة والقلق والشعور بالتهديد.

تتبدل الثقة وتتغير قرارات الاعتماد على اطراف اخرى تبعا لما يستجد من معلومات عند الطرف الواثق عن الطرف الموثوق ، والبدائل التي تتاح للطرف الواثق من خلال عمليات بحث جديدة ، لذا فإن الثقة تحتاج الى رعاية ، ولكي تستمر كأرضية للتعامل والعلاقات التنظيمية والاجتماعية فهي تتطلب الحفاظ على مستوى عالي من التوقعات عن الاخرين لدى الشخص الذي يرغب ان يكون جديرا بثقتهم ، لكي يتوقعون بأنه يملك القدرات والمهارات ، ويتوقعون ايضا التزامه بالاتفاقات التي ترعى مصالح الطرفين.

### الفرع الثالث قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي المتطلب الاساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة الى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة ، فإن الثقة تحتاج الى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزحته . وفيما يلي اهم هذه القواعد

1- **عدم الافراط في الثقة بالآخرين** : ليس من الضروري ان يثق شخص بأناس لايعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الاهداف

2- **محدودية الاهداف** : ان الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير متوقعة ، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الاهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من اجل الوصول اليها ، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع اجواء الثقة الميدانية ، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج

3- **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف** : اذا كان البناء التنظيمي يحد من مدى استقلالية وثبات الجماعات ، فإن الظروف الضرورية تمثل القدرة على التغيير عندما تطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم

4- **الثقة تتطلب الحزم** : وذلك اذا ما أخفقت الادارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت ان الثقة غير موجودة ليس لان العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات ، او لعدم امكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق صفحة 07.



5-الثقة تتطلب التكامل التنظيمي : ومن اجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي اهداف التنظيمات الصغيرة مع اهداف التنظيمات الكبيرة.

6- تحتاج الثقة للاتصال : يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا ، لذلك فالمنظمات بحاجة الى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعرف ومقابلة القادة فقط . بل لتعزيز اهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية ايضا.

7-الثقة تتطلب تعددية في القادة : لا يمكن ادارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في احسن احوالها ، ولذلك فهي بحاجة الى التعثر والتشديد.

8-تناقض الثقة التنظيمي ة : وتتضمن انه من السهل تحطيم الثقة اذا ما تم الذهاب اليها بطرق غير متوقعة ، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-نفس المرجع السابق صفحة 08.

**المطلب الثاني تعريف الثقة التنظيمية Organizational Trust : الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم ، فهي**

تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها .

اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة ، وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله الكاتب (Adams,).

ويمكن ان ندرج بعض تعاريف الثقة التي اعتمدها بعض الباحثين كأساس في تعريف الثقة التنظيمية (OT) ، وكما يلي :-

\* " الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين

" توقع طرف ما حول قدرة ، وسلوك وحسن نية الطرف الآخر "

حسب الكاتبين ( Blomqvist & Stahle , )

\* " التوقعات الايجابية الموثوقة بخصوص تصرف الآخرين "

إما الثقة التنظيمية فتعرف بأنها :-

\* "الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات

معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص "

\* " محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك "

\* العديد من نظريات المنظمة المعاصرة تعد تطوير الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المنظمات ،

ويشير اليه الكاتب (Shea) بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية فهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبه بالرابط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوية ، فهي محفز لانجاز العمل

\* وقد كتب المنظرين التنظيميين حول أهمية الثقة التنظيمية عبر العديد من العقود امثال (McGregor

Argyris, ; Likert, ، والذين اتفقوا مع العديد من الممارسين والاستشاريين في الإدارة حول دعم فكرة

أهمية الثقة التنظيمية .<sup>1</sup>

1 - بحث دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية جامعة

القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد من اعداد : الاستاذ المساعد الدكتور: حامد كاظم متعب و عامر علي العطوي صفحة 06

- \*وأفاد الكثير من الباحثين امثال الكاتب (Mishra) بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال لأنها أصبحت غير مؤكدة وتنافسية ، ولهذا فإن الثقة عامل مهم لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل .
- \*ويشير الكاتب (Crawford) بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه بشيء أساسي ، هو قيامها على أساس الثقة ، والثقة التنظيمية هي ايضا مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل.
- \* وكذلك من السلوك الانتهازي للكاتبين (Lima & Caetano).ويذكر بعض الباحثين بأن الثقة تمثل أسبقية ضرورية للتعاون بين العاملين وبين المنظمات وتقود للسلوك البناء في العلاقات الطويلة الأجل وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات (كما هو في حال فرق انجاز المشاريع) وبين المنظمات (كما هو في حال التحالفات الإستراتيجية) .
- \*والثقة التنظيمية ايضا احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية ، وقد أكد الكاتب (Wicks) وزملاءه على أهمية نظر المنظمات الى الثقة على أنها مصدر اقتصادي مهم ، وشجع ايضا المنظمات على تبني إستراتيجية للاستثمار به بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية:

نال مؤخرا مفهوم الثقة التنظيمية اهتماما واسعا من الباحثين في العلوم الإدارية بعدما كان مجال الاهتمام في العلوم النفسية والاجتماعية امثال ( chairet ebrahim ) ,على الرغم من هذا الاهتمام بالثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعا ما ( نفس المرجع السابق) إذا إن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتا طويلا ولكن يمكن ان تنتهي في لحظة ما , وتحتاج المنظمات ان تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة فقد تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينيات من القرن الماضي وأثبتت البحوث التي أجريت مؤخرا أهمية عملية لها في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية , الالتزام, الرضا الوظيفي , الإدارة الناجحة للتغيير والعمل الجماعي<sup>1</sup>.

ومن جهة اخرى هناك عدة بحوث جاءت لتوفير افضل الظروف التي تساعد على نشوء الثقة التنظيمية واولها القابلية الاجتماعية بوصفها العنصر الاول والتي وضحت بان الثقة تصبح اكثر فائدة اذ كان يتخلل المنظمة من عدة مستويات من الادارة العليا الى المشرفين والعاملين في الخطوط الامامية , والثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير المستمر وهذا لوجود ثلاثة انواع من الثقة هي العمودية وتكون بين المديرين والعاملين والثقة الأفقية بين زملاء العمل او الثقة المنظمة وتكون بين العاملين والمنظمة وتتعلق بثقة العاملين بإجراءات المنظمة والتكنولوجيا والإدارة بالأهداف والكفاءة والعدالة ووصف الثقة العمودية بالأكثر تعقيدا من الثقة الأفقية ( kort et lewicka-) وتزيد الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة ,وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين الأفراد وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وتقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من الجهد ,وكذلك تسهم في زيادة الإنتاجية , وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها , إضافة الى كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات , وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه .

1- نفس المرجع السابق صفحة 09.

### المطلب الرابع أهمية بناء الثقة المنظمة:

لقد اكد الكثير من الباحثين على اهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الاطراف المعنية( الافراد ، المنظمة ) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي ، وعامل اساسي في اي شكل للتفاعل الانساني وفقا للرأي، ان العمل سوية مع الاخرين يحتاج الى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز اهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة اساسية وجوهريه لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الافراد والفعاليات الادارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي او السياسي ، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم لأنها تتشكل العنصر الاساسي في الفاعلية التنظيمية اذ ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع اهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الاعمال ، وان بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة ، فقد اثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الاداء وسلوك المواطنة والإبداع ، في حين اثبتت دراسات اخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع ،اذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الافراد داخل المنظمة ، وتعتبر الثقة الجزء الاكبر اهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة ، وان المنظمات التي تسود اعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون اكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة.<sup>1</sup>

---

1- مرجع سابق : بحث من إعداد الطالبان مصطفى محمد هادي ، مسلم عبد الرضا مشكور بعنوان دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية سنة 2017 صفحة 08.

### المطلب الخامس أبعاد الثقة التنظيمية :

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) واعتمدت في بحثي هذا على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب وجانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول الثقة بالإدارة العليا) .: حيث أن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن

الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم بأنها تتبع من الاعتقاد بان سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بان سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تتبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية أي ان ( للعدالة التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتساوي، على إن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو اختلافهم بمهاراتهم في العمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم إما العدالة الإجرائية وفقاً لها فان القوانين يجب إن تكون واضحة وان يتم فرضها باستقامة ونزاهة وأكد على إن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه يضمن زيادة الثقة وتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم. . وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية). على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي) .

1- صديق محمد جلال سليمان(2005) : اثر الثقة التنظيمية على ادراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العربية : كلية التجارة جامعة المنصورة مصر صفحة 11.

وبين بأنها أي الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد اقتراحات مفيدة للقادة هي:

\* ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على إسرارهم والمعلومات المتداولة.

\* يكون نموذجاً للمصادقية بالقول والعمل.

\* مستعداً لتحمل المسؤولية.

\* تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار.

\* تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي.

\* إظهار الإيمان بالعاملين ولحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي.

وترى الدراسة الحالية بأن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ

المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة

### الفرع الثاني الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين

الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام بالعمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

ومن جهة أخرى فان هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل المنظمة اعتماداً على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشترآكهم في المشاعر والآمال.<sup>1</sup>

1 - مذكرة بعنوان الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. من اعداد أميرة خضير كاظم المعهد التقني الكوفة- العراق صفحة 232.

### الفرع الثالث الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في

العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين). واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم) .

ومن جهة أخرى فإنها هي الثقة بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل للمرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدره فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين. وعرفت ايضاً بثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه". على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات العامة. تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث اهتمامهم بسعادتهم دائماً ونظرتهم للعمل باحترافية وتفاني في انجاز العمل المطلوب.<sup>1</sup>

---

1 . مفلح حكمت محمد (2010) : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد الثالث هـ الثمانون.



ويذكر ضمن هذا المدخل عدة إبعاد للثقة منها <sup>1</sup> :

1- إبعاد (Mayer et al., 1995): تتمثل في

❖ البعد الإدراكي (Cognitive)

❖ البعد العاطفي (Affective)

2- إبعاد (Shockley-Zalabak et al., 2000) : تتمثل في

\*القدرة (Competence)

\*الاتصال المفتوح (Open Communication)

\*الاهتمام بالعاملين (Concern for Employees)

\*المعولية (Reliability)

\*الاشتراف بالأهداف والقيم والمعتقدات (Sharing of Goals , Values and Norms)

المدخل الثاني : يسمى بمدخل بؤرة الثقة (Trust Foci) او (مرجعية او مصدر الثقة) ، ويقوم على أساس

مصدر الثقة في المنظمة ، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه

الآخرين (الأنداد)) ، او ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر او الإدارة العليا )

للكاتبان (Yang,;Adams,) وإبعاد هذا المدخل هي (Scott,)

• الثقة بزملاء العمل (Coworker–Trust)

• الثقة بالرئيس المباشر (Immediate Supervisor–Trust)

الثقة بالإدارة العليا (Upper Management–Trust)

\*. اذ تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين ، إما

الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات ايجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس

المباشر او الإدارة العليا ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak,) وتكون هذه الثقة على

أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني

والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى .

\* (ومن المقاييس التي تعتمد على هذه الإبعاد مقياس الكاتب (Scott) ) : وفي هذا البحث سيعتمد الباحثان

على مدخل مرجعية الثقة وباستخدام مقياس (Scott,) الذي يعد من المقاييس المهمة والمستخدمة بكثرة

بالبحوث التطبيقية المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية وهو مقياس مختبر اكثر من مرة وذو ثبات ومصداقية

عالية .

1- مرجع سابق : دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج

الديوانية جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد من اعداد : الاستاذ المساعد الدكتور : حامد كاظم متعب و عامر علي

العطوي صفحة 11 و12.

## المبحث الثاني\_ المردودية الفردية- تاطير نظري-

تمهيد:

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

### المطلب الأول تعريف المردودية الفردية :

المردودية هي النتائج التي تحققت فعلا مقارنة بالأهداف المرجوة من كل عملية وتترجم فعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكولة إليه فعلى سبيل المثال عند استخدام مصطلح المردودية في التدريب يتم التعبير عنها في قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة، مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في الأنشطة التدريبية، ويستخدم قياس مردودية التدريب للتأكد من أن التدريب يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته اما اذا استخدم انتاجياً او في التكاليف فتسمية عتبة المردودية وهي مستوى النشاط الذي تكون فيه مجموع الإيرادات تغطي مجموع التكاليف وعندها تكون النتيجة معدومة أي لا ربح ولا خسارة

ومن بين الوظائف التي يقومون بها مسؤولون تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وظيفة تسيير الحياة المهنية و هي عبارة عن مجموعة تحولات و تنقلات يمر بها الموظف خلال فترة تواجده بالمنظمة

وقد يمر العامل خلال هذه الفترة على عدة مراحل تعتبر هامة وحاسمة قد تقرر في بعض الأحيان مصيره تقييم أداءه وكفاءته و إمكانية تكوينه ليتماشى مع أي :المهني من بين هذه المراحل نذكر على سبيل المثال تطور علمي أو تكنولوجي قد يمس الإدارة و قد يكون هذا التكوين قصد التحسين من مستواه ثم ترقية إلى مناصب كان يطمح فيها في الوصول إليها و يغادر الموظف الإدارة في عدة حالات تعتبر نهاية حياته المهنية

. بها و منها : الاستقالة ، التقاعد ، الوفاة

و لقد أعطي العنصر البشري بالغ الأهمية كمورد حساس كلما زاد المسؤولين من اهتمامهم بالموظفين كلما زاد تقننهم في أداء أعمالهم.

### المطلب الثاني : أهمية المردودية الفردية

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومن هنا تبرز لنا الأهمية القصوى للمردود الفردي داخل المنظمة :

يؤكد (الطائي وآخرون أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
4. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

6. ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبيرة ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم .
7. ويؤكد (Torrington, et. al.) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.
8. يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير السليم.<sup>1</sup>

---

1 - مذكرة بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا قدمت إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع كلية الأعمال-الجامعة العربية الألمانية للعام الدراسي(2016) من اعداد الطالب :عبد الباسط الاكرش تحت اشراف :الدكتور محمد الطائي صفحة 38.

9. يشير إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة يجنب معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

### الفرع الأول طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

ويرى (Anthony, et al) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

### طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

(1 1) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأثيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأثيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(2 1) طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(3 1) طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ

ب(1) وتنتهي ب(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب(ضعيف) وينتهي ب(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(1 4) طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الدرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.<sup>1</sup>

**طرق تقييم العاملين :** هناك طرق أخرى للتقييم :

(1 1) طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

1- بحث أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

من اعداد الاستاذ الدكتور :نجم العزاوي والدكتور طلال النصير سنة 2011 الصفحة14

(2 1) طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(3 1) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

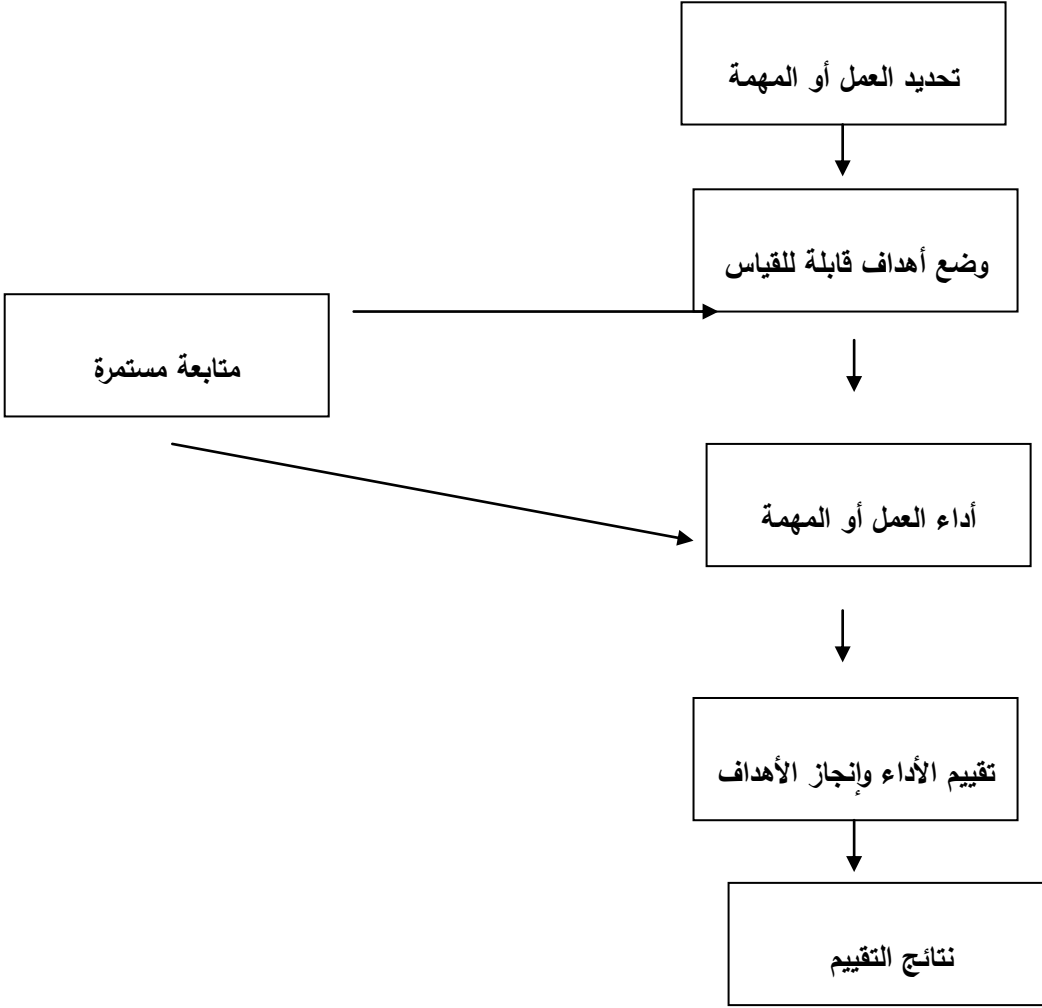
(4 1) طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

(5 1) طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(6 1) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

(7 1) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (3-2).

شكل (3-2)  
آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مداخل الرقابة



المصدر : من نفس المرجع السابق



(Dessler,) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

يؤكد (DeNisi & Griffin) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
4. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعمل دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت دراسة (برنوطي)، أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق صفحة 15

2 - مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم من اعداد الطالب مغتاب خطاب جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم لسنة 2015

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظيفتهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتقافاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية ويشير الكاتبان (Foot & Hook) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

### الفرع الثالث خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

وتعدد خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
5. قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً
7. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

والشكل (4-2) يوضح عناصر تقييم الأداء.

شكل (4-2)  
عناصر تحديد مستوى الأداء

1. العمل والإنتاج ويشمل:	
▪ كم الإنتاج.	▪ نوعية الإنتاج والأخطاء.
▪ السرعة.	▪ الإلمام والإتقان.
2. المواظبة، ويشمل:	
▪ الالتزام بالذوام والأوقات الرسمية.	▪ العلاقة مع الرؤساء.
▪ طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.	
3. التعاون والعلاقات، ويشمل:	
▪ التعاون مع الزملاء.	▪ العلاقة مع الرؤساء.
▪ العلاقة مع الزبائن والجمهور.	
4. القرارات العقلية، ويشمل:	
▪ الذكاء.	▪ القدرات على التعلم وتطوير الذات.
▪ القدرة على حل المشكلات.	▪ القدرات الإبداعية.
5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
▪ الجدية والحرص.	▪ طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
▪ القدرى على التغيير والتكيف	▪ الاستعداد لتحمل المسؤولية.

#### الفرع الرابع مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقويم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف. بالإضافة ويشير (إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:
  1. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل

والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

2. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة. ويرى اخرون (أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم. ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي يعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث ابعاد المردودية الفردية :

تعد وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قصد تمييزها، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا انه توجد ثلاث ابعاد للمردودية الفردية وهي الجهد المبذول وكمية العمل المنجز وكذا نوعية العمل .

### الفرع الاول المثابرة في العمل

هو الجد والاجتهاد والعمل هم أضلاع مثلث النجاح للفرد وهم سبيل ارتقاؤه فالنجاح سواء في الدراسة أو العمل لا يأتي بالتمنى والدعوات والتواكل على الله عز وجل دون عمل وإنما يتحقق ببذل الكثير من الجهد والعمل الجاد لتحقيق الهدف المرجو ، فالاجتهاد والجد والعمل هم اساس نجاح اي إنسان فإن الله يحب إذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه، والعمل المتقن هو سبيل النجاح، وكذلك سبيل تقدم المجتمعات، فالمجتمعات الحريصة على العمل والاجتهاد تقف في صفوف الدول المتقدمة، وبينما الدول التي لا تعمل او تجتهد .

وكذلك تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقيمة التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وكذلك في مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة في بعض الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة المردود وكمية بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد .

ومن جهة أخرى تتم عن طريق مراقبة المواظبة ( السلوك ) مع المواطنين ؛ الحضور اى الغيابات باستثناء الغيابات مدفوعة الاجر بسبب احداث عائلية ؛ احترام اوقات العمل والتاخرات عن العمل. ويتم تقييم أداء الفرد العامل بسبب الأخطاء المهنية فهو تقصير العامل بخصوص التزاماته المهنية إراديا أو غير إراديا وبصفة عامة كل خرق من جهة الحكام التشريعية ؛ الاتفاقية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل ومثال الخروج المبكر وغير المرخص ؛ الغيابات المتكررة بدون سبب معقول عن منصب العمل ويبلغ العامل المرتكب لخطاء كتابيا او شفويا وحسب المادة من نظام المؤسسة الداخلى وتضمن حقوق الدفاع للعامل من خلال تقديم طعن ضد العقوبة المتخذة ضده أي تعني مستوى الدقة و الجودة، و مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته ، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### الفرع الثاني كمية العمل المنجز ز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف

العادية للعمل ، ومقدار هذا الإنجاز . فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر .

شمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد العامل ، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة . مثال ذلك، الاخلاص في العمل ، التعاون ، الامانة ، المواظبة على العمل ....الخ. وهذه العناصر نوعان هما :

-العناصر الملموسة : هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد العامل ، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

حيث يمكن من خلال عدد مرات الغياب ومدى إحترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسة بعد تنظيمها ، فبهذه المراجعة مثلا يمكن إكتشاف الخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

-العناصر غير الملموسة : وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها ، نظراً لأنها

تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد العامل ، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها. ومن الامثلة على هذه الصفات الامانة ، الذكاء ، الشخصية ...الخ.

ومن جهة أخرى فان تم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها , وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية العمل ودراسة العمل وظروف العمل , و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل إلى جانب المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها, أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال والتصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس إحترام وقت العمل ، اسلوب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين الاخرين، إضافة الى هذا يتم التقييم من خلال تحديد الأولويات، مثل مهارات العامل في التعامل مع الامور حسب أولوياتها من معالجة الأمور المهمة فالأقل أهمية ، مهارة العامل في التعبير الشفوي أو الكتابي عن أفكاره بوضوح مع الحرص على صدق ودقة المعلومات المنقولة للغير. إن تقييم هذه السلوكيات وغيرها ، كالقيادة، صنع القرارات وحل المشكلات تحتاج الى متابعة مستمرة من طرف المشرف على التقييم.

**الفرع الثالث نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم هو وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم بالإضافة الى مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

بالإضافة الى الحصول على العمل الأكثر فعالية، يتطلب ذلك أن يكون التفكير فعال أكثر، والتفكير الفعال الأكثر، يتطلب كينونة فعالة أكثر في طبيعة العقل. لذلك إن قاعدة فنّ العمل هي في فنّ الكينونة، والتقنية لتحقيق ذلك تكمن في ممارسة التأمل التجاوزي.

تعتمد نوعية العمل على نوعية الفاعل والظروف وسرعة تقبل العمل في الطبيعة والبيئة المحيطة بالفاعل. قد يكون الفاعل من النوعية الجيدة ويمتلك عادات حسنة ونقاوة الحياة، ويكون قويا في العقل والتفكير الواضح؛ ولكن إذا كانت الظروف والبيئة المحيطة غير مفضّلة للعمل، لن يكون عمله مثمراً. في الفصل "كيف نستفيد استفادة تامة من البيئة المحيطة" عالجتنا بالتفصيل كيف أنه من خلال ممارسة التأمل التجاوزي، تصبح البيئة المحيطة والظروف منسجمة وداعمة لاكتمال الرغبة والعمل.

## الفصل الثاني : الدراسة النظرية

ومن جهة أخرى، إن فنّ العمل هو في أداء العمل بالكمية الدنيا للطاقة المستهلكة وبالكمية القصوى للعمل المنجز؛ هكذا تكون الكفاءة في العمل هي الأكبر. وبذلك تكون النوعية والكمية الناتجة عن العمل هي الأكثر، بينما يكون استهلاك الطاقة أقل.

إن الجهد الأقل والكمية القصوى للكسب إلى الفاعل وإلى البيئة المحيطة هو فنّ العمل. يكافئ كلُّ من الفرد والكون بوفرة بواسطة فنّ العمل.

ويتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها , وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية العمل ودراسة العمل وظروف العمل , و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الاعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل إلى جانب المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها, أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.<sup>1</sup>

---

1 - علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2013 تحت اشراف الاستاذ بخوش وليد .

### المطلب الرابع قياس و تقييم أداء العاملين :

حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تضل مواكبة لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودوري ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم"أو هو " أهم وظائف لأداره فهو الوظيفة الخامسة بعد الرقابة ولايهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل"<sup>1</sup>

أي أن تقييم الأداء يعني :المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الأعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

و حيث أن تقييم الأداء يعبر عن العمليات المهمة إداريا و تقنيا فهذه الوظيفة توزع و تقسم لأكثر من جهة لأدائها و ذلك للحصول على نتيجة خالية من الآراء الشخصية أو الميول النفسية .

**1** توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء.مركز الخبرات المهنية .2004م



أنواع و أقسام التقييم :

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها :

الطريقة الأولى الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء.

الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء .<sup>1</sup>

بالإضافة إلى : " الرئيس ( المدير )

الزملاء

المرؤوسين

التقويم الذاتي أو الشخصي<sup>2</sup> حيث تمثل تمتلك كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات و العيوب

بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم حيث نوجز

ذلك بما يلي :

**1. تقييم الرئيس و المشرف :**

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم

بسهولة حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من

مشرفيهم .<sup>2</sup>

1- مصادر تقييم أداء العاملين .المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية .<http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>.

<sup>2</sup>مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود. [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa).

**2. تقييم رئيس المشرف المباشر :**

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

**3. التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :**

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

**4. تقييم اللجان :**

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحترفين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز<sup>1</sup>.

**5. التقييم الذاتي :**

حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه و هذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء .

**6. تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :**

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة

---

**1 -** توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مرجع سابق

المطلب الخامس عناصر تقييم الأداء :

• الفرع الاول تحديد الغرض:

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقييمية من حيث :

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها

لعدة أغراض منها ما يلي:

1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل،

أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.<sup>1</sup>

---

1 - مصادر تقييم أداء العاملين. المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء "أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

• تحديد المسئول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

• الفرع الثاني تحديد وقت التقييم :

• حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالبا

ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :.

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم

وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك

يجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك

تخصص لها في نهاية السنة.<sup>1</sup>

---

1- أوسم .عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات .2009م

## الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

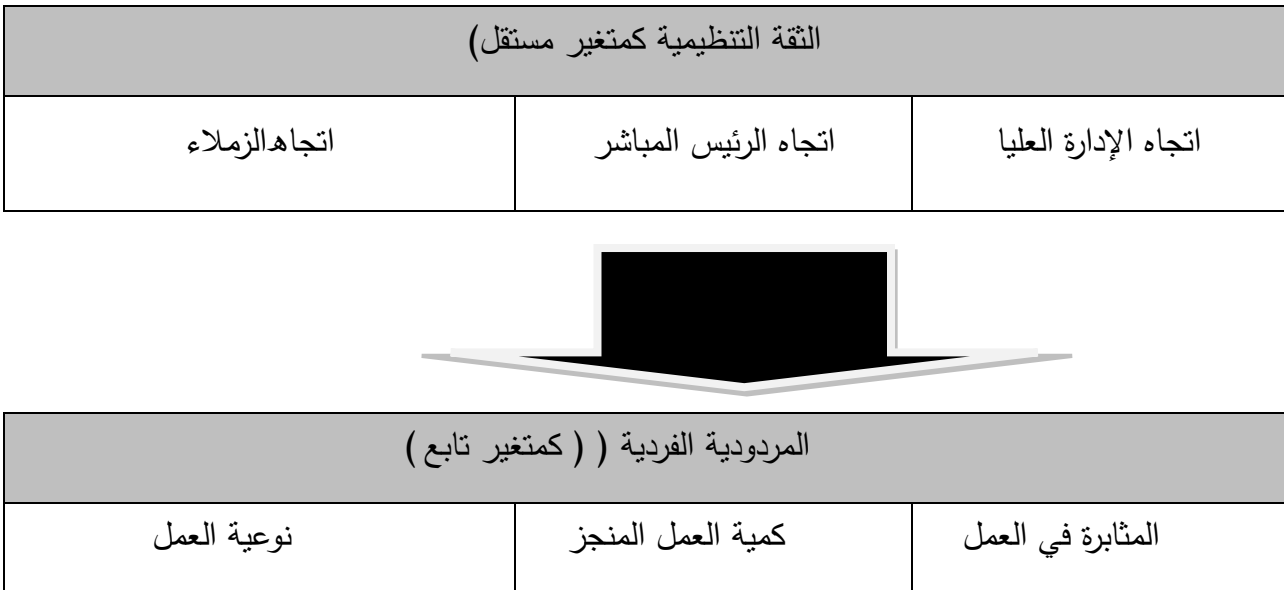
إنطلاقاً من طبيعة و أهداف الدراسة ، سيتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة ، من خلال عرض نموذج هذه الدراسة و فرضياتها الأساسية ، و إبراز معالم حدودها الموضوعية ، الزمانية و المكانية و البشرية ، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات ، بالإضافة إلى الأساليب المعالجة الإحصائية .

### المبحث الأول : نموذج الدراسة و فرضياتها :

#### المطلب الأول نموذج الدراسة :

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وعلى ما عُرض في بعض الدراسات السابقة، وعلى ضوء مشكلة البحث و أهدافها، فإن نموذج هذه الدراسة ينطلق من فكرة البحث عن علاقة الارتباط بين المردودية الفردية و الثقة التنظيمية، و الذي يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) : نموذج الدراسة المعد من طرف الطالب:



**\*المتغير المستقل : الثقة التنظيمية:**

يمثل المتغير المستقل في هذا النموذج في الثقة التنظيمية ممثلة في ابعادها المختلفة، ونتيجة لتعددتها وإختلافها، فقد أعتمدنا على ثلاث ابعاد اساسية أساسية محل إتفاق لدى العديد من الباحثين، حيث تتمثل هذه الابعاد في إكتساب الثقة التنظيمية وتطويرها، التشارك وتداولها، إستخدامها وتطبيقها وهي، الثقة في الزملاء والادارة العليا والمشرفين،

**\* المتغير التابع : المردودية الفردية :**

أما المتغير التابع في هذا النموذج فتمثل في المردودية الفردية، من خلال أبعادها وخصائصها، وإن تعددت لدى العديد من الباحثين إلا أننا إعتمدنا في هذه الدراسة، على ثلاث أبعاد تم تداولها لدى العديد من الباحثين وهي، المتابعة في العمل وكمية العمل ونوعية العمل.

**المطلب الثاني : فرضيات البحث .**

من أجل الإجابة عن إشكالية هذه الدراسة، فقد جاءت فرضيات الدراسة وفقا للمتغيرات الرئيسة التي تناولتها، والمتمثلة في الثقة التنظيمية من جهة، والمردودية الفردية من جهة أخرى، ولمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين فيما بينهما، تم صياغة الفرضيات التالية:

**1- الفرضية الأولى :** تتعلق هذه الفرضية بإختبار ما إذا ترتبط المنظمة المتعلمة بعملية إكتساب المعرفة في

المؤسسة، فحاء صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفريية الأولى ( $H1_0$ ) : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين عملية المردودية الفردية والثقة التنظيمية في بلدية الفيض.

الفرضية البديلة الأولى ( $H1_0$ ) : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين عملية المردودية الفردية والثقة التنظيمية في بلدية الفيض.

2- الفرضية الثانية: تتعلق هذه الفرضية بإختبار فيما إذا ترتبط المردودية الفردية بعملية الثقة التنظيمية في بلدية الفيض، فتمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفريية الثانية ( $H2_0$ ) : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين ترتبط المردودية الفردية بعملية الثقة التنظيمية في بلدية الفيض .

الفرضية البديلة الثانية ( $H_{20}$ ): توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين ترتبط المردودية الفردية بعملية الثقة التنظيمية في بلدية الفيض .

3- الفرضية الثالثة: بالنسبة لهذه الفرضية فهي تبحث عن أية علاقة إرتباط بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية بلدية الفيض، وعليه صيغت هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية الثالثة ( $H_{30}$ ): لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية بلدية الفيض.

الفرضية الصفرية الثالثة ( $H_{30}$ ): توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل) بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية بلدية الفيض.

#### -المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

##### المطلب الأول : منهج البحث :

لأجل القيام بمسح التراث النظري إعتمدنا على المنهج الوصفي، لوصف خصائص المردودية الفردية والثقة التنظيمية ، كما تم المطلب الأول : منهج البحث إستخدام المنهج التحليلي في تحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة من جهة، وفيما إذا تتوفر فيها خصائص المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

أما فيما يخص وصف وتحليل الدراسة ككل، جمعنا كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إطار ما يسمى بالمنهج الوصفي التحليلي .

##### المطلب الثاني : حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على في جانبها الموضوعي على بيان علاقة بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية حدود الدراسة منفردة ، بالمنظمة المتعلمة معبراً عنها بخصائصها مجتمعة.

2- الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018

3- الحدود المكانية : بلدية الفيض ولاية بسكرة .

4- الحدود البشرية: جميع العاملين والموظفين في الهيئات الإدارية في بلدية الفيض ولاية بسكرة.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة و أدواتها

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة عمال و موظفي بلدية الفيض بسكرة، وفيما يلي تعريف بالبلدية مجال البحث:

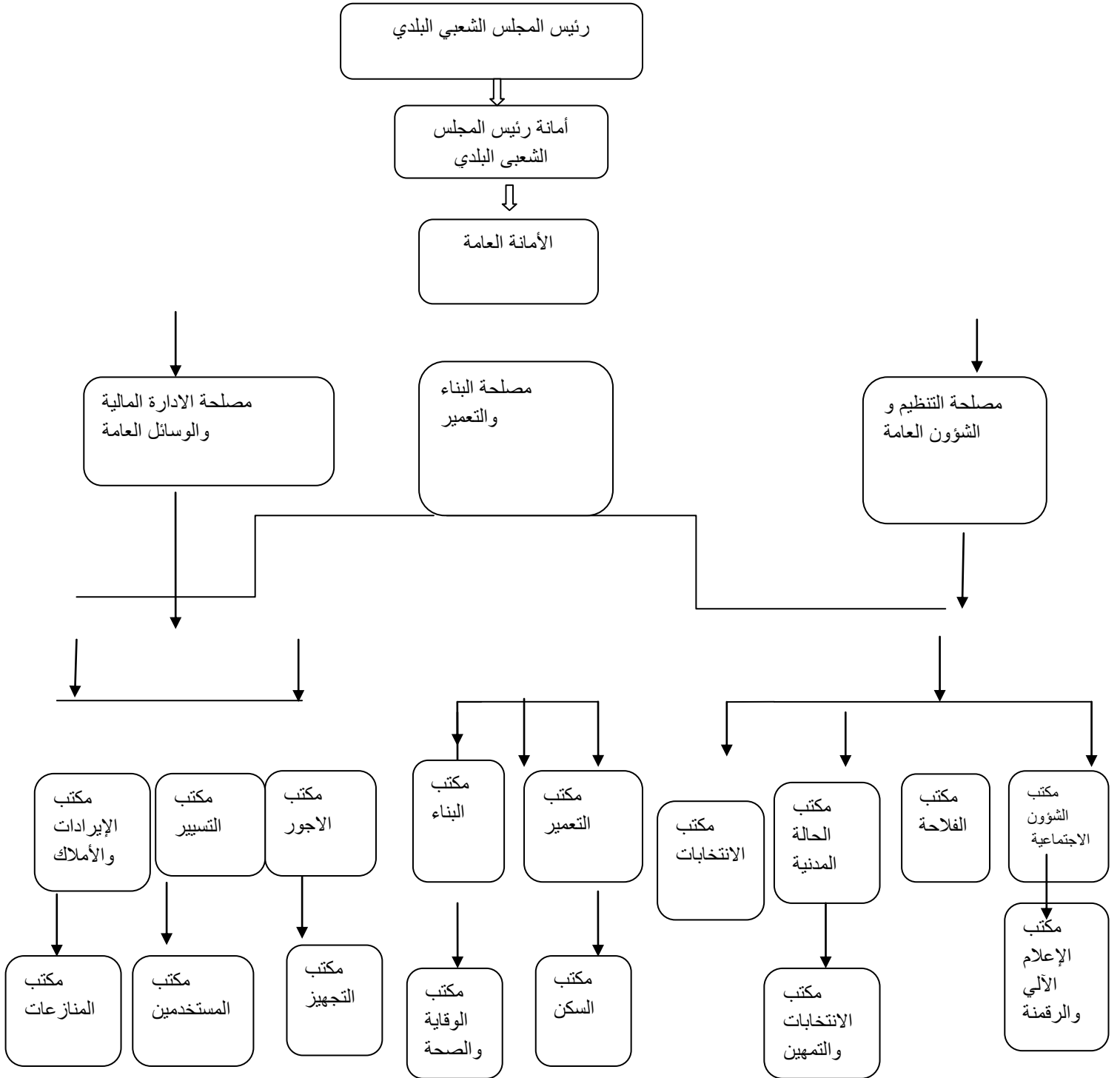
المطلب الأول:تقديم بلدية الفيض

تقع بلدية الفيض في الجهة الجنوبية الشرقية لولاية بسكرة تبعد عن مقر الولاية ب 100 كلم,وهي بلدية من البلديات الأربعة التابعة لدائرة زريب ة الوادي منبتقة عن بلدية زريبة الوادي الأم حسب التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1400 هجري الموافق ل 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد يحدها من الشمال بلدية زريبة الوادي ومن الشمال الغربي بلدية عين الناقة ومن الغرب بلدية الحوش ومن الجنوب بلدية الحمراية التابعة لولاية الوادي ومن الشرق بلدية بابار التابعة لولاية خنشلة وتتكون البلدية من من مجموعة القرى ( زريبة حامد-الولاجة-الاخوة حرزلي- الرويجل - القطار بالإضافة الى مقر البلدية وهي بلدية ذات طابع فلاحي .أما عدد سكانها فبلغ 13680 نسمة وبمساحة اجمالية مقدرة ب 1375,10 كلم2 ,يمتلك سكانها عادات و تقاليد متنوعة تعود جذورها إلى عهد قديم.



**الهيكل التنظيمي لبلدية الفيض**

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لبلدية الفيض (المصدر من اعداد الطالب )



المصدر: مرسوم تنفيذي 91-26 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

**الفرع الاول شرح الهيكل التنظيمي لبلدية الفيض:** يولي الباحثون والمختصون في نظرية المنظمة أهمية بالغة في شأن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لأية منظمة باعتباره البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات و الوحدات الرئيسية التي من خلالها يتم توزيع المهام و الأعمال والنشاطات المخولة لكل مصلحة والتي بدورها تحقق الأهداف الملزم تجسيدها من قبل المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة وفضلا عن كل هذا وذاك فهو يعد من الوسائل التسييرية والإدارية التي تستخدم لمنح الرؤية الشاملة و المتكاملة لجل العمليات و التفاعلات السائدة ضمنها، وبالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، نجد أن الهيكل التنظيمي للبلدي يتكون من العناصر التالية :

1. **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** وهو يقوم بالإشراف على شؤون البلدية المختلفة ويديرها، ويتشاقى المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الانتخابات وذلك لمدة خمس سنوات. أما بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي فقد جاء في المادة 48 من قانون البلدية "يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي يتم التصيب في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع يعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي". كما يتولى الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها حيث يتكفل تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي خاصة ب: تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق والقيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملك البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.

2. **أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يتولى البلدية (أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي) المهام التالية: \* فرز البريد وتحويله وتحضي استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي و متابعتها.

\* كتابة الجلسات ومقابلات واستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

\* متابعة شكاوي المواطنين ودراستها وإعداد خلاصات عنها.

\* تقديم المنشورات لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

\* متابعة شكاوي المواطنين ودراستها وإعداد خلاصات عنها تقديم المنشورات لرئيس المجلس الشعبي

البلدي

\* تولي العلاقات العامة ولاسيما مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

3. الكتابة العامة: هي أعلى مصلحة في البلدية إذ تتفرع منها مختلف المصالح الأخرى، من مهامها الإشراف الإداري الكلي على تسيير البلدية كما تقوم بالمتابعة الكاملة للمداولات و قرارات المجلس الشعبي البلدي، والمصالح التي تتفرع عنها هي:

3.1 مصلحة الشؤون الاجتماعية العامة: وتضم كل من:

\* مكتب الشؤون العامة: يشرف هذا المكتب على من قطاع التعليم، قطاع الفلاحة و قطاعي التجارة و الخدمات بالإضافة إلى الرياضة، التشغيل، المنازعات، الإحصاء، الثقافة، والوسائل الترفيهية.

\* مكتب الحماية الاجتماعية: هذا المكتب مكلف بتسيير الأمور التي تكون متعلقة بالمجاهدين وذوي الحقوق والأرامل، المسنين و المعوقين و المكفوفين و مجمل القضايا الاجتماعية و الصحية.

\* مكتب الحالة المدنية: تسجل فيه الحالات التي وقعت في البلدية كمنح الشهادات التي تتعلق بالزواج، الازدياد، الوفاة و مختلف الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية.

\* مكتب الانتخابات: يقوم بتسيير عمليات الانتخابات و المراجعة السنوية لها.

3.2 المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية والمستخدمين: وتشمل على:

\* مكتب الميزانية: يكلف هذا الأخير بتحضير كل من الميزانية الأولية و الميزانية الإضافية وكذا الحساب الإداري.

\* مكتب تنفيذ الميزانية: يقوم بتحضير و دفع الفواتير و رواتب العمال و كل الأمور المتعلقة بالمالية والتي تخص قسم التسيير والقسم الفرعي للتجهيز العمومي. كما أن مكتب تنفيذ الميزانية مكلف أيضا بتحرير أوامر الدفع ومراقبة سير صندوق النفقات الصغرى.

\* مكتب تسيير أملاك البلدية (الإيرادات): مكلف هذا المكتب بتحرير العقود الإيجارية وتجديدها ومتابعتها، كما أنه يقوم بجميع عمليات الشراء وكذا جرد الملاك العقارية المنقولة.

\* مكتب المستخدمين: تسيير ملفات العمال من إجراءات التوظيف بالتنسيق مع المصالح المختصة والترقية والإحالة على التقاعد.

3.3 المصلحة التقنية: وتشمل هذه المصلحة على مكتبين هما:

\*مكتب البرامج والتسيير والمتابعة:والذي ينقسم بدوره إلى فرعين هما: فرع البرمجة,فرع التعمير والتطهير.  
\*مكتب التطهير و الصيانة وتسيير المخازن :وينقسم هذا الأخير إلى قسمين:فرع التطهير,فرع الصيانة و تسيير المخازن والذي يشارك حسب المادة 105من قانون البلدية في صيانة المسجد و المدارس القرآنية الموجودة في البلدية وهذا من أجل المحافظة على الممتلكات الدينية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلی,القانون الإداري,التنظيم الإداري,دار العلوم للنشر والتوزيع,الحجار,عنابة,الجزائر,2002,ص,162,164.

### ثالثاً: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الإدارة موظفي وعمال بلدية الفيض ولاية بسكرة ، حيث تم توزيع 31 استبياناً على موظفي وعمال بلدية الفيض ولاية بسكرة استرجعت منها 31 استبيان أي بنسبة استرجاع 100 %.

### المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>1</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

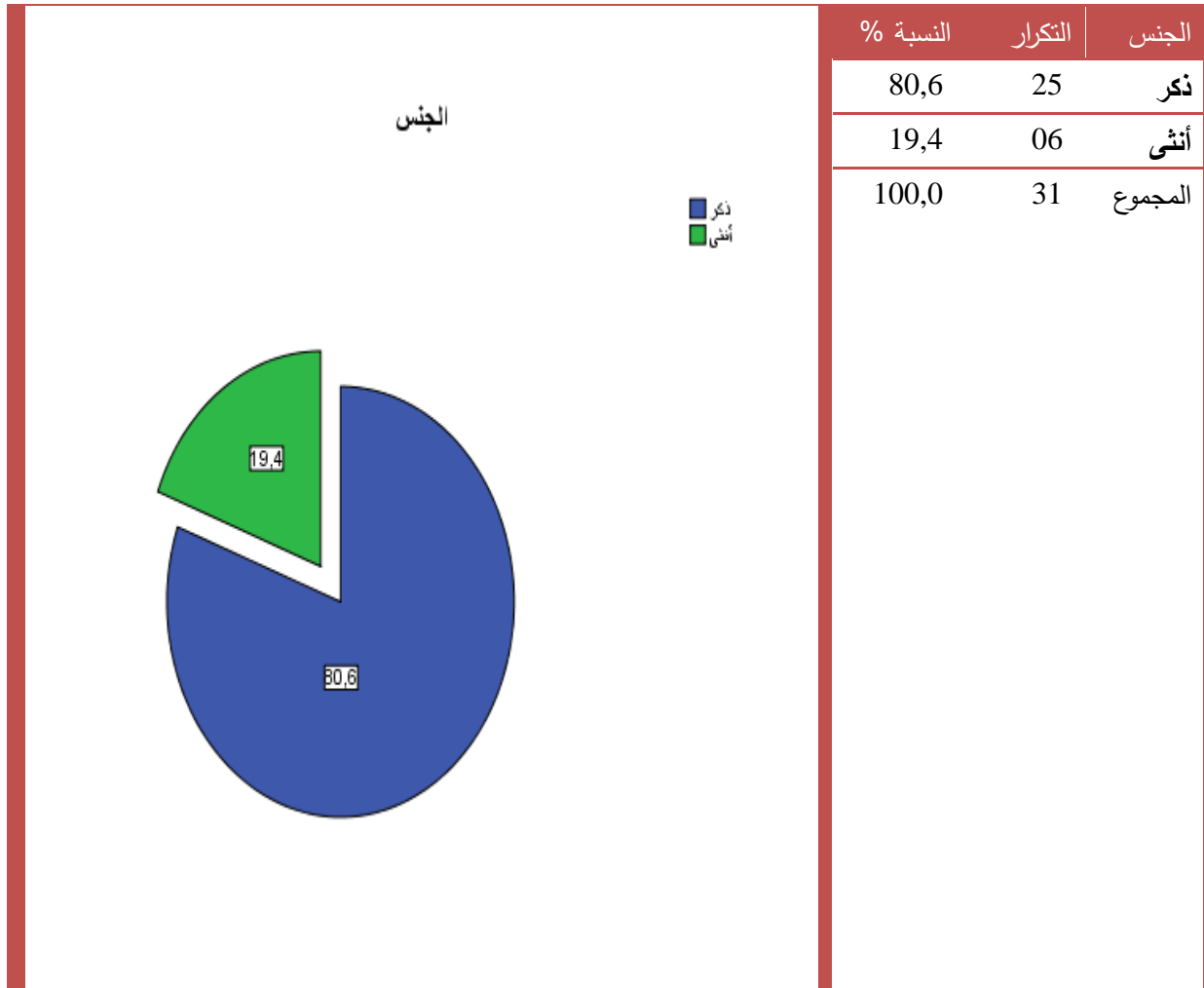
1- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000، ص 35.

- خصائص عينة الدراسة تضمنت الدراسة بعض المتغيرات الأساسية الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وشملت كل من العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، لذا سوف نتناول في هذا الجزء من الدراسة وصف هذه المتغيرات على النحو التالي :

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

▪ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (1-1-أ): توزيع العينة حسب الجنس



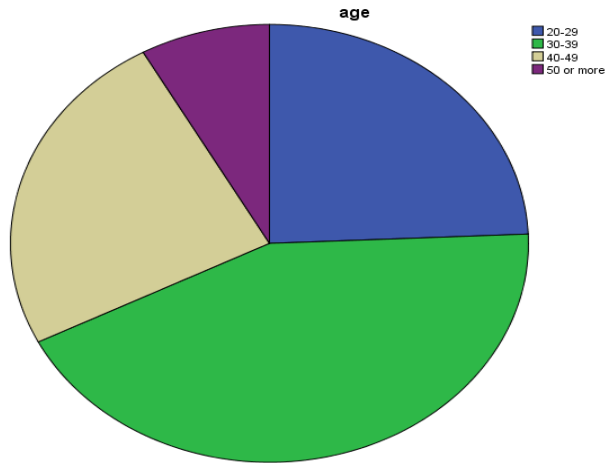
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 80,60% بينما نسبة الإناث 19,40% وهي نسبة متقاربة.

2- توزيع العينة حسب السن :

الجدول (2-1-1): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 30-40	12	38,7
من 40-50	17	54,8
50 سنة فأكثر	2	6,5
المجموع	31	100,0



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (40-50) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 54.80%، بينما كانت نسبة الفئة (من 30-40) وبلغت أكثر من 38,70%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 6,50% فقط.

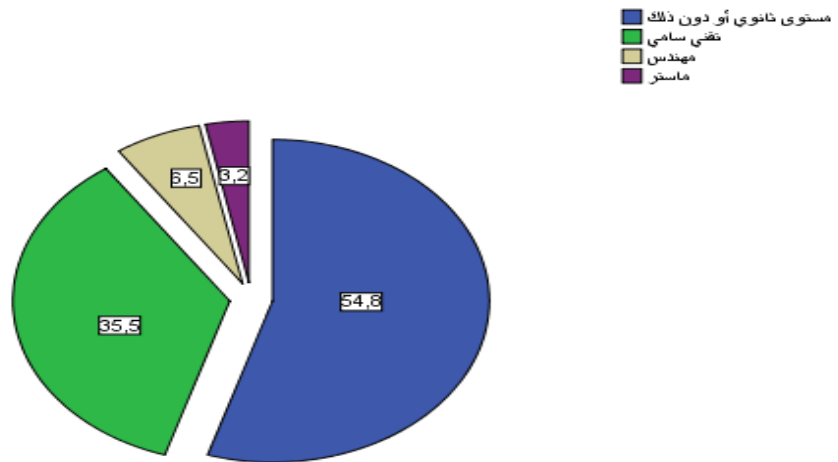
توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
مستوى ثانوي أو دون ذلك	17	54,8
الليسانس	11	35,5
مهندس	2	6,5
ماستر	1	3,2
المجموع	31	100,0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

مؤهل علمي



يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على مستوى ثانوي أو أقل حيث بلغت نسبتهم أكثر من 54.80% أما الحاصلون على شهادة ليسانس بلغت نسبتهم أكثر من 35.50%. في حين تقارب باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على شهادة مهندس 6.5%، ثم الحاصلين على شهادة الماستر 3.2%،

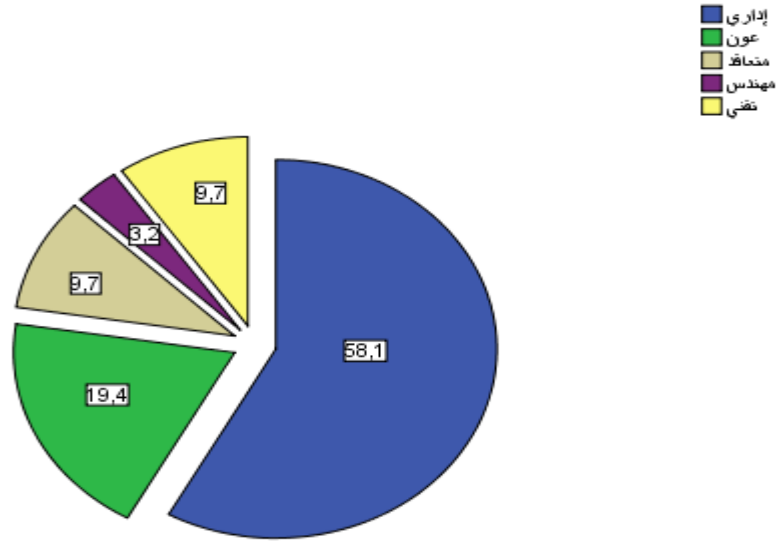


توزيع العينة حسب مجال الوظيفة:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
اداري	18	58,1
عون	6	19,4
متعاقد	3	9,7
مهندس	1	3,2
تقني	3	9,7

مجال وظيفي



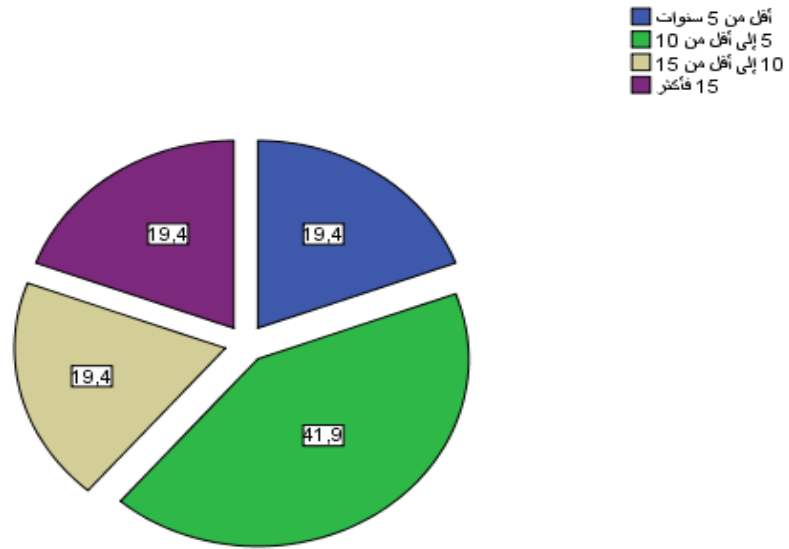
نلاحظ ان نسبة الاداريين يفوق الفئات الاخرى وهذا للطابع الاداري للبلدية من خدمات للمواطنين وهذا لتحسين الخدمة العمومية وعدم اغفال الجوانب الاخرى في انجاز المشاريع المنوط بها المهندسون والتقنين لمتابعتها والسهر على انجازه في الآجال القانونية المسطرة.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5	6	19,4
من 5 إلى أقل من 10	13	41,9
من 10 إلى أقل من 15	6	19,4
15 فأكثر	6	19,4
المجموع	31	100,0

خبرة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 42% تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 19.40%، في حين تقارب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 19.40% و 15 سنة فأكثر خبرة بنسبة 19.40%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

## المطلب الثاني : أدوات الدراسة

### 1- بناء أداة الدراسة :

بالإعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصا لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسة للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزاءه بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية. لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيانة تقيس درجة اثر المردودية الفردية على الثقة التنظيمية من جهة نظر عمال بلدية الفيض ببسكرة، وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة واهدافها، بناء على ماورد في الدراسات السابقة وفي الاطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من انسب ادوات جمع البيانات والمعلومات الازمة سؤالا موزعا على محورين :50 في مثل هذه الدراسات، حيث اشتمل هذا الاستبيان على

المحور الأول المردودية الفردية بالابعاد التالية :

البعد الاول المتابعة في العمل يشتمل على 06 عبارات

:ويتضمن العبارات [01-06] ويقيس المجالات التالية

المتابعة في العمل المقدم من طرف المسؤولين لموظفيهم.\*

البعد الثاني كمية العمل المنجز يشمل هذا البعد على 08 عبارات

:ويتضمن العبارات [07-14] ويقيس المجالات التالية

\*كمية العمل المقدم من طرف المسؤولين لموظفيهم.

عبارات 08 البعد الثالث نوعية العمل ويشمل على

:ويتضمن العبارات [15-22] ويقيس المجالات التالية

\*نوعية العمل المقدم للموظفين من طرف مسؤولين لانجازه.

المحور الثاني الثقة التنظيمية بالابعاد التالية :

البعد الاول اتجاه الرئيس المباشر يشتمل على 12 عبارة

ويتضمن العبارات [12-01] ويقيس المجالات التالية

العلاقة الارتباطية في الثقة التنظيمية من قبل الموظفين اتجاه رئيسهم المباشر.\*

البعد الثاني اتجاه الزملاء يشمل هذا البعد على 08 عبارات

ويتضمن العبارات [20-13] ويقيس المجالات التالية

\* العلاقة الارتباطية في الثقة التنظيمية من قبل الموظفين اتجاه زملائهم في العمل.

البعد الثالث اتجاه الادارة العليا ويشمل على 09 عبارات

ويتضمن العبارات [29-21] ويقيس المجالات التالية

\* العلاقة الارتباطية في الثقة التنظيمية من قبل الموظفين اتجاه الادارة العليا.

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( V16.SPSS ) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

جدول رقم (3-5): درجات قياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

من أجل تحديد الإتجاه العام و الدرجات في قياس متغيرات الدراسة ، نعلم على المتوسط الحسابي المرجح، لذلك تم إعداد الجدول التالي :

جدول (3-6) : سلم الخماسي ليكرتر

المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	درجة الممارسة
1.79-1	مطلقا / أبدا	قليلة جدا
2.59-1.8	نادرا	قليلة
3.39-2.60	أحيانا	معتدلة /متوسطة
4.19-3.40	غالبا	كبيرة
5-4.20	دائما	كبيرة جدا

2- صدق أداة الدراسة: المقصود بصدق الإستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال :

- **الإتساق الداخلي للأداة:** من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل إرتباط بيرسون حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

### 1 1 الثقة التنظيمية:

**الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات الثقة في الرئيس المباشر'**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
11	0,904

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات تخطيط المسار الوظيفي يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (90.40 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقراتي الرئيس المباشر هذا البعد مقبول .

**الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,703

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (70.30 %) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول .

**الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات الثقة في الإدارة العليا**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,957

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الإدارة العليا يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (95.70 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

ومنه فإن معامل الثبات لفقرات المتغير الثقة التنظيمية اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS المحدد بـ 23 يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (90.90 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

## 2-1. المردودية الفردية:

الجدول رقم (1-2-أ) معامل الثبات لفقرات المتغيرة في العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,886

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات المتغيرة في العمل يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (88.60 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (1-2-ب) معامل الثبات لفقرات كمية العمل المنجز

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
08	0,879

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات كمية العمل المنجز أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (87.90 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (1-2-ج) معامل الثبات لفقرات نوعية العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,884

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نوعية العمل أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (88.40 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول .

ومنه فإن معامل الثبات لفقرات المتغير المردودية الفردية اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS المحدد بـ 20 يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (93.70 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (3-9) : معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الإرتباط
المحور الأول: المردودية الفردية	20	
البعد الأول: المثابرة في العمل	06	,821**
البعد الثاني: كمية العمل المنجز	08	,821**
البعد الثالث: كمية العمل المنجز	07	,821**

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الإرتباط
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	28	
البعد الأول: اتجاه الرئيس المباشر	11	,741**
البعد الثاني: اتجاه الزملاء	08	,856**
البعد الثالث: اتجاه الادارة العليا	09	,889**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح أن جميع قيم معامل إرتباط بيرسون لكل بعد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد وإنساقها الجيد مع محاورها، سواء تعلق الأمر بمحور الثقة التنظيمية او بمحور المردودية الفردية، وبالتالي التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha و لقياس الصدق البنائي أيضا والجدول التالي، يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (3-9) : معاملات ثبات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الاول: المردودية الفردية	20	,933	.965
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	28	,940	.969
الصدق والثبات العام للإستبيان	48	,963	.981

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ 0.963، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة درجة كبيرة من الثبات التي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة

الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام 98.13% وهو معامل مرتفع في مثل هذه الدراسات.

#### المبحث الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من البرنامج الإحصائي (SPSSV16) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، وعليه فإن الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي :

- 1- تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص مفردات الدراسة .
- 2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقايينزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة
- 3- لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة .
- 4- تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة إرتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى، وللإجابة أيضا على فرضيات الدراسة
- 5- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.



### خلاصة الفصل

باعتباره يضع لنا الإطار المنهجي العام لهذه الدراسة، فإننا تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض الفرضيات والنموذج الذي تقوم عليه الإشكالية، وتبيان المنهج المستخدم، وإبراز حدود الدراسة الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، إضافة إلى تحديد سياقها العام ومن ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وعرض ما يميز أفراد عينة الدراسة من خصائص شخصية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، لما لهذه الخصائص من أهمية في الثقة التنظيمية وأثرها على مردودية الفرد وفي إرساء وبناء ثقة دائمة ومتبادلة، وشرح مفصل لأدوات العمل سواء ما تعلق منها بجمع البيانات (إستبيان الدراسة) أو ما تعلق منها بمعالجة هذه البيانات (الأساليب الإحصائية)، على أن يتم عرض نتائج المعالجة وتحليلها في الفصل اللاحق.

### الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد الوقوف على الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، والإطلاع على أهم الدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية، نستهدف من خلاله الوقوف على حقيقة ممارسة اثر المردودية الفردية على الثقة التنظيمية وفيما إذا تتوفر بهذه الادارة بعض الخصائص التي تجعل منها منظمة فعالة، كما نستهدف في ذات الوقت إختبار صحة فرضيات الدراسة وأحد منطلقا ته التسييرية بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بتحليل نتائج الدراسة لكي نبرز أهمية طبيعة الإرتباط بين عمليات (المردودية الفردية والثقة التنظيمية ) والتي من خلالها يمكننا ان نقدم بعض الإقتراحات العملية والعلمية بخصوص هذا الارتباط.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات، واختبار فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية، من خلال الكشف عن مختلف أبعاد المردودية الفردية من جهة والثقة التنظيمية من جهة أخرى، سنقوم في مايلي بعرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والتي تعتبر منطلق للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

1 - المردودية الفردية

الترتيب	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	المثابرة في العمل					بعد المردودية الفردية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
	1.13	2.23	2	24	3	2	0	التكرار	-العمل المثابر الذي تقدمه يتوافق مع مؤهلاتك و خبراتك
			6.45	77.42	9.68	6.45	0	%	
1	1.26	3.82	1	27	0	2	1	التكرار	-تقدم المؤسسة للعاملين مكافآت تشجيعية معنوية لقاء أدائك الجيد
			3.23	87.09	0	6.45	3.23	%	
5	1.33	2.32	1	27	0	2	1	التكرار	-تقدير الجهود التي تقدمها في البلدية تكون مناسبة للموظفين والعاملين
			3.23	87.09	0	6.45	3.23	%	
1	1.35	2.18	1	27	0	2	1	التكرار	-تقدم ادارة البلدية للموظفين والعاملين لديها تحفييزات للترقية
			3.23	87.09	0	6.45	3.23	%	
2	1.17	3.28	0	29	0	2	0	التكرار	-تقدم الادارة للموظفين و العاملين المثابرين منحة النقل اثناء اداء مهامهم
			0	93.55	0	6.45	0	%	
2	1.17	2.82	31	0	0	0	0	التكرار	- تقدم الادارة للموظفين و العاملين وعودا بالترقية اثناء اداءهم لعملهم بشكل جيد
			100	0	0	0	0	%	
-	1.21	3.53	33	131	4	9	3	التكرار	المحور الأول : المثابرة في العمل.
			18.33	72.78	2.22	5	1.67	%	

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

يظهر من الجدول السابق ان العمال مثابرون في عملهم بدرجة كبيرة فكان الإتجاه العام يشير إلى أن البلدية تقوم بتوفير الظروف الملائمة لإنجاز العمل ، غايتها والهدف منها هو العمل على تحسين قدرات العامل ومهاراته، وحتى وإن تمت فهي بدرجة متوسطة و كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى ان البلدية أحيانا ما تشجع العامل على للحصول على آخر المستجدات في مجال عمله بدرجة متوسطة؛ أما عمليات عقد دورات تكوينية لتحسين قدرات العامل ومهاراته التي تسمح للعامل بأن يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي و كذلك تشجيع العامل على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه ، كان غالبا ما يتم وبدرجة كبيرة .

الترتيب	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	كمية العمل المنجز					بعد المردودية الفردية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.43	3.01	0	27	2	2	0	التكرار	. تقوم الادارة بتقديم المساعدة للعاملين عند تقديم أداء متميز للعمل المنجز
			0	87.00	6.45	6.45	0	%	
4	1.30	3.54	0	26	2	3	0	التكرار	تقوم الادارة بتوفير الظروف المناسبة للعمل للموظف والعمال المؤدي لعمله ؛
			0	83.87	6.45	9.68	0	%	
1	1.37	2.90	0	28	2	1	0	التكرار	يقدم المسؤولون المباشرون عبارات الشكر والتقدير للعاملين عند تحقيق الاعمال المطلوبة
			0	90.32	6.45	3.23	0	%	
1	1.44	3.09	0	28	2	1	0	التكرار	. تهتم إدارة بإقامة حفلات التكريم للموظفين والعاملين المتميزين
			0	90.32	6.45	3.23	0	%	
1	1.44	3.09	0	28	1	2	0	التكرار	-توفر المؤسسة للموظفين والعاملين فرص المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم
			0	90.32	6.45	3.23	0	%	
2	1.38	3.09	0	27	1	2	1	التكرار	-يستفيد للموظفين والعاملين في البلدية من فرص الترقية نظير اعمالهم المقدمة
			0	87.10	3.22	6.45	3.23	%	

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

2	1.38	3.09	0	27	1	2	1	التكرار	تتيح البلدية للموظفين والعاملين ظروف جيدة لاداء مهامه
	1.38	3.09	0	87.10	3.22	6.45	3.23	%	
2	1.38	3.09	0	27	1	3	1	التكرار	- تتيح البلدية للموظفين والعاملين لديها التنسيق فيما بينهم لتبادل الخبرات
	1.38	3.09	0	87.10	3.23	9.68	3.23	%	
			0	27	5	5	3	التكرار	بعد كمية العمل المنجز
			0	87.10	16.13	16.13	3.23	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه أحيانا ما يكون كمية العمل المنجز ملائمة لقدرات البلدية وامكانياتها وتكتسب للعمال بما يملكون من معارف بدرجة متوسطة، فكان الإتجاه العام يشير أن وتداول الخبرات، وحتى إذا تمت بهي بدرجة قليلة

الترتيب	الإحزاف المعياري	التوسط الحسابي	نوعية العمل					التكرار	بعد المردودية الفردية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.43	3.01	1	27	1	2	0	التكرار	نوعية العمل المقدم لانبجازه والعاملين يساعد للموظفين على تقديم أداء جيد
			3.23	87.10	3.23	6.45	0	%	
4	1.30	3.54	1	26	2	2	0	التكرار	الوظيفة المسندة اليك تكون مناسبة لمؤهلاتك العلمية
			3.23	83.87	6.45	6.45	0	%	
3	1.37	2.90	1	28	1	1	0	التكرار	غالبا ما يسود بين للموظفين والعاملين التعاون و روح الفريق الواحد في انجاز نوعية العمل المطلوب
			3.23	90.23	3.23	3.23	0	%	
1	1.44	3.09	29	1	0	1	0	التكرار	المهمة المسندة تكون حسب الشهادة المتحصل عليها لتحسين نوعية العمل المطلوب
			93.55	3.23	0	3.23	0	%	
2	1.44	3.09	1	29	0	1	0	التكرار	الخبرة المكتسبة تكون حافزا لانجاز نوعية العمل المطلوب انجازه
			3.23	93.55	0	3.23	0	%	

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

2	1.37	2.90	0	28	1	2	0	التكرار	تأثير الخبرة المهنية والتكوينية على نوعية العمل المطلوب
			0	90.32	3.23	6.45	0	%	
2	1.37	2.90	0	28	1	2	0	التكرار	توفر البلدية الوسائل المتاحة لانجاز العمل المطلوب
			0	90.32	3.23	6.45	0	%	
-	.		0	28	1	2	0	التكرار	بعد نوعية العمل
			0	90.32	3.23	6.45	0	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه أحيانا مايتكون نوعية العمل وما يملكون اي العمال والموظفون من معارف بدرجة متوسطة، والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، فكان الإتجاه العام يشير أن العمال والموظفون ينقلون مايملكونه من خبرات معرفية وتداول الخبرات، وحتى إذا تمت بهي بدرجة قليلة ، وكما أشار الإتجاه العام بأن البلدية غالباً ما تشجع العامل على إستشارة أصحاب الخبرات للإستفادة منهم ، وتمارس بدرجة كبيرة ، كما دلت عليه النتائج سابقاً.

### 2 - الثقة التنظيمية:

الترتيب	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الرئيس المباشر					التكرار	بعد الثقة التنظيمية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.34	3.32	0	26	3	2	0	التكرار	مشرقيّ في العمل لذيج مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله
			0	83.87	9.68	6.45	0	%	
5	1.35	3.09	0	29	1	1	0	التكرار	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني اثق به
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
4	1.33	3.18	0	29	1	1	0	التكرار	جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
2	1.35	3.42	0	25	5	1	0	التكرار	مشرقي في العمل يقدم العون والمساعدة للآخرين بعيداً عن دوافع اخرى
			0	80.65	16.13	3.23	0	%	
1	1.53	3.49	0	29	1	1	0	التكرار	يجب للآخرين مايجب لنفسه
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
1	1.16	3.38	0	29	1	1	0	التكرار	يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام .
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

1	1.16	3.38	0	29	1	1	0	التكرار	يدعم مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
1	1.16	3.38	0	29	1	1	0	التكرار	يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
1	1.16	3.38	0	29	1	1	0	التكرار	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
1	1.16	3.38	0	29	1	1	0	التكرار	يحضر العاملون بالبلدية بأن الوقت يمر معه بسرعة بسبب المتعة في العمل
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
				0	29	1	1	0	التكرار
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	
-				29	1	1	0	التكرار	بعد اتجاه الرئيس المباشر
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه أحيانا ما تكون العلاقة بين الموظفين اتجاه رئيسهم المباشر بدرجة متوسطة ، فكان الإتجاه العام بأن البلدية أحيانا ما تحفز العامل على الإستفادة من أخطائه و تجسد المقترحات و الأفكار الجديدة على أرض الواقع و تحرص على تطبيق التعليمات الصادرة الى كافة الموظفين والعاملين بمختلف رتبهم كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة على التوالي .

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

الترتيب	الإحزاف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الزملاء					التكرار	بعد الثقة التنظيمية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	1.34	3.32	1	27	1	0	0	التكرار	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنويع مهارتنا وتعزيز معارفنا
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
5	1.35	3.09	1	27	3	0	0	التكرار	اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بتفاصيل الامور في العمل تجهلي اثق بهم
			3.23	87.10	9.68	0	0	%	
4	1.33	3.18	1	27	3	0	0	التكرار	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة بعيدا عن دوافع اخرى
			3.23	87.10	9.68	0	0	%	
3	1.35	3.42	1	27	3	0	0	التكرار	زملائي في العمل يحبون للآخرين مايجبون لنفسهم
			3.23	87.10	9.68	0	0	%	
2	1.53	3.49	1	27	3	0	0	التكرار	اشعر بان زملائي في العمل يعدون المشكلات التي اواجهها وكانها مشاكلهم الخاصة بهم
			3.23	87.10	9.68	0	0	%	
1	1.16	3.38	1	28	2	0	0	التكرار	زملائي في العمل صريحون ومنفتحون على الاخرين
			3.23	90.32	6.45	0	0	%	
1	1.16	3.38	1	28	2	0	0	التكرار	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعيا للفهم المشترك بيننا
			3.23	90.32	6.45	0	0	%	
3	1.53	3.49	1	27	3	0	0	التكرار	يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصالحهم الشخصية
			3.23	87.10	9.68	0	0	%	
				29	1	1	0	التكرار	بعد اتجاه الزملاء
			0	93.55	3.23	3.23	0	%	

وعليه، يتضح أن إدارة المعرفة أحيانا ما تمارس كما يشير الاتجاه العام انه هناك هدف معلن لاعلان تشاركي فيما بين الزملاء داخل البلدية لتحسين الخدمة العمومية وهذا ماينعكس على المناخ التنظيمي داخل العمل لاعطاء حافز معنوي لكافة العمال والموظفين لبذل الجهد والتفاني فيه لتحقيق قيمة مضافة داخل الادارة .



الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

الترتيب	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الادارة العليا					التكرار	بعد الثقة التنظيمية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.34	3.32	1	27	1	0	0	التكرار	الادارة قادرة على انجاز اعمالها في مختلف الظروف
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
5	1.35	3.09	1	27	1	0	0	التكرار	سلوك الادارة لا يجعلني بموقف المدافع عن نفسي عندما تعامل معها
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
4	1.33	3.18	1	27	1	0	0	التكرار	احتصاص الادارة ومعرفتها بدقائق الامور في العمل تجعلني اثق بها
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
2	1.35	3.42	1	27	1	0	0	التكرار	تقدم الادارة المساعدة والوعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها اية مساعدة
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
1	1.53	3.49	1	27	1	0	0	التكرار	الادارة تنظر الى الجوانب الايجابية في شخصية الموظفين
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
3	1.16	3.38	1	27	1	0	0	التكرار	تبادر الادارة بتقديم المساعدة وفعل الخير لجميع العاملين دون استثناء
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
1	1.53	3.49	1	27	1	0	0	التكرار	الادارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عند اتخاذها للقرارات
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
1	1.53	3.49	1	27	1	0	0	التكرار	يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصلحتهم الشخصية
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
1	1.53	3.49	1	27	1	0	0	التكرار	الادارة تنفذ ما توعدت به تجاه الموظفين والعاملين
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	
1	1.53	3.49	1	27	1	0	0	التكرار	تسعى الادارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الموظفين سعيا للتفاهم المشترك
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

			1	27	1	0	0	التكرار	بعد اتجاه الإدارة العليا
			3.23	87.10	3.23	0	0	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن واقع أسلوب القيادة الإدارية الناجحة يركز على الانتظام في تقديم التعليمات والمناشير المحددة لعمل الموظف داخل الإدارة والتقييد بها والتي تكون صادرة من السلطات العليا الوصية لتحقيق التوازن الوظيفي الذي يسمح ببروز إدارة متماسكة وبهيكلية إدارية ناجحة تنعكس إيجاباً على الحياة الوظيفية داخلها .

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المطلب إختبار فرضيات نموذج الدراسة بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون وذلك كمايلي

**1- إختبار الفرضية الأولى (H1o) :** لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.01 فأقل) بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية.

الجدول رقم ( 1-1) معامل الإرتباط بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية.

النتيجة (القرار)	التفسير	المردودية الفردية	
رفض الفرضية الصفرية	وجود علاقة طردية قوية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	**703,	الثقة التنظيمية
وقبول الفرضية البديلة		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والمردودية الفردية عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الإرتباط 0.703، مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية مرتفعة بين عملية الارتباط بين الثقة التنظيمية والمردودية الفردية . وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1 % بين المردودية الفردية والثقة التنظيمية ، تفسر تلك العلاقة درجة إرتباط المردودية الفردية والثقة التنظيمية ، فكلما كانت مردود فردي أكبر ساعد ذلك على بناء ثقة تنظيمية متينة . والجدول التالي.

وفي مايلي جداول الصدق البنائي لمؤشرات متغيري البحث وبإبعادهم وهذا ما يمكن أن تستنتجه ايضا من

الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1-أ): الصدق البنائي لمؤشرات الثقة التنظيمية

\*بعد الثقة في الرئيس المباشر

الإحصائيات	البعد الفقرات
**363,	الفقرة 1
,44	مستوى الدلالة
31	حجم العينة
**966,	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

31	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
,849**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,50**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,790	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,476**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,007	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,931**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,966**	معامل بيرسون	الفقرة 7
,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,476**	معامل بيرسون	الفقرة 8
,007	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,966**	معامل بيرسون	الفقرة 9
,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,986**	معامل بيرسون	الفقرة 10
,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
,476**	معامل بيرسون	الفقرة 11
,007	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1% .

\* مستوى الدلالة 5% .

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50% و 98% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 36% و 47% إلا أنه دال إحصائيا، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر .

**\* بعد الثقة في الزملاء**

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,456** , 10 31
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,694** ,000 31
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,576** ,001 31
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,694** ,000 31
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,456** ,001 31
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,826** ,000 31
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,576** ,001 31

\*\*مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57% و 82% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 و 5 والبعد بلغ 45% إلا أنه غيردال إحصائيا، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد الثقة في الزملاء.

**\*بعد الثقة في الادارة العليا:**

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,573** ,001 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,992** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,992** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,992** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,992** ,000 31	

\*\*مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57% و 99% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا.

الجدول رقم (2-2-1): الصدق البنائي لمؤشرات المردودية الفردية :

\*بعد المتابعة في العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,570** , 010 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,895** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,899** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,930** ,000 31	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,880** ,000 31	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57% و 93% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد المتابعة في العمل.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

\*بعد كمية العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
,886** ,000 31	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,890** ,000 31	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,819** ,000 31	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,565** ,001 31	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,545** ,002 31	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,581** ,001 31	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,795** ,000 31	الفقرة 7 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,792** ,000 31	الفقرة 8 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54% و 89% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد كمية العمل.

\*بعد نوعية العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
,596** ,000 31	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,873** ,000 31	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,873** ,000 31	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,794** ,000 31	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,914** ,000 31	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,640** ,000 31	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,795** ,000 31	الفقرة 7 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57% و 91% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد نوعية العمل.

## المبحث الثاني: الإستنتاجات والاقتراحات

### المطلب الأول : الإستنتاجات

- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المردودية الفردية وانعكاسها على الثقة التنظيمية في المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في بلدية الفيض ولاية بسكرة متوسط، حيث أن الاساليب الادارية الحديثة والتقنيات التي تستخدمها الادارة المحلية في عملية تخطيط المسار الوظيفي ترقى لمستوى التقنيات المستخدمة في غيرها من المؤسسات مثل عملية الحوار مع الموظف حول مساره الوظيفي أو عقد لقاءات رسمية يوضح فيها للموظف البدائل المتوفرة في مساره الوظيفي، كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للعامل تقتضي التشارك والتنسيق بين عدة أطراف معنية في الادارة العليا والمحلية بواسطة التوجيهات والتعليمات الصادرة من السلطات الوصية في تنظيم حياة وظيفية من جهة والموظف المعني من جهة أخرى، بينما في واقع الأمر فإن كل هيئة تعمل بشكل مستقل وترسل عملها إلى الهيئة الأعلى وأحياننا لا يستطيع الموظف حتى معرفة كيفية حدوث الإجراءات، رغم أن الموظفين المستجوبين يؤكدون وعيهم التام بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي. كما أن العديد من الموظفين الإداريين في البلدية يؤكدون على عدم ملائمة المنصب الذي يشغلون فيه مؤهلهم العلمي سواء من حيث مستوى المؤهل أو من حيث طبيعة التخصص. وأبدى الموظفين حاجة قوية إلى ضرورة تماشي تخطيط مساهم الوظيفي مع احتياجاتهم العائلية والشخصية وهو تصريح واضح بعجز المنصب الحالي وحتى الذي يمكن أن يترقوا إليه على تلبية الحاجات الأساسية للموظف إذا اعتبرنا أن الحاجات الأساسية هي ما أقره ماسلوا فيه هرمه وهي كل من الحاجات الفسيولوجية (الأكل واللباس، السكن، الزواج) والحاجة للأمان والحاجات الاجتماعية. ثم أن أغلب الموظفين لا يدركون بدقة المناصب التي يمكن أن يترقوا إليها في المستقبل.
- ✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تدريب للموظفين الإداريين في البلدية متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن البلدية تبذل جهد في تنمية وتطوير موظفيها إلا أنه غير كافي، خاصة أن العديد منهم تحصلوا على دورات تدريبية مستمر من قبل البلدية ، ويؤكدون أن لمثل هذه الدورات التدريبية دور فعال في تطوير مساهم الوظيفي.
- ✓ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين في البلدية قدموا درجة موافقة متوسطة حول كمية العمل والمجهود الذي يقدمونه ، حيث وضخوا أن فرص بذل الجهد بالمقارنة مع إدارات أخرى عادلة ، إلا أن الطالب يعتقد أن الموظفين يتكلمون عن التقييم الذي يحصلون عليه من أجل كمية العمل الذي

- يقدمونه اتجاه التوصيات الصادرة عن السلطة العليا والوصية ، رغم أننا نعتبر أن ذلك كلام نسبي كون أن حكم العديد من الموظفين هو حكم شخصي ولا يستند إلى حجج منطقية دقيقة. ورغم ذلك فإن أغلب الموظفين أكدوا أن للترقية أثر إيجابي على أدائهم من جهة على تحسن مهاراتهم من جهة أخرى، كما أنه حافز لهم من أجل تقديم جهد أكبر في عملهم.
- ✓ أكد الموظفين أن المشرف عليهم يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين إلى حد مقبول، كما أنه لا يهمله أن يكون دائما هو المتحدث الرسمي باسمهم فأحيانا يفوض ذلك لغيره من التابعين. من جهة أخرى فإن المدير لا يقدم مستوى أداء محدد ويلزم الجميع تحقيقه، فهو يسعى أن يقدم الموظف أعلى ما يمكن من جهد في عمله وحسب. ورغم أن المدير لا يتحدث كثيرا عن المشاكل التفصيلية للعمل إلا أنه يعتمد كثيرا على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع التابعين ولا يراعي كثيرا مستوى التعاون في العمل بين الموظفين، وهذا ما جعلنا نحكم أن نمط القيادة البيروقراطية للإدارة في الإدارة كان متوسط.
- ✓ كذلك فإن قيادة عدم التدخل كانت متوسطة، حيث أن المشرف المباشر يعطي استقلالية كبيرة للموظفين في أداء عملهم إلا أنه قد لا يوافق على كل الطرق والأساليب المستخدمة في العمل حيث يتدخل أحيانا في تنبيه الموظف في حالة اعتماده على الطريقة أو الأسلوب غير الملائم في العمل. ورغم أن القائد لا يتدخل كثيرا في حل النزاعات بين الموظفين، إلا أنه لا يتساهل مع الموظفين المقصرين في العمل بل أنه يشجع الموظف على إيجاد حلول لمشكلات عمله بالطريقة التي تلائمه.
- ✓ وفي تقييم مستوى تبني المسؤول المباشر في البلدية للنمط التحويلي فقد أظهرت النتائج أن القائد يتمتع بمستوى ثقة عالية في النفس لذلك فهو يحظى باحترام كبير من قبل الموظفين، كما أن له قدرة عالية في إيصال توقعاته من العمل للموظفين، إلا أن المسؤول الذي لا يغرس الحماس والالتزام الكافي لدى الموظفين كما أن لا يستجيب بالدرجة المطلوبة لاهتماماتهم وقناعاتهم بالرغم من أنه يشجعهم على إبداء آرائهم حتى وإن اختلف مع رأيه، وهو ما جعل مستوى تبني نمط القيادة التحويلية متوسط لدى المسؤولين في البلدية.
- ✓ كذلك أكدت نتائج الدراسة أن نمط الثقة التنظيمية بإبعادها الثلاث متوسط لدى المسؤولين والمشرفين في البلدية ، حيث أن المسؤول الذي لا يقدم المساعدة للعاملين دون اعتبار من أكثرهم جدية وتفتني في العمل، كما أنه مرن في تقديم الحوافز حتى المعنوية منها ولا يشترط أن العمل قد قدم عمل يستحق التحفيز حتى يقدم له ذلك، فهو يؤمن إلى حد ما بفكرة ما دام الموظف يؤدي الحد الكافي من العمل فلا داعي لاتخاذ أي إجراءات. رغم أنه أحيانا يبدي رضاه عن الموظفين المميزين في عملهم.

- ✓ أكدت الدراسة أن الإناث أكثر موافقة على مستوى المردود الفردي الذي يقدمهن والمنعكس على الثقة التنظيمية في البلدية من الذكور حيث أنهن راضيات على مستوى اداءهن وماتيقدمونه من مجهود فردي في البلدية والذي عادة ما يكون في شكل تحفيزات معنوية ومادية وتوجيهات مسهلة وتريصات قصيرة المدى، أو اجتماعات توعية وتوجيه. كما أن الموظفين الشباب أكثر موافقة عن مستوى التوجيهات الصادرة لهم من طرف السلطة المشرفة وكذا السلطة الوصية وذلك أن أكثرهم استفادوا من التدريب مقارنة بالأكثر سننا وخبرة في العمل، إذ أن الادارة الجزائرية الحديثة والمتطورة أبدت اهتمام بتدريب الموظفين الإداريين في السنوات الأخيرة أكثر من السابق.
- ✓ ورغم اتفاق كل من الذكور والإناث على نمط قيادة عدم التدخل، إلا أن الإناث أكثر موافقة حول سيادة نمط القيادة البيروقراطية لدى المسؤولين في البلدية ، ويعود ذلك إلى أنهن أكثر رغبة في تسيير العمل من خلال العلاقات الإنسانية وهن يرفضن الرسميات وكثرة الوثائق. كما أن الإناث أكثر موافقة على وجود نمط القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق باهتمام المشرف بحاجات وقناعات كل فرد على حدى، حيث عادة ما نجد المرأة أكثر تحفيز للعمل إذا تلقت الاهتمام بأدنى تفاصيل مشكلاتها. كذلك فإن الإناث أكثر موافقة على سيادة نمط القيادة التبادلية حيث أنهن يعتقدن أن المشرف عليهم يراعي الفروقات في العمل بين الموظفين ويبيدي رضاه على الذين يقدمون عمل أفضل. إن هذه الفروقات الموجودة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالنمط القيادي السائد ليست بالأمر الشاذ، حيث أن أغلب الدراسات في مجال الأنماط القيادية تؤكد ذلك فالمرأة لها مفاهيمها الخاصة فيما يتعلق بتعاملها مع رئيسها.
- ✓ كما أكدت النتائج أن الموظفين الأقل سننا هم أكثر موافقة حول سيادة قيادة عدم التدخل والقيادة البيروقراطية، فالشباب بسلوكياته يرفض التقيد بأدنى التعليمات ويفضل حرية التصرف وعدم التدخل في كل صغيرة وكبيرة. بينما لا المستوى التعليمي ولا مستوى الخبرة المهنية أحدث فروق في إجابات الموظفين حول كل من تطوير المسار الوظيفي والنمط القيادي السائد.

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

- ✓ تؤكد نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية لها أثر معنوي على المردود الفردي للموظف في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن التقيد بالتعليمات والقوانين والاتصال الرسمي يجعل الموظف يلم بالعديد جهل العديد من فرص الترقية التي يتيحها منصبه الوظيفي، كان من الممكن أن يحصل عليها لو أن علاقات العمل أكثر مرونة. كما أن تقييم الموظف لنظام الترقية والحكم على أنه عادل أو لا يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فهمه لعلاقات العمل وطريقة تدفقه في الوقت الذي تقرض القيادة البيروقراطية مسار عمل محدد، هذا الأخير قد يضيع العديد من فرص اكتساب مهارات من الخطأ والتجربة أمام الموظف.
- ✓ كما أكدت الدراسة أن قيادة عدم التدخل لا تساهم في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن هذا النمط ورغم الاستقلالية التي يقدمها للموظف في العمل وما ينجر على ذلك من اكتساب مهارات وتعلم أمام الموظف إلا أنه لا يوفر خط اتصال مفتوح بين القائد والمرؤوس الذي من شأنه تحفيز الموظف على مواجهة تحديات العمل، فهو يترك كل الحرية للموظف في أداء عمله واختيار مساره الوظيفي بينما هذا الأخير (تطوير المسار الوظيفي) هو عمل مشترك بين كل من الموظف والمؤسسة والتي عادة ما يمثلها القائد.
- ✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين لهم الحرية في الإبداع وتقديم عمل أكثر تميز، كما يشجعهم دائماً على التغيير والتحول إلى الأفضل لم يؤدي إلى تطوير المسار المهني للموظفين الإداريين في البلدية ويعود ذلك إلى أن النتائج أكدت أن هذا النمط موجود بمستوى متوسط لذلك لم يكون له أثر معني في تطوير المسار الوظيفي..

## الخاتمة :

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين ، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو الاقتصادي و بشكل كامل، لا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات. وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط و اجتذاب وتحفيز القوى العاملة فقط، فليتناول أيضا البحث عن الوسائل و البرامج الناجحة في الحفاظ وتقييم هذه الموارد فتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الادارة العامة انتهاء بالعاملين في الأقسام ولكي تحقق العملية الاهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف الممكن أن تستفيد من النتائج

عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل وعدم مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلبات وقدرات العامل، بما يضمن من ناحية النقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملائمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية، ومن ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدرات في المرشح لها. وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج عدم الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على -المؤسسة وإدارة بحسن الأداء وانضباطه وجودته؛ عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج -مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء؛ اعتماد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء -الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى؛ تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أو السلبية -على التواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة؛ عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية -التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل؛ توفر نظام غير فعال -غالباً، لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال؛-للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها؛ لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاون في تنفيذ النظام الفعال لتنفيذ التعليمات واللوائح المحددة لتسيير المنظمة.

### المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### التوصيات:

- ✓ الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تفتقد إليها جميع المؤسسات ذات الطابع العمومي.
- ✓ يجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي على أساسها تتحدد ترقيته فذلك يشجع الفرد على الانضباط في العمل أكثر، على عكس الموظف الذي لا يعرف نتائج تقييمه فسيبني توقعات خاطئة عن عمله، كما أنه سيعتقد أن الموظف المنضبط في العمل وغير ذلك سيان.
- ✓ رغم أهمية الاهتمام بقواعد العمل وضرورة الالتزام بها إلا أن المرونة النسبية ضرورية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن توثيق والعمل البيروقراطي ورغم بعض إيجابياته إلا أنه يعرقل العمل ويكبت الإبداع ويحطم السلوك الإيجابي لدى الموظف، لذلك على القيادة في أن تراعي مرونة القرارات والخبرة المهنية للقياد هي التي تمكنه من تقدير درجة المرونة والصرامة.
- ✓ إن الاهتمام بالتدريب عملية مستمرة لدى المؤسسات الرائدة، لذلك ومهما كانت مستوى الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين ومستوى الاهتمام به، إلا أن رفع الاهتمام أكثر سينعكس إيجاباً على الإدارة البلدية.
- ✓ إن الاعتراف بجهود الموظف والنقاش معه حول كيفية تطوير ذاته لها أثر قوي على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها.

تعزز نتائج البحث الحالي ما أشارت إليه الأدبيات السابقة حول أهمية الثقة للتنفيذيين والمدراء الممارسين من خلال تأثيرها على أداء وسلوك ومواقف الافراد العاملين ، لذا فإن البحث الحالي يقدم مجموعة من التوصيات التي تتفق مع سياق البحث الرئيسي في دراسة الثقة التنظيمية من مدخل مرجعية (مصدر) الثقة ، وكالاتي :-

#### أ- الثقة بالإدارة

1- من الضروري ان تبادر الإدارة العليا موضوع عينة البحث الى تحسين إدراك العاملين اتجاه جدارتها بالثقة من خلال :-

- ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التطبيقات التي تتضمن أنظمة المكافآت المنصفة ، وأنظمة تقويم الاداء المتطورة وبرامج التدريب والتطوير الفاعلة ، وكما يمكن ان تتضمن ممارسات إدارة الموارد



البشرية مشاركة العاملين بالأعمال المنوطة وكذلك استخدام اساليب متطورة في اتخاذ القرارات ونشر المعلومات.

- الإجراءات والفرص التي تحسن من جودة العلاقة بين الإدارة والعاملين كالاهتمام بالإجراءات الرمزية ( إجراء الاجتماعات الغير رسمية وتناول وجبات الطعام بشكل جماعي ) .
- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وإحساسهم بالدعم المنظمي .
- \* ان تضع المنظمة عينة البحث بالاعتبار بأن تحسين مستوى مخرجات العاملين على مستوى المنظمة مثل (الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه المتجه للمنظمة) يحتم عليها إعطاء الأولوية لتحسين إدراكهم الثقة بالإدارة .

#### ب- الثقة بالرئيس المباشر

1- ان يحسن المدراء في المنظمة عينة البحث من مدى إدراك العاملين لجدارة ثقتهم من خلال :-

- الاهتمام بمدى التفاعل مع الافراد العاملين والتي تتمثل خلال حياة العمل اليومي .
- الاهتمام ببعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمان والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفاعل .

2- ان تضع المنظمة عينة البحث بالاعتبار بأن تحسين مستوى مخرجات العاملين على مستوى الوظيفة مثل (الرضا والأداء الوظيفي) يحتم عليها إعطاء الأولوية لتحسين إدراكهم الثقة بالرئيس المباشر .

#### ج- الثقة بزملاء العمل

✓ ان تهتم المنظمة ايضا بتجنيس الثقة بين زملاء العمل (الأنداد) من خلال تشجيع الصداقات والرفقة التي تقدم الفرصة لخلق الألفة بينهم ، وكذلك الاهتمام باجتماعات العاملين الغير رسمي والتي تقدم الفرصة ايضا لاختلاط العاملين الذين لم يتفاعل مع بعضهم البعض

#### توجيهات لبحوث مستقبلية:

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي: \* الاعتراف ودوره في تعزيز سلوكيات الدور الإضافي للموظف.

\*أهمية الترقية في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي.

\*العوامل المساعدة على التقليل من البيروقراطية في الهيئات العمومية.

المراجع:

<sup>1</sup> - بحث أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

من إعداد الأستاذ الدكتور: نجم العزاوي والدكتور طلال النصير سنة 2011

2- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص-

165ص

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة غزة 19 يونيو 2014 د. محمد جودت محمد فارس أستاذ إدارة الأعمال

فلسطين

3- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العراق السنة العاشرة -المجلد الثامن- العدد 31 سنة 2014

4- مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الجماعات المحلية اعداد

الطالبة العقون ميمونة تحت اشراف الدكتورة أسية بلخير للسنة الجامعية 2016/2017 جامعة جامعة

8ماي - 1945قالمة

5- بحث بعنوان دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي مجلس كلية الادارة والاقتصاد في

جامعة القادسية من اعداد الطالبين : مصطفى محمد هادي و مسلم عبد الرضا مشكور سنة 2017

6- دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج

الديوانية جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد من اعداد : الاستاذ المساعد الدكتور: حامد كاظم متعب

و عامر علي العطوي .

6- صديق محمد جلال سليمان(2005) : اثر الثقة التنظيمية على ادراك العاملين لادارة المعرفة في البنوك

التجارية العربية : كلية التجارة جامعة المنصورة مصر

7- الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين

المعهد التقني الكوفة- العراق في محافظة النجف الأشرف. أميرة خضير كاظم

8-مفلح حكمت محمد (2010) : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت , مجلة الادارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , العدد الثالث هـ الثمانون

09- . تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع كلية الاعمال-الجامعة العربية الالمانية للعام الدراسي(2016)

10- مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم من اعداد الطالب مغتاب خطاب جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم لسنة 2015.

11- علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي سنة 2013 تحت اشراف الاستاذ بخوش وليد

12- توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مركز الخبرات المهنية .2004م

... www.ksu.edu.sa 13-مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود.

14- أوسم . عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات .2009م

15-تقييم أداء العاملين . المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية (.

(<http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>)

16- محمد الصغير بعلي, القانون الإداري, التنظيم الإداري, دار العلوم للنشر

التوزيع, الحجار, عنابة, الجزائر, 2002, ص, ص162, 164

17- حمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000، ص 35.

18- مرسوم تنفيذي 91-26 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

## الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص ادارة الموارد البشرية، بعنوان " دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين ": دراسة حالة بلدية الفيض.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيى بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: حفيظي عبد الفاتح

السنة الجامعية: 2018/2019

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي بلدية الفيض - بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

من 30 إلى اقل من 40 سنة

اقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

40 إلى اقل من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

مهندس

ليسانس

تقني سامي

مستوى ثانوي او دون ذلك

دكتوراه

ماجستير

ماستر

شهادة دراسات عليا

متخصصة (PGS)

متعاقد

عون

اداري

4-مجال الوظيفة الحالية:

تقني

مهندس

من 5 إلى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

5-سنوات الخبرة:

15 سنة فأكثر

من 10 إلى اقل من 15 سنة

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الاول: الثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية بالبلدية محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً. اتجاه الرئيس المباشر</b>					
1					مشرفي في العمل لذيجه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله
2					اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني اثق به
3					جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل
4					مشرفي في العمل يقدم العون والمساعدة للآخرين بعيدا عن دوافع اخرى
5					يجب للآخرين مايجب لنفسه
6					يعد مشاكل الاخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام .
7					يدعم مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الشخصية
8					يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها
9					يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف
10					يحشر العاملون بالبلدية بأن الوقت يمر معه بسرعة بسبب المتعة في العمل
11					حصول العاملين بالبلدية على الثقة المتبادلة مع مشرفيه يجعلهم أكثر قدرة على أداء عملهم بشكل جيد
<b>ثانيا : اتجاه الزملاء</b>					
12					استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهارتنا وتعزيز معارفنا
13					اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بتفاصيل الامور في العمل تجهلني اثق بهم
14					زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة بعيدا عن دوافع اخرى
15					زملائي في العمل يحبون للآخرين مايجبون لنفسهم
16					اشعر بان زملائي في العمل يعدون المشكلات التي اواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم
17					زملائي في العمل صريحون ومنفتحون على الاخرين

					18 زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعيا للفهم المشترك بيننا
					19 يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصلحتهم الشخصية
<b>ثالثا : اتجاه الادارة العليا</b>					
					20 الادارة قادرة على الجاز اعمالها في مختلف الظروف
					21 سلوك الادارة لا يجعلني بموقف المدافع عن نفسي عندما تعامل معها
					22 اختصاص الادارة ومعرفتها بدقائق الامور في العمل تجعلني اثق بها
					23 تقدم الادارة المساعدة والوعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها اية مساعدة.
					24 الادارة تنظر الى الجوانب الايجابية في شخصية الموظفين
					25 تبادر الادارة بتقديم المساعدة وفعل الخير لجميع العاملين دون استثناء
					26 الادارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عند اتخاذها للقرارات
					27 الادارة تنفذ ما توعدت به تجاه الموظفين والعاملين
					28 تسعى الادارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الموظفين سعيا للتفاهم المشترك

### المحور الثاني: المردودية الفردية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المردودية الفردية بالبلدية محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المردودية الفردية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا. المشاركة في العمل</b>						
1	العمل المثابر الذي تقدمه يتوافق مع مؤهلاتك و خبراتك					
2	تقدم المؤسسة للعاملين مكافآت تشجيعية معنوية لقاء أدائك الجيد					
3	تقدير الجهود التي تقدمها في البلدية تكون مناسبة للموظفين والعاملين					
4	تقدم ادارة البلدية للموظفين والعاملين لديها تحفيزات للترقية					
5	تقدم الادارة للموظفين و العاملين المثابرين منحة النقل اثناء اداء مهامهم					
6	تقدم الادارة للموظفين و العاملين وعودا بالترقية اثناء اداءهم لعملمهم بشكل جيد					
<b>ثانيا. كمية العمل المنجز</b>						
7	تقوم الادارة بتقديم المساعدة للعاملين عند تقديم أداء متميز للعمل المنجز					

					تقوم الادارة بتوفير الظروف المناسبة للعمل للموظف والعمال المؤدي لعمله	8
					يقدم المسؤولون المباشرون عبارات الشكر والتقدير للعاملين عند تحقيق الاعمال المطلوبة	9
					تهتم إدارة بإقامة حفلات التكريم للموظفين والعاملين المتميزين .	10
					توفر المؤسسة للموظفين والعاملين فرص المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم	11
					يستفيد للموظفين والعاملين في البلدية من فرص الترقية نظير اعمالهم المقدمة	12
					تتيح البلدية للموظفين والعاملين ظروف جيدة لاداء مهامه	13
					تتيح البلدية للموظفين والعاملين لديها التنسيق فيما بينهم لتبادل الخبرات	14
<b>ثالثا. نوعية العمل</b>						
					نوعية العمل المقدم لانجازه يساعد للموظفين والعاملين على تقديم أداء جيد	15
					الوظيفة المسندة اليك تكون مناسبة لمؤهلاتك العلمية	16
					غالبا ما يسود بين للموظفين والعاملين التعاون و روح الفريق الواحد في انجاز نوعية العمل المطلوب	17
					المهمة المسندة تكون حسب الشهادة المتحصل عليها لتحسين نوعية العمل المطلوب	18
					الخبرة المكتسبة تكون حافزا لانجاز نوعية العمل المطلوب انجازه	19
					تأثير الخبرة المهنية والتكوينية على نوعية العمل المطلوب	20
					توفر البلدية الوسائل المتاحة لانجاز العمل المطلوب	21

شاكرين لكم حسن تعاونكم



## الملحق رقم (02)

1- اختبار فرضيات اثر الانحدار (الفرضية الرئيسية): المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

### 1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,363 <sup>a</sup>	,132	,102	,37963

a. Predictors: (Constant), الثقة التنظيمية

### ANOVA: تحليل للفروق في متغير الدراسة

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
1 بين المجموعات	,635	1	,635	4,406	,045 <sup>a</sup>
داخل المجموعات	4,179	29	,144		
المجموع	4,814	30			

a. Predictors: (Constant), الثقة التنظيمية

b. Dependent Variable: المردودية

### 3-Coefficients<sup>a</sup>

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
B	Std. Error	Beta		
1,504	1,108		1,358	,185
,592	,282	,363	2,099	,045

a- المردودية. Dependent Variable:

الفرضيات الفرعية :

### 1-Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,368 <sup>a</sup>	,135	,039	,39264

a. Predictors: (Constant), الثقة في الإدارة العليا , الثقة في الزملاء , الثقة في الرئيس المباشر

## ANOVA تحليل للفروق في متغير الدراسة

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,652	3	,217	1,409	,026 <sup>a</sup>
Residual	4,162	27	,154		
Total	4,814	30			

a. Predictors: (Constant), الثقة في الإدارة العليا , الثقة في الزملاء , الثقة في الرئيس المباشر

b. Dependent Variable: المردودية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,918	2,748		,334	,741
الثقة في الرئيس المباشر	,241	,290	,191	,833	,412
الثقة في الزملاء	,347	,644	,096	,539	,595
الثقة في الإدارة العليا	,151	,166	,207	2,906	,037

a. Dependent Variable: المردودية