

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

# الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- برني لطيفة

- بوغرارة فطيمة

لجنة المناقشة

- عبدلي إلهام

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- بن بريكة الزهرة
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- معارفي فريدة

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

# الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- برني لطيفة

من إعداد الطالب (ة):

- بوغرارة فطيمة

- عبدلي إلهام

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- بن بركة الزهرة
بسكرة	مقررا	- استاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- فريدة معارفي

الموسم الجامعي: 2021-2022

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأْفَسَّحُوا يَفْسَحِ  
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (11)

سورة المجادلة

# اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه  
ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله  
وأداهما نورا لدرينا.

الى جميع افراد أسرتنا العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا  
إلى أصدقائنا رفقاء درينا من داخل الجامعة وخارجها.  
الى الدكتورة برني لطيفة ، إلى أساتذتنا الكرام الذين أناروا دروبنا  
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلى وجه الله  
ومنفعة الناس .

إليكم نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

# شكر وقدر

نرى لزاما علينا تسجيل الشكر وإعلامه و نسبة الفضل لأصحابه ،

استجابة لقول النبي ﷺ : { من لم يشكر الناس لم يشكر الله } .

و كما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كنتم المعروف منهم فما شكر فالشكر أولا لله عز وجل  
على ان هداانا لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم وإن كان بيننا وبينهم مفاوز .

كما نخص بالشكر أستاذتنا الكريمة و معلمتنا الفاضلة المشرفة على هذا البحث الدكتورة  
برني لطيفة ، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما نكتب ثم توجهنا إلى ما ترى بأرق  
عبارة وألطف إشارة ، فلها منا وافر الثناء وخالص الدعاء .

كما نشكر السادة الاساتذة و كل الزملاء وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع .

كما نتقدم بجزيل الشكر لسيد نخلة عبد الرحمان وكافة طاقم مؤسسة النسيج والتجهيز  
TIFIB -بسكرة على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لنا .

نسأل الله أن يجزيهم خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم .

## الملخص :

الهدف من هذه الدراسة التعرف على علاقة الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الصناعية للنسيج والتجهيز بسكرة، وقد اعتمدنا في إثبات العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي على المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، إذ تم اختيار عينة من العاملين(مشرفين وموظفين) بطريقة العشوائية حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان واسترجع منها 49 استمارة صالحة للتحليل، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي :

- أن مستوى الثقة لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء بدرجات متفاوتة ، حيث بلغ المتوسط العام لها (3,0612)، وتميز مستوى أدائهم الوظيفي بالكفاءة والفعالية حيث أثبتت الدراسة أنه بدرجة كبيرة وبلغ متوسطه الحسابي (2,4673).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي أي هناك ارتباط خطي موجب يصل 40,3% وهي نسبة ضعيفة.
- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين ماعدا بعد الثقة بالإدارة العليا لا توجد علاقة بينه وبين الأداء الوظيفي.

## الكلمات المفتاحية:

الثقة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل.

## Abstract:

The aim of this study is to identify the relationship between organizational trust and job performance through a field study in the industrial establishment of textile and equipment in Biskra. Supervisors and employees) in a random manner, where 50 questionnaires were distributed and 49 valid forms were retrieved for analysis, and the results were analyzed by relying on the Spss program using a set of statistical tools and methods. The most prominent findings of the study were as follows: E that the level of trust among the workers in the Textile and Equipment Corporation in Biskra came to varying degrees, with its general average reaching (3,0612), and the level of their job performance was characterized by efficiency and effectiveness. (2,4673). There is a positive statistically significant relationship between organizational confidence and job performance, that is, there is a positive linear correlation of 40.3%, which is a weak percentage. The existence of a correlation relationship between the dimension of organizational trust and the job performance of employees, except for the dimension of trust in senior management. There is no relationship between it and job performance.

**Key words:** Trust organizational, job performance, Trust in senior management, Trust in supervisors, Trust in co-workers.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة
	إشكالية الدراسة
	الدراسات السابقة
	نموذج فرضيات الدراسة
	التموضع الأبتمولوجي ومنهجية الدراسة
	تصميم البحث
	أهمية الدراسة
	خطة وهيكل البحث
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي.</b>
	تمهيد.
	<b>المبحث الأول: الثقة التنظيمية.</b>
	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية و خصائصها.
	المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية.
	المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية.
	المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية.
	المطلب الخامس: قواعد بناء الثقة التنظيمية.
	المطلب السادس: معوقات بناء الثقة التنظيمية.
	<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.</b>
	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.
	المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي.
	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.
	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده.
	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
	المطلب السادس: الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات</b>
	تمهيد.



	المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB .
	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة TIFIB
	المطلب الثاني: أهداف و نشاط المؤسسة الصناعية النسيج و التجهيز بسكرة.
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB .
	المبحث الثاني: الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة
	المطلب الاول : : وصف مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثاني: مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة
	المطلب الثالث: علاقة الثقة التنظيمية بأبعاها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	الجدول (1)
	مجال المتوسط الحسابي لكل اجابة (الثقة التنظيمية)	الجدول (2)
	مجال المتوسط الحسابي لكل اجابة (الاداء الوظيفي)	الجدول (3)
	اختبار معامل الثبات لكل من متغيرين الدراسة	الجدول (4)
	اختبار معامل الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية	الجدول (5)
	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول (6)
	توزيع العينة حسب العمر	الجدول (7)
	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الجدول (8)
	توزيع افراد العينة حسب الوضعية	الجدول (9)
	تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بالإدارة العليا	الجدول (10)
	تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بالمشرفين	الجدول (11)
	تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بزملاء العمل	الجدول (12)
	نتائج اجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي	الجدول (13)
	معامل الارتباط بارسون بين الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي	الجدول (14)
	معامل الارتباط بارسون بين ابعاد الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي	الجدول (15)

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج البحث	الشكل(1)
	يوضح المركبات أو المديرينات	الشكل(2)
	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل(3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	استبيان البحث	الملحق رقم(1)

# المقدمة

## مقدمة

تسعى كل المؤسسات في وقتنا الراهن دوماً لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية، والاهتمام البالغ في تنمية وتطوير أداؤها، وذلك عن طريق الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال داخل المؤسسة من خلال مساهمته بأدائه السليم والفعال في استمرارية المؤسسة ونجاحها، ولكي يتسنى لها تحقيق ذلك يجب أن تقوم بالتركيز على بناء عوامل تنظيمية مختلفة والتأثير بها على سلوك الفرد داخل المؤسسة.

يمثل الأداء الصورة التي تعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو يعبر عن الجهود المبذولة من طرف العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم حسب قدراتهم واستطاعتهم، ويتوقف مستوى أداء العاملين على درجة إتقانهم لكل عنصر من عناصر الأداء ويتم ذلك من خلال معرفة كل عامل بمتطلبات وظيفته والمجالات المرتبطة بها ومدى ادراكه للعمل الذي يقوم به وتفادي الوقوع في الأخطاء ومعرفة مقدار العمل الذي يستطيع تنفيذه في الظروف العادية ومدى سرعته في إنجازه ويتحمل مسؤولية ذلك ويعمل على تقديم الإبداع والابتكار لوظيفته. كما أن الأداء عنصر حساس يتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه إيجابياً و تجعله أداء جيداً ويمكن أن تؤثر عليه سلباً و تجعله أداءاً متدنياً كل حسب البيئة التي تعمل بها المؤسسة ومن أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين نجد الثقة التنظيمية.

فالثقة التنظيمية من العوامل الأساسية التي يتوجب توفرها في أي مؤسسة ناجحة لما لها من دور في تحسين وزيادة الأداء وتحقيق الفعالية، وبنائها داخل المؤسسة يعد مهمة صعبة حيث يؤدي القادة دوراً مهماً في ذلك لذا يتوجب عليهم العمل على توفير بيئة عمل صحيحة وجيدة يتخللها مناخ تنظيمي يساعد على إيجاد الثقة في المؤسسة وتدعيمها، وهذا من خلال الثقة المتبادلة فعندما تنثق الإدارة العليا للمؤسسة في القائد ويثق القائد في إدارته تصبح عملية القيادة أكثر فاعلية، ولكي يضع القائد بيئة عمل جماعية صالحة عليه أن يزرع الثقة بينه وبين عامليه، بل وبين العاملين ببعضهم حينئذ يتم تحسين العلاقات وتبادل المعل ومات والآراء والأفكار الإبداعية لتحقيق أفضل أداء ممكن .

ولقد جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على فعالية الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة، لإعطاء وصف وتحليل واقعي حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة.

### إشكالية الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي بالاطلاع على الجانب الميداني للموضوع في المؤسسة الصناعية للنسيج والتجهيز TIFIB . بسكرة . والإجابة على الإشكالية التالية:

. هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB . بسكرة .

؟

و للإجابة على الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB . بسكرة .؟

2. ما هو مستوى الاداء الوظيفي مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB . بسكرة؟
3. هل توجد علاقة بين بعد الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟
4. هل توجد علاقة بين بعد الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟
5. هل توجد علاقة بين بعد الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة؟ الدراسات

#### السابقة:

حسب إطلاعنا على موضوع الدراسة من خلال عملية البحث اعتمدنا على الدراسات التالية:

#### الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية:

##### 1. دراسة الطاهر عزة، أنيس دباب، المولدي خلفاوي(9191/9112) تحت عنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز

سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة ومعرفة الأثر الذي تحدثه أبعاد الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك معرفة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة على الاستبيان كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- تتحقق الثقة التنظيمية بتوفر أبعادها الثلاثة (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا).
- يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية بتوفر أبعادها الخمسة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

- وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 55%.

- تت وفر كل أبعاد الثقة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 55%.

- تتوفر كل أبعاد سلوك المواطنة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 55%.

##### 2. دراسة بليل حسيبة تحت عنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية" وهي دراسة

تحليلية إحصائية لآراء عينة من العاملين في الوزارات الجزائرية مقال من مجلة الحقوق والعلوم

الانسانية -دراسات اقتصادية - العدد19، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في مجالات الثقة التنظيمية والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام وكذلك قياس أثر الثقة التنظيمية على رضا العاملين في الوزارات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقة التنظيمية لعينة أفراد الدراسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط العام لها (43233).

- أن مستوى متغير الرضا الوظيفي كان منخفضا لعينة الدراسة إذ بلغ (33521).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع وهذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 2,32% (من المتغير في الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية ضعيفة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين أبعاد الثقة التنظيمية مستقلة والرضا الوظيفي، وأكثر الأبعاد تفسيراً للرضا الوظيفي هو بعد الثقة في السياسات الإدارية حيث فسر ما قدره 2135% (من التباين في المتغير التابع).

### 3. دراسة قيسمون إيناس، براهيم نور الهدى) 9191/ 9191 تحت عنوان "أثر الثقة التنظيمية في الاستغراق

- الوظيفي لدى العاملين" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع الثقة التنظيمية في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية والكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية وكذلك معرفة هل هناك أثر لأبعاد الثقة التنظيمية في تعزيز الإستغراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، وأجريت الدراسة على عينة حجمها 8, عامل وتم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، وبناء على ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5355) للثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

- تقدم بعد الثقة بزلاء العمل ليكون أولاً في ترتيب أبعاد الثقة، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه بعد الثقة بإدارة المؤسسة ثالثاً، وهذا ما يفسر بأن مؤسسة الخزف الصحي ترى أن الثقة التنظيمية من خلال الثقة بزلاء العمل و الثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بإدارة المؤسسة.

- إن مستوى الثقة التنظيمية للأفراد العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ب) 33254).

- إن مستوى الإستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ب) 8,335).

### الدراسات المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي:

#### 1. دراسة سرير الحترسي حياة) 9112 بعنوان: "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء

- الوظيفي للعاملين" دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مقال من مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة البلدة 2، العدد 50 الجزائر، هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم استعمال الاستبانة لجمع بيانات الدراسة حيث تمثلت عينة الدراسة في 145 فرد تم الاستعانة ببرنامج SPSS في استخراج النتائج. ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- إن إحساس العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط؛

- هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛

- إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

9. دراسة عبد الباسط عقري، وليد بن بردي (9112/9112) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

للعاملين في المؤسسات الخاصة" دراسة ميدانية بمجمع الورود للروائح و العطور بكوينين-الوادي- ،

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي داخل مجمع الورود والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي داخل مجمع الورود والتعرف على أهم الأبعاد والمؤشرات المكونة لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وكذلك محاولة مساعدة مجمع الورود على تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، واعتمدت على المنهجية الوصفية التحليلية و تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموزع على جميع أفراد العينة و البالغ عددها 5, عامل ،وتوصلت الدراسة إلى:

- أشارت نتائج الدراسة أن أفراد العينة المدروسة موافقون على كل أبعاد الثقافة التنظيمية حيث أن متوسط إجاباتهم كانت بدرجة موافق.

- أشارت نتائج الدراسة أن أفراد العينة المدروسة موافقون على كل أبعاد الأداء الوظيفي حيث أن متوسط إجاباتهم كانت بدرجة موافق.

- أشارت النتائج أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مست وى الدالة 5351 بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين.

3. دراسة حماني عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة (9112/9112) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء

الوظيفي للعاملين" فقد تمت الدراسة الميدانية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، وذلك من أجل

التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والمساهمة إثراء موضوع الثقافة التنظيمية وإبراز دورها في أداء العاملين وكذلك تقديم بعض التوصيات التي تساهم في طرح بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية والتي تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بإجراء الدراسة على عينة مكونة من 132( عامل بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، فكانت النتائج المتوصل إليها كمايلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة الوادي بها ثقافة تنظيمية متوسطة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح (331) و بانحراف معياري (53,2).

- أوضحت الدراسة أن محور الثقافة التنظيمية لها أثر متفاوت على متغير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وأعوانهم بجامعة الوادي.

4. دراسة حمزة حمية، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد(9112/9112) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء

العاملين في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، تمت

الدراسة على عينة من العمال والذي بلغ عددهم 35( عامل ولضبط الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي



وإستخدم الاستبيان في جمع البيانات، و كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي والتعرف على واقع الرضا الوظيفي في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي والوقوف على عناصر الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 5355 ويعزز هذا بقيمة إرتباط 2,533 و العلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة.
- أثبتت الدراسة أنه هناك رضا وظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي، و هذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته 2305.
- توصلت الدراسة إل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى إلأكل من العمر وعدد سنوات الأقدمية المهنية والمستوى الدراسي والمستوى الوظيفي.

#### الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية و الأداء:

### 1. دراسة ابراهيم بن خلفان بن الشين العامري(9112) بعنوان : "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين

بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حيث أعد الباحث استبانة بهدف تحديد درجة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقوم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية كما تألفت عينة الدراسة من 125 موظفا، وتمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية.
- أن واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة موافقة متوسطة.
- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 51.5 الثقة التنظيمية وتقوم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## 9. دراسة صياغ سارة (9112/9112) تحت عنوان "أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في المديرية

الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة . شركة سونطراك حاسي مسعود، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على

أهمية وجود الثقة المتبادلة بين العاملين وتجاه مشرفيهم والإدارة العليا وإبراز مستويات الأداء الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة . شركة سونطراك حاسي مسعود وأيضاً التقرب من واقع الثقة التنظيمية ومع رفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة . شركة سونطراك حاسي مسعود، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 215 عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها كانت كمايلي:

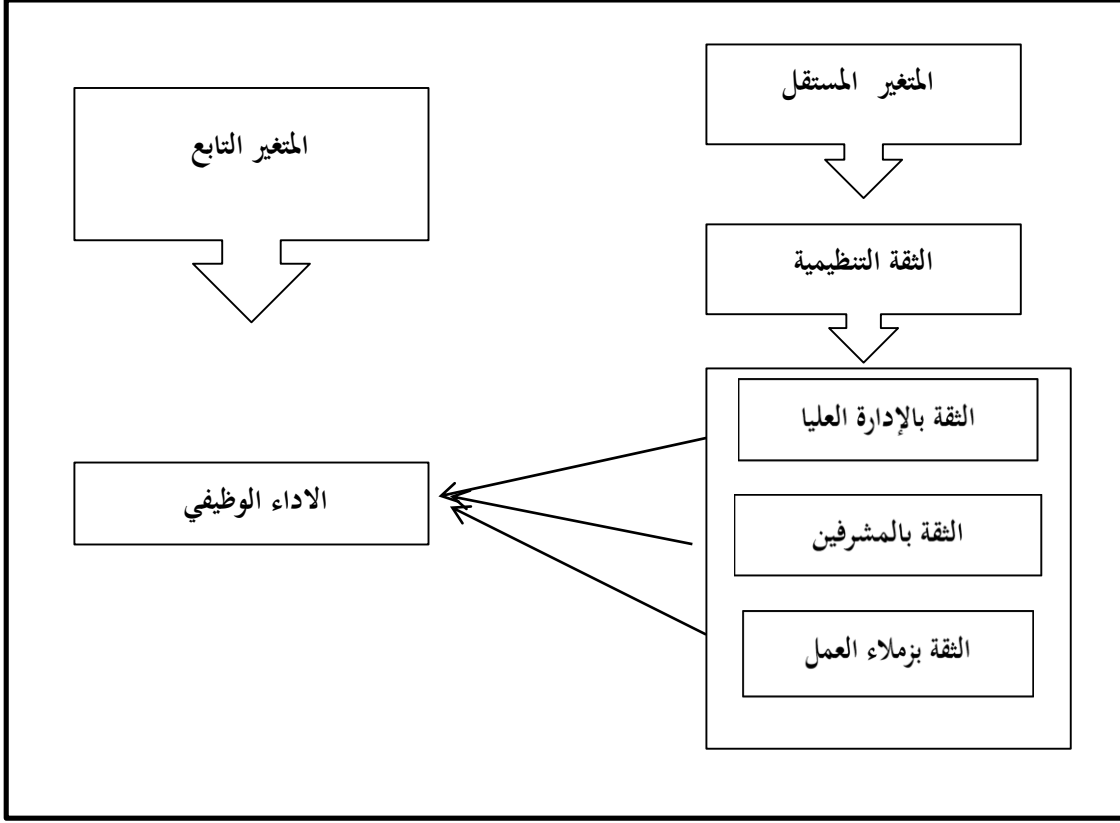
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بنسبة 5,31% بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بنسبة متوسطة في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة . شركة سونطراك حاسي مسعود.

- الثقة بالمشرفين هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة . شركة سونطراك حاسي مسعود.

- مستوى الثقة لدى العاملين سواء تجاه مشرفه أو الإدارة العليا أو زملاءه يساهم بالدرجة الأولى في تطوير أدائه .  
يتميز الأداء على مستوى قاعدة إرارة في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بالكفاءة والفعالية حيث أثبتت الدراسة أن مستواه عال.

- يمثل الشكل التالي نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها:



ومن خلال نموذج الدراسة تنبثق الفرضيات التالية للإجابة على إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية كمايلي:

#### الفرضية الرئيسية:

. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

النسيج والتجهيز بسكرة.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

النسيج والتجهيز بسكرة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج

والتجهيز بسكرة.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

. لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بزملء العمل والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

### **التموضع الاستمولوجي:**

جاءت هذه المذكورة ضمن النموذج الوصفي (الوصفي)، حيث ارتكزت على محاولة فهم وشرح وتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث في ظل التغيرات البيئية المتسارعة أين تسعى المؤسسات دوما ان تحقق الكفاءة والفعالية. ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على ايجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات ( علاقة الارتباط أو تأثير ) التي تربط بين متغير (الثقة التنظيمية ) وأبعادها (الثقة بالإدارة العليا ،الثقة بالمشرفين والثقة بزملء العمل) بمتغير (الأداء الوظيفي)، اعتقادا ان وجود الثقة التنظيمية بمختلف ابعادها جزء منها أو كلها سيؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، مما يعني ان تأكيد أو نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستنتاج والتقصي في الميدان. هذا ما جعل الدراسة تتجه للحيادية والموضوعية التامة. ومن ثم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي لاجداد مختلف العلاقات واختبار الفرضيات.

### **منهجية الدراسة:**

بهدف معالجة موضوع دراستنا والاجابة على إشكالياتها، فقد اعتمدنا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي حيث إستخدمنا المنهج الوصفي لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على الجانب النظري للموضوع من خلال استخلاصه من المراجع المختصة حول الموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي والتحليلي لإستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث اعتمدنا في ذلك جمع المعلومات المستهدفة بإستخدام أداة الإستبيان.

### **تصميم البحث:**

#### **1. هدف البحث:**

نحاول من خلال دراستنا ابراز النقاط التالية:

- ✓ إعطاء خلفية نظرية توضح مفاهيم حول الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- ✓ توضيح أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر علاقة بعناصر الأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة-
- ✓ التقرب من واقع الثقة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB . بسكرة.

#### **ذ**

**9. نوع الدراسة:** يتحدث موضوع دراستنا حول إثبات العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

3. مدى تدخل الباحث: التزم الباحث بالحيادية حيث تم وصف ودراسة الاحداث واستخراج النتائج بدقة وصدق دون ادنى تدخل من الباحث.

4. التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

5. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في 355 عامل، حيث أخذنا منهم عشوائيا عينة مكونة من 55 عامل.

2. المدى الزمني: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني للموسم الجامعي 2522/2521.

أهمية الدراسة:

✓ الوقوف على مدى قوة أو ضعف الثقة التنظيمية بين الإدارة العليا والمشرفين والعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB . بسكرة .

✓ قياس الثقة التنظيمية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB . بسكرة . وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

✓ جمع معارف المبح وثين حول مفهوم الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال إجاباتهم على الإستبيان الموزع عليهم.

خطة و هيكل البحث:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع خطة مقسمة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة وهي كالتالي:

المقدمة احتوت على إشكالية ودراسات سابقة، نموذج الدراسة وفرضياتها، التموضع الاستمولوجي، تصميم البحث، أهمية الدراسة، خطة و هيكل البحث، أما بالنسبة للفصلين فقد تعلق الفصل الأول بالإطار النظري للدراسة تضمن مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن الثقة التنظيمية والمبحث الثاني يتحدث عن الأداء الوظيفي، وبالنسبة للفصل الثاني فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناول الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وانتهى البحث بخاتمة تشتمل على أهم النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات والمقترحات.

الفصل الاول:

الإطار النظري للثقة التنظيمية والأداء

الوظيفي

### تمهيد الفصل:

تسعى كل منظمة إلى الوصول للقمّة في مجالها، فتلجأ إلى استغلال جميع الطرق التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وبما في تلك الطرق المورد البشري الذي يعتبر أداءه أساسيا في المنظمة وذلك بإبرازه قدراته ومعارفه ومهاراته فهو مقياس حقيقي لمدى نجاحها.

ولكي تستفيد المنظمة من جميع كفاءات أفرادها تسعى إلى تحقيق الثقة التنظيمية، والتي تعتبر من المدخل التي من خلالها تتمكن المنظمة من تكوين العلاقة بينها وبين أفرادها بتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية للإنجاز الأهداف المشتركة

وستتناول في هذا الفصل الإطار النظري لكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مبحثين مبرزا العلاقة بينهما .

## المبحث الأول: الثقة التنظيمية

نظرا لأهمية الثقة في وقتنا الراهن والدور الكبير الذي تلعبه في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والافكار الابداعية بين الافراد و الجماعات، دفع الكثير من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية الى الاهتمام بدراساتها في السابق وستدفعهم بشكل مثير جدا لدراساتها في المستقبل، ولهذا تطرقنا في هذا المبحث على الثقة التنظيمية في كل الجوانب منها المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأبعاد وكذا قواعد بناءها والمعوقات التي تواجهها.

## المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية و خصائصها:

تعتبر الثقة التنظيمية من المرتكزات الاساسية التي تساعد المؤسسة على دعم فعاليتها و تحقيق اهدافها حيث تظهر داخل المؤسسة في علاقات العمل بين العاملين وقبل التطرق الي مفهوم الثقة التنظيمية يجب تحديد مفهوم الثقة اولا.

## الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية:

## أ. مفهوم الثقة:

الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر، ويمكن القول أن الثقة هي قيمة أخلاقية تبنى على تشكيل توقعات إيجابية حول سلوك الآخرين، وتعني الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما (صياغ، 2019، صفحة 10).

## ب. مفهوم الثقة التنظيمية:

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الثقة التنظيمية كل حسب الجانب الذي يدرسه، لذا يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها:

- ❖ يعرفها (yilmaz) على أنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة" (يحا و بحلاط، 2020، صفحة 5).
- ❖ وتعرف أيضا "ثقة أحد الاطراف بأن الطرف الاخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وذلك بالاعتماد على مجموعة المعلومات المتاحة والمشاركة بين الطرفين بشكل دقيق، فضلا عن تحديد درجة تفويض بعض المهام والمسؤوليات للموظفين الذين يمثلون التوقعات الايجابية لإنجاز تلك المهام والمسؤوليات" (خلف، 2021، صفحة 253).
- ❖ وتعرف أيضا "الشعور بالدعم في العمل والاعتقاد بان المنظمة ستكون واضحة في تنفيذ الالتزامات، فضلا عن الوضوح في تطبيقات وسياسات المنظمة والثقة بأنها ستتحقق مصالح الافراد فيها" (خلف، 2021، صفحة 253).



ومما سبق يمكننا القول:

أن الثقة التنظيمية مبنية على التوقعات الايجابية و الادراك بكفاءات ومؤهلات الموظفين اتجاه مؤسساتهم الذي يدفعهم لإنجاز مهامهم بكل اطمئنان في العمل.

### الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي: (قيسمون و براهيمى، 2021، صفحة 11 )

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

### المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسة وجعلها أكثر فاعلية، بحيث تبرز أهميتها فيما يلي:

- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني. (دباب و خلفاوي، 2020، صفحة 5).
- عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي إذ إنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. (دباب و خلفاوي، 2020، صفحة 5).
- تشكل العنصر الاساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الاعمال (نجم و صدرالدين، 2018، صفحة 312).

➤ تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وتسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل وزيادة الاتصال والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقليل آليات الرقابة وزيادة التفاعل بين الافراد. (صياغ، 2019، صفحة 11).

و نستنتج مما تقدم أن الثقة تعتبر شرطاً أساسياً لضمان التعاون والتفاعل والاتصال بين جميع الاطراف داخل المؤسسة، وتعتبر الحافز النفسي الذي يجعل العاملين يقدمون أعمالهم بشكل أفضل و بصورة أكثر فاعلية في تحقق الاهداف المرسومة والوصول الى النجاح والتميز، فالثقة تجنب المؤسسة من الوقوع في مشاكل غير مرغوب فيها.

### المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي:

#### 1. الثقة التعاقدية:

"هي اتفاق بين الأفراد أو مجموعة قد يكون شفهيًا أو كتابيًا على أن يتم إنجاز عمل معين، والتوقع بأن يتم تنفيذه بالفعل، وهذا النوع من الثقة يكون أقل مخاطر لأنه يتم فيه التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم". (العامري، 2016، صفحة 10).

#### 2. الثقة المكشوفة:

"هي ما يتوقعه الأفراد أو المجموعة بأن المشاعر والآراء والقيم الظاهرة للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير" (بليل، بدون سنة، صفحة 112).

#### 3. الثقة المهنية:

"هي التي تقوم على احترام الوعود والاتفاقيات بين الأفراد أو المجموعة، فتوفرها يؤدي إلى التركيز على الانتاج والابتعاد عن المصالح وإدارة الصراع" (العامري، 2016، صفحة 10).

#### 4. الثقة الشخصية:

"تظهر هذه الثقة عندما يتم المزج بين المحافظة على الوعود واحترام آراء الأطراف الأخرى، والاعتماد على التعامل المسبق بين الأطراف" (العامري، 2016، صفحة 11).

## المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية:

بناء على مفهوم الثقة التنظيمية فقد تم تقسيم ابعاد الثقة الى ثلاثة ابعاد :

## ➤ الثقة في الادارة العليا:

و تمثل التوقعات الإيجابية من العاملين تجاه ادارة منظماتهم حول سلوك قيادات الإدارة وتصرفاتها وتكون على أساس قواعد وسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة و المكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من مواضيع أخرى. وإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءات عليا يعتمد على وجود الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما انعدامها يدفع الأفراد إلى تفضيل مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض ولائهم التنظيمي (القرني، 2017، صفحة 334).

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى: (لعون ، 2015 ، صفحة 30)

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

- عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.
  - عدالة إجرائية: وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.
- ب. الدعم التنظيمي: وهو تضمن المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

## ➤ الثقة في المشرفين:

تتمثل في الثقة المتبادلة بين الموظفين ومشرفيهم في العمل ومدى توفر الاهتمام والدعم والتحفيز لهؤلاء العاملين وتلبية حاجاتهم الشخصية وتقدير مجهوداتهم ورفع روحهم المعنوية، ولجعل هذه الثقة أكثر قوة يجب أن يتصف المشرفين كذلك بأسلوب الوضوح والعدالة والابتعاد عن السياسات الغامضة والمتقلبة والقرارات المتسرعة دون توضيح الأسباب للموظفين (خلف، 2021، صفحة 254).

وتشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات: (غرارة،

2019، صفحة 25)

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

### ➤ الثقة في زملاء العمل :

"هي الثقة المتبادلة بين الموظفين داخل المنظمة والتي تنشأ من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بينهم و تشارك الأفكار والمهارات وكل هذا يظهر مدى تطابق قيمهم ومبادئهم ، فثقة الموظفين في بعضهم البعض تجعلهم ملتزمين في تحقيق الأهداف المشتركة وحل مشاكلهم وتجاوزهم صعوبات العمل." (خلف، 2021، صفحة 254).

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي: (صياغ، 2019، صفحة 14)

أ. القدرة والتكامل؛

ب . الارتياح المتبادل؛

ت . والاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

### المطلب الخامس: قواعد بناء الثقة التنظيمية:

يتطلب بناء الثقة التنظيمية وجود قواعد يجب مراعاتها أهمها: (بن عطاءالله، 2019، الصفحات 59-60)

1. عدم الإفراط في الثقة في الآخرين: فمن المنطق تمنح الثقة للأشخاص الذين تم التعرف عليهم لفترة كافية وكذلك تم ملاحظة سلوكهم جيدا والتي توجد بينهم أهداف مشتركة بينهم.
2. محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بمحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
3. القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

4. الحزم: تتطلب الثقة الحزم، فالإدارة تضع ثقتها في الموظفين الذين يمتلكون القدرة على تحديد ذاتهم والتواكب مع التغيرات ولديهم القدرة على إنجاز المهام المطلوبة.
5. التكامل التنظيمي: فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.
6. الاتصال: فبدون اتصال شخصي لا توجد ثقة حقيقية ولا يوجد إلتزام ولا وفاء، لذا لا بد من عقد الكثير من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم.
7. تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.
8. تناقض الثقة التنظيمية: الثقة عنصر حساس جدا فمن السهل بناؤها و المحافظة عليها إذا تم استغلالها بطرق متوقعة ومنحها للأشخاص الذين يستحقونها، كما من السهل تحطيمها إذا تم استغلالها بطريقة غير متوقعة.

#### المطلب السادس: معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من الصعوبات، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببناءها ويمكن تلخيصها كما يلي: (بن عطاالله، 2019، صفحة 61)

- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: وتكون بسبب الممارسات السلبية وفرض سياسات غامضة ومعقدة واتخاذ القرارات المتسرعة دون تبرير الأسباب للعاملين وعدم اشراكهم في صناعة القرار وهذا ما يجعل الثقة بينهم ضعيفة وهشة.
- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- الإخلال بالعقد النفسي: هو عقد لا يظهر في صيغة مكتوبة، يمثل التوقعات التي يحملها كل طرف فيما يتعلق بحقوق وواجبات الطرف الآخر، وظروف العلاقة المتبادلة بينهما ويتضح ذلك من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.
- الشك وعدم الثقة: يعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانحيارها داخل المنظمة. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد داخل المجموعات، وذلك لأن أفراد كل مجموعة قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ولا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة نفسها.
- تضليل الثقة واستغلالها: فوجود أفراد أنانيين ومخادعين يجعلهم يستغلون الأفراد الأخرى ويحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حسابهم، وعلى حساب المؤسسة التي يعملون فيها.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من أهم عوامل تقدم المؤسسة، لذلك فهي تركز جميع اهتماماتها عليه كونه المدخل الأساسي الذي من خلاله تحقق أهدافها، إن المورد البشري عاملا هاما في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح لا يمكن أن يتحقق بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره:

إن الأداء الوظيفي يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها وموردها البشرية.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

"الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، وهو الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمته حسب قدرته واستطاعته." (صياغ، 2019، صفحة 03)

"وفي تعريف آخر هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة." (الخرسي، 2017، صفحة 31)

"كما يعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة." (بن عواطة، 2014، صفحة 09)

#### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر تكمن أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء العاملين في المؤسسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (خلوف، 2013، صفحة 270)

➤ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ كمية ونوعية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- الإبداع والابتكار: وهو عملية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد، وهو فن ينطبق على أي محاولة إبداعية وعلى تجسيدها في الواقع وعلى المحصلة المادية لهذه العملية (فكري و بن بردي، 2017، صفحة 61).

#### المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي:

هناك عدة مستويات للأداء الوظيفي وهي كالتالي: (خليفة، 2020، الصفحات 41 - 42)

- الأداء الاستثنائي: والذي يبين الحقوق في الأداء ضمن القناعة عن المدى البعيد والعقود المربحة.
  - الأداء البارز: والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك وضع مالي متميز.
  - الأداء الجيد جدا: والتي تبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية وضع مالي جيد.
  - الأداء الجيد: والتي تمثل أو تبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف.
  - الأداء المعتدل: والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات.
  - الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا.
- وبالتالي حسب هذه المستويات يتبين أن هناك عامل نشيط ومتميز ذو أداء جيد في عمله، وهناك عامل ضعيف وكسول ذو أداء ضعيف.

#### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي:

تظهر أهمية الأداء في أنه يمثل المحور الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها وفي بقاءها أو زوالها ويحدد موقعها مقارنة مع المؤسسات الأخرى وذلك مرتبط بكفاءة الأفراد وفعاليتهم داخل المؤسسة، لذا ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى: (حماني ، دغوش، و عزابي ، 2019، صفحة 18)

- بالنسبة للمؤسسة:
- الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الافراد لأعمالهم.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السائحة له.
- يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

➤ بالنسبة للموظف:

- الأداء الوظيفي يمد الافراد بالمثابرة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.
- الأداء يساهم في عملية تطوير الذات والوصول الى الإبداع.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي و أبعاده:

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء كغيره من العوامل المتعلقة بالظاهرة الاقتصادية إلى أنواع ، وهي حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية وحسب المعيار الوظيفي (دحدوح، 2018، الصفحات 52 - 53)

أ. حسب معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

➤ الأداء الداخلي:

يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

➤ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

ب - حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:



- الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الربح، النمو، وكما أن الأداء للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أنشطتها الفرعية.
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

### ج - حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: (خرشي، 2019، صفحة 10)

- أداء وظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال الإنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي ثلاثة أبعاد و هي كالتالي: (محلوفة و هزيل ، 2018، الصفحات 76-77)

1. **البعد التنظيمي** : يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعمي بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تنتج للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.
2. **البعد الاجتماعي**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بنجاحات العاملين فيها، وتتجلى أهمية

ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمنافسة الاجتماعية السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.... الخ

**3. البعد الكيفي:** يعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات. والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

وكما يمكن أن نحدد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي وهي: (دحدوح، 2018، صفحة 55)

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمن وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- **نمط الأداء:** يقصد بهذا الأسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة.

#### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء وفعالية العاملين، وتكون خارج نطاق سيطرتهم ويمكن تحديدها في النقاط الآتية (شغلة، 2019، الصفحات 92-93):

1. **العوامل السيكولوجية الأساسية:** وتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.
2. **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.
3. **العوامل الحضارية:** ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضا مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.
4. **قدرات و مهارات الفرد:** ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فان العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته او اتجاهاته او دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد .

5. غياب الاهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب اداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم .
6. عدم المشاركة في الادارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط و صنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء .
7. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى ضعف الأداء .
8. لتسيب الاداري: فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين ،وقد ينشا التسيب الاداري نتيجة الاسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .
9. ضعف نظم الحوافز : لا شك ان الحوافز على اختلاف انواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة ادائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل .
10. معيار الأداء: هو كمية وجود العمل المطلوب انجازه من فرد او مجموعة من الافراد خلال فترة زمنية معينة وباقل التكاليف او هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب ان تنجز الاعمال به داخل المؤسسة .

#### المطلب السادس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي:

تأثر الثقة التنظيمية على الفرد من حيث سلوكه وتعامله مع مختلف المواقف التي يتعرض لها وعلى علاقاته بمن يتعامل معهم في العمل ، بالإضافة أداءه لمتطلبات الوظيفة الموكلة إليه ومدى فعاليته، ومن خلال هذا المطلب الأخير سنحاول الاطلاع على العلاقة بين الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي :

تعد الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفاعليتها فتحتاج المنظمات الى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات و شمولية الفكر والجهد لحل المشكلات الامر الذي اضحى معه وجود حد معين من الثقة اساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم (خلف، 2021، صفحة 252) ، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وتحسنه، ويتطلب تحسين الأداء الوظيفي بناء ثقافة صحيحة و جيدة من الثقة التنظيمية بين الموظفين، فمن أهم القضايا التي تواجه المنظمات اليوم هي كيفية بناء الثقة التنظيمية في العمل بحيث أصبح معروف أن الثقة عامل مهم يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات ، وباعتبار أن الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء الوظيفي، فبناءها في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد داخل المنظمة وبين الإدارة العليا والأفراد (صياغ، 2019، صفحة 17) ، فتحتاج المنظمة الى زرع و تعزيز الثقة بين الافراد داخلها تؤدي الى تحسين وزيادة الاداء الوظيفي فهي تمثل عامل مهم في علاقات العمل والعلاقات النفسية لدى العاملين ، أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات

أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب و الصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة ، وعنما تزرع الثقة بين زملاء العمل عن طريق تشجيع روح التعاون بينهم والاهتمام بمصلحة الزملاء ومساعدتهم فإنها تجعل الافراد الاستمرار بالعمل فيها ، اما زرع الثقة بإدارة المنظمة يتم من خلال اشباع احتياجات الافراد العاملين فيها وتحقيق رغباتهم وتوفير الدعم المادي

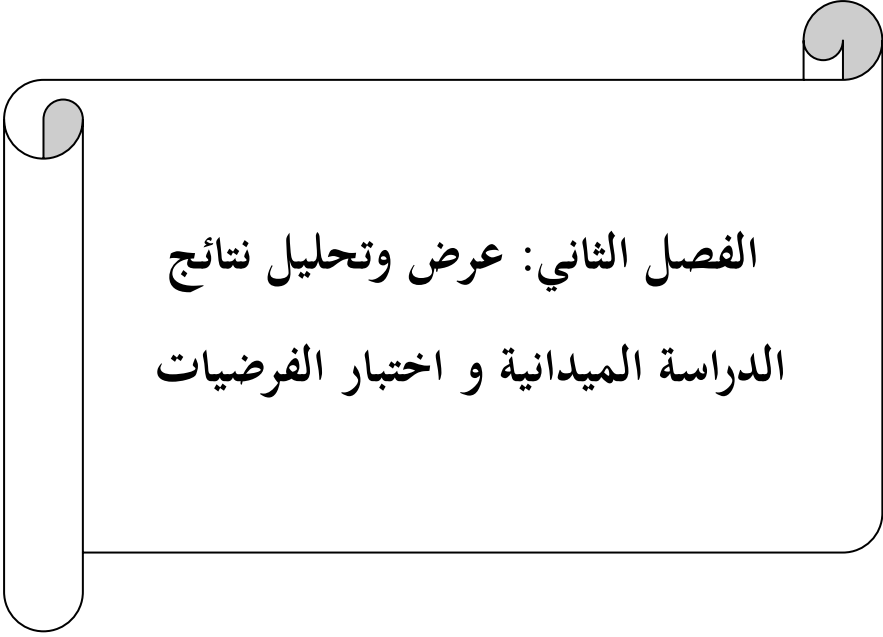
والمعنوي لهم الامر الذي يجعلهم يتبنى اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والتفاني في اداء مهامهم . (جواد الحسيني، 2017، الصفحات 289-290)

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

### خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح ان للثقة التنظيمية دورا بارزا داخل المنظمة وذلك من خلال ابعادها الثلاثة وهي: الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل حيث تكمن اهمية كل بعد في ضمان التبادل المشترك بين جميع الافراد في الإنجاز المهام والاعمال المختلفة للمنظمة من اجل تحقيق النجاح للوصول الى الريادة والاداء العالي المتميز. كما قمنا بدراسة الاداء الوظيفي الذي تعد اهميته كبيرة داخل اي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم والاستقرار.





الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج  
الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

## تمهيد الفصل:

تعتبر الدراسة الميدانية الجانب الثاني في البحث ولهذا فهي تساعدنا الى الوصول للنتائج والحلول لإشكالية الموضوع والتحقق ايضا من الفرضيات المصاغة ،وابراز العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB -بسكرة- وذلك بعد اكمال الجانب النظري للبحث الذي مكنتنا من جمع المعلومات والبيانات حول هذه الدراسة مع البرامج والاساليب الاحصائية SPSS .

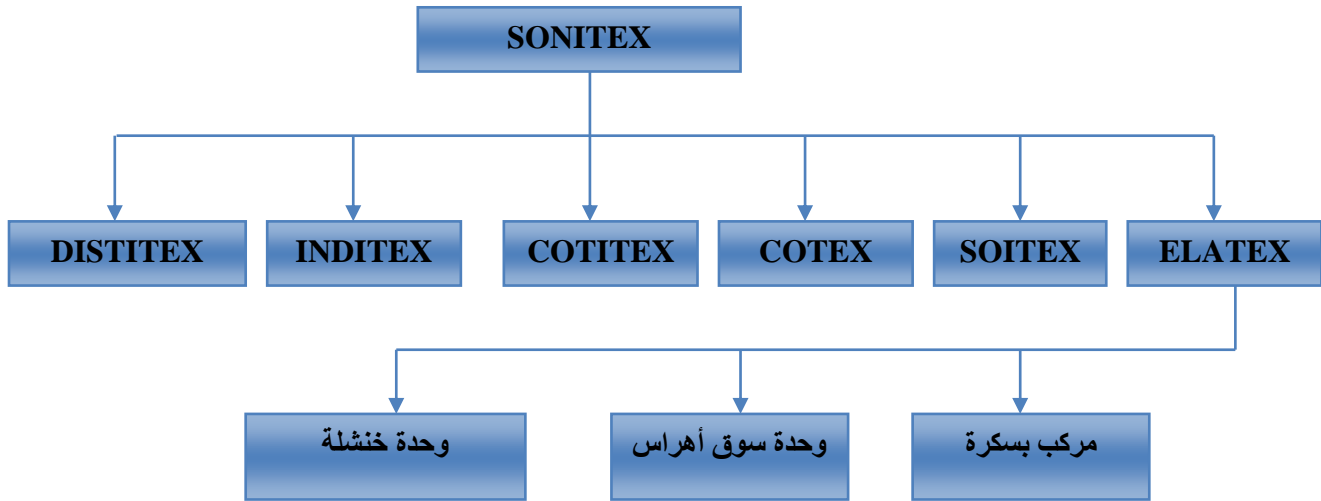


المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة TIFIB

أولاً- نشأة المؤسسة TIFIB: ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، كان إنشائها عبارة عن محاولة للتخلي عن الخارج وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك والسعي وراء النهوض نحو الإستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/22 مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن، الصوف، الفيسكوز.... إلخ، وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرات المفصلة كالتالي:

الشكل رقم (2): يوضح المركبات أو المديرات



المصدر: مديرية الموارد البشرية

تسمية الشركات:

- ✓ المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX.
- ✓ المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX.
- ✓ المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX.
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX.
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX.

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لإحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن

يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم وقد مرت عملية إنجازها بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- ✓ أبريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI
- ✓ ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX .
- ✓ ديسمبر 1977: إنطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
- ✓ ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.
- ✓ ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم .
- ✓ 11 أبريل 1982: الإنطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.
- وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:
- ✓ شركة FAMATEX الألمانية متكلفة بتموين الخيوط.
- ✓ شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني لعمال لتركيب الآلات.
- وقد تفرغ مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر إجتماع الجمعية العامة الإستثنائية للمؤسسة يوم 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG الجزائرية للمنسوجات في سنة 2012.

ثانيا- التعريف بالمؤسسة صناعية النسيج والتجهيز بسكرة: مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة يحدها شرقا مؤسسة العموري للآجر، وغربا مؤسسة الكوابل، وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيوط من (بولستار، صوف أوبوستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وقد دامت مدة إنجازها 3 سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم، يقدر رأسمالها بقدر 839000000 دج وتترعب على مساحة قدرها 123364 م<sup>2</sup> أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و 18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 ملايين متر/ للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف وعلامة (WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع للصوف يوفّر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية، ويد عاملة مقدرة ب 350 عاملا موزعة على 15 ورشة ويتم إنجازها فيما يلي:

A- مخزن الخيط	F- التجهيز الرطب والحاف	L- الإدارة
B- التخضير	G- مخزن القماش النهائي	M- المطعم
C- النسيج	H- الملحقات التقنية	N- عيادة العلاج
D- التصليح	I- ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار	P- تكرير الماء

Q- مولد الكهرباء والغاز

K- التكوين والابداع

E- مخزن قماش الخام

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:

(A<sub>1</sub>)، (B<sub>2</sub>)، (C<sub>3</sub>)، (D<sub>4</sub>)، (E<sub>5</sub>)، (F<sub>6</sub>)، (G<sub>7</sub>)

(A<sub>1</sub>) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B<sub>2</sub>) ورشة التحضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C<sub>3</sub>) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسيج القماش.

(D<sub>4</sub>) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E<sub>5</sub>) مخزن القماش الخام: يتم فيه عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F<sub>6</sub>) التجهيز الرطب والجاف: وتتم في هذه الورشة بعملية الغسل وتخفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه.

(G<sub>7</sub>) مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين والتوزيع للقماش.

المطلب الثاني: أهداف ونشاط المؤسسة الصناعية النسيج والتجهيز بسكرة

أولاً- أهداف المؤسسة:

- ✓ تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدي من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- ✓ عقلية الإنتاج: يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية التنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- ✓ تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.
- ✓ تقليق الواردات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- ✓ الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- ✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- ✓ تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.
- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- ✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال.
- ✓ امتصاص الفائض من العمالة.

ثانياً- نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر :

- أ. عملية الشراء: العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية هناك من الداخل مثل بريكة..... وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيميائية.
- ب. عملية الإنتاج: وهناك عدة مصالح تتمثل في ما يلي:
- ✓ مصلحة تسيير المخزونات: (مخزون الخيط) حيث هنا يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.
  - ✓ مصلحة التحضير: حيث يقومون بوضع الخيط في السدادة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.
  - ✓ مصلحة النسيج: حيث يقومون بنسج الخيط.
  - ✓ مصلحة المراقبة: وهنا يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصحيح الخطأ.
  - ✓ مصلحة التجهيز: هناك قسمين التجهيز الجاف والتجهيز الرطب
    - قسم التجهيز الجاف: حيث يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيميائية حسب نوعية القماش وتخفيفه.
    - قسم التجهيز الرطب: وهنا مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شاله ذلك وتخفيفه ثم تغليفه بغلاف بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.
  - ت. عملية البيع: بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية سواء إلى:

Police Marine, Police, Scientifique Police, Gendarmerie Nationale

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك بإحتوائها خمس مديريات وكل مديرية تحتوي على خمس مصالح وفروع ونقابة ولجنة المساهمة الخاصة بالعمال.
- ✓ المديرية العامة: ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا وخارجيا.
  - ✓ سكرتاريا: ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظيم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.
  - ✓ الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ.ب.ج.د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.
  - ✓ قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.
  - ✓ قسم الإبداع: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.
  - ✓ قسم المنازعات: يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولاً- مديرية الموارد البشرية: يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين.

1. مصلحة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

2. مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاثة فروع وهي: فرع نظافة، فرع صيانة، فرع وسائل نقل.

ثانياً- مديرية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الحسابات للمؤسسة مع الإتصال الدائم بالمدير العام ويحتوي على: مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع، فرع المواد، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ثالثاً- مديرية التجارة والتمويل: يشرف عليها المكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

1. مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي فرع البيع، فرع تسيير المخزونات وفرع الفوترة.

2. مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية، قطع الغيار... وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.

3. مصلحة الشراء: ويشرف عليها مدير مكلف بكل مشتريات المؤسسة وإحتياجاتها.

رابعا- مديرية الصيانة: ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى خمس مصالح.

a. مصلحة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

b. مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

c. مصلحة الملحقات: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل فروعها.

d. مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل أعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج.

e. مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في عملية الإنتاج.

خامساً- مديرية الإستغلال: ويشرف عليها مدير مكلف بالإستغلال وتنقسم إلى أربع أقسام وهي كالآتي:

1- قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة النسيج ومصلحة التحضير

2- قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى ثلاث مصالح مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التجهيز الجاف، مصلحة التصليح.

3- قسم التقني: ويشرف عليه نائب مكلف بالشؤون التقنية وتوجد بها مصلحة البرمجة.

4- قسم النوعية والمخبر: يشرف عليه نائب مدير مكلف بمراقبة النوعية والتحليل المخبرية.

المبحث الثاني : منهج و اجراءات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مكملا للدراسة الميدانية لعلاقة الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عاملين مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة-

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 50 فردا من العاملين حيث كانت عينة عشوائية، وجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم(1): احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	العدد
50	49	
%100	%98	النسبة المئوية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

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

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

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

أولا: الاستبيان

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على مراحل:

✚ إعداد استبانة أولية.

✚ عرض الاستبانة على المشرف لتحقيق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة.

✚ تم القيام بتعديل الاستبانة مع الاستاذة المشرفة .

✚ توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أساسين هما:

الجزء الاول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 5 فقرات حول: الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوضعية القانونية .

الجزء الثاني: يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى قسمين كالتالي:

▪ القسم الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول أبعاد الثقة التنظيمية، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد يتضمن

فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 15 فقرة.

▪ القسم الثاني: تناول مجموعة من الأسئلة حول الاداء الوظيفي، وتضمن 10 فقرات.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة ب:

- معامل ألفا كرو نباخ؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

- معامل الارتباط برسون؛

كما قمنا باستخدام مقياس رباعي (الثقة التنظيمية) و اخر ثلاثي (الاداء الوظيفي) لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء

رقم لكل درجة من المقياس . ولتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم ذلك كالتالي:

حساب المدى: المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة أي  $4-1=3$ .

يقسم المدى على عدد الفئات:  $3/4=0,75$ .

يضاف (0,75) الى الحد الأدنى للمقياس

وينفس الطريقة للمقياس الثلاثي .

1. المقياس الرباعي (الثقة التنظيمية)

الجدول رقم (2): مجال المتوسط الحسابي لكل اجابة (الثقة التنظيمية)

الرقم	الاجابة	المتوسط المرجح
1	مطلقا	1 الى 1,75
2	نادر	1,75 الى 2,50
3	احيانا	2,50 الى 3,25
4	دائما	3,25 الى 4

2. المقياس الثلاثي (الاداء الوظيفي)

الجدول رقم (3): مجال المتوسط الحسابي لكل اجابة (الاداء الوظيفي)

الرقم	الاجابة	المتوسط المرجح
1	بدرجة ضعيفة	1 الى 1,66
2	بدرجة متوسطة	1,67 الى 2,33
3	بدرجة كبيرة	2,34 الى 3

ثانيا: معامل ثبات و الاتساق الداخلي لإستبيان

من أجل قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة تم استخدام معامل " ألف كرونباخ " والذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم (4): اختبار معامل الثبات لكل من متغيرين الدراسة

المتغيرين	عدد الفقرات	معامل الثبات
الثقة التنظيمية	15	0,813
الاداء الوظيفي	10	0,702
المجموع	25	0,832

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث أخذ معامل ثبات نسبة 83,2% والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس ، وتعكس درجة الاتساق والتجانس الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل قسم من اقسام الاستبيان.



الجدول رقم(5):اختبار معامل الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
,000	,580**	الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع موظفيها عند اتخاذ القرارات
,023	,325*	الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الافراد
,000	,520**	الادارة العليا تقدر جهود و اسهامات الموظفين .
,000	,626**	تتمن الادارة العليا اسهامات موظفيها و تكافئهم عليها.
,000	,537**	توجد ثقة متبادلة بين الادارة العليا وموظفيها.
,000	,570**	يتملك المشرفون الخبرات اللازمة في مجال العمل.
,000	,479**	أ تبادل مع مشرفي العديد من المعلومات حول العمل.
,000	,594**	ألقى من مشرفي الكثير من الدعم والتقدير.
,000	,610**	يمكنني الاعتماد على مشرفي في الحصول على المساعدة في حل مشكلات العمل.
,003	,415**	يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالهم.
,000	,591**	يسعى زملائي الى التعاون والعمل بروح الفريق.
,000	,614**	تجمعني ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.
,002	,433**	تربطني بزملائي اتصالات تجعلنا اقرب فهما لبعضنا.
,001	,444**	أشارك مع زملائي مختلف الافكار والمهارات في مجال العمل.
,000	,687**	يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم اخلاقية سليمة في العمل.

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

\*\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 .

يوضح لنا الجدول وجود دلالة احصائية بين جميع عبارات محور الثقة التنظيمية حيث ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى 0,01 ما عدا العبارة " الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الافراد" فهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 هذا ما يدل على ان هناك إتساق داخلي بين عبارات الاستبيان.

المبحث الثالث: الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة .

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التربص بخصوص علاقة الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي بعرض اجابات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول :وصف مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض نتائج الدراسة:

الفرع الاول :توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(6):توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد الافراد	النسبة
ذكر	34	69,4%
انثى	15	30,6%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن فئة الذكور هي الفئة المسيطرة في أفراد العينة بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة-حيث بلغت 34 فردا أي بنسبة 69,4% ، كما كان عدد الاناث في العينة 15 اي بنسبة 30,6% ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم ذكورا وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة .

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر

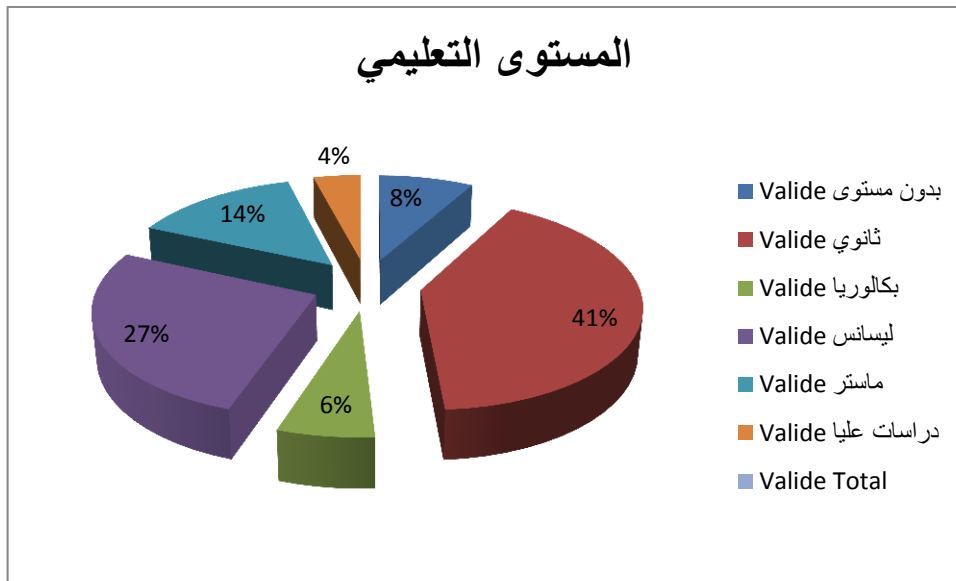
الجدول رقم (7):توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	9	18,4%
من 31 الى 40 سنة	26	53,1%
من 41 الى 49 سنة	8	16,3%
أكثر من 50 سنة	6	12,2%
المجموع	49	100%

حسب الجدول اعلاه نلاحظ أن أكبر فئة عمرية تعود الى سن من 31 الى 40 سنة حيث بلغت 26 فردا أي بنسبة 53,1% ثم تليها فئة اقل من 30 سنة والتي بلغت 9 أفراد أي بنسبة 18,4% مما يدل أن الفئة الشبابية هي المسيطرة في المؤسسة، أما الفئة العمرية من 41 الى 49 سنة فقد بلغت 8 أفراد اي بنسبة 16,3% ، اما أقل فئة عمرية في العينة هي أكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتها 12,2% .

الفرع الثالث: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم(3): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية افراد العينة لديهم مستوى ثانوي حيث احتلت المرتبة الاولى بنسبة 41%، ثم يليها الافراد المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 27% و الماستر بنسبة 14%، ثم الافراد الذين بدون مستوى بنسبة 8%، والافراد الذي لديهم مستوى بكالوريا بنسبة 6% وفي الاخير الافراد الذي لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 4% وهذا يدل على تحسن المؤسسة وتطورها.

الفرع الرابع: توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (8): توزيع افراد العينة حسب الخبرة

عدد الافراد	النسبة
12	24,5%
10	20,4%
14	28,6%
13	26,5%
49	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أكبر فئة من حيث عدد سنوات الخبرة هي من 11 الى 15 سنوات حيث بلغت عدد افراد 14 بنسبة 28,6% وتليها أكثر من 15 سنة ب 13 فرد أي بنسبة 26,5% وهذا راجع لأقدمية نشاط المؤسسة وفي الاخير تحتل اقل من 5 سنوات ومن 6 الى 10 سنوات اقل فئة في العينة بنسبة 24,5% و 20,4% على التوالي وهذا يدل على استقطاب المؤسسة لموظفين جدد.

الفرع الخامس: توزيع افراد العينة حسب الوضعية

الجدول(9):توزيع افراد العينة حسب الوضعية

الوضعية	عدد الافراد	النسبة
دائم	45	91,8%
مؤقت	4	8,2%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم افراد العينة دائمون في المؤسسة بنسبة 91,8% اما الباقي فهم مؤقتون بنسبة 8,2%.

المطلب الثاني: مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

بعد جمع الاستبيانات الموزعة لافراد العينة و استخراج البيانات سنقوم بقياس مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة وتحديد اتجاهها .

الفرع الأول: دراسة مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

ضمن هذا الفرع ستم دراسة مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة - وفقا لكل بعد على حدى وهذا وفقا للآتي .

أولا: دراسة مستوى الثقة في الادارة العليا في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

الجدول رقم (10): تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بالإدارة العليا

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1- الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع موظفيها في اتخاذ القرارات.	1	2,76	1,051	احيانا
2- الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الافراد	3	2,57	0,791	احيانا
3- الادارة العليا تقدر جهود و اسهامات الموظفين	2	2,59	0,762	احيانا
4- تثنم الادارة العليا اسهامات موظفيها و تكافئهم عليها.	4	2,10	0,941	نادرا
5- توجد ثقة متبادلة بين الادارة العليا وموظفيها.	2	2,59	0,998	احيانا

البيانات	0,64784	2,5224	البعد الاول: الثقة بالإدارة العليا
----------	---------	--------	------------------------------------

من خلال الجدول اعلاه كانت كل الإجابات حول بعد الثقة في الادارة العليا في الاتجاه (احيانا ) بمتوسط حسابي قدره 2,5224 و انحراف معياري 0,64784 حيث نلاحظ :

بالنسبة للعبارة " الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع موظفيها في اتخاذ القرارات " التي كانت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 2,76 و انحراف معياري قدره 1,051 وتليها العبارتين " الادارة العليا تقدر جهود و اسهامات الموظفين "، توجد ثقة متبادلة بين الادارة العليا وموظفيها " في نفس الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2,59 و انحراف المعياري 0,998، 0,762، على التوالي، اما العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث " الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الأفراد " التي كانت بمتوسط حسابي قدره 2,57 و انحراف معياري 0,791 وفي الاخير " تتمن الادارة العليا اسهامات موظفيها وتكافئهم عليها " والتي كانت في الاتجاه (نادرا) بمتوسط حسابي قدره 2,10 و انحراف معياري قدره 0,941.

ثانيا: دراسة مستوى الثقة بالمشرفين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -

الجدول رقم (11): تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بالمشرفين

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	العبارات
دائما	0,903	3,35	2	1- يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة في مجال العمل.
احيانا	0,778	3,24	4	2- أتبادل انا ومشرفي العديد من المعلومات حول العمل.
دائما	0,884	3,27	3	3- أتلقى من مشرفي الكثير من الدعم و التقدير.
دائما	0,782	3,37	1	4- يمكن الاعتماد على مشرفي في الحصول على مساعدة في حل مشكلات العمل.
احيانا	0,778	3,24	4	5- يهتم المشرفون باحتياجات العمال و رغباتهم و انشغالاتهم.
دائما	0,54635	3,2939		البعد الثاني: الثقة بالمشرفين

نلاحظ من الجدول اعلاه أن اتجاه أغلبية اجابات افراد العينة على عبارات الثقة بالمشرفين كان في الاتجاه (دائما) بمتوسط حسابي قدره 3,2939 و انحراف معياري 0,54635 حيث اخذت في المرتبة الاولى العبارة " يمكن الاعتماد على مشرفي في الحصول على مساعدة في حل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي قدره 3,37 و انحراف معياري 0,782 ثم تليها العبارة " يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة في مجال العمل " بمتوسط حسابي قدره 3,35 و انحراف معياري 0,903، اما في الترتيب الثالث " أتلقى من مشرفي الكثير من الدعم والتقدير " فقد بلغت متوسط حسابي قدره 3,27 و انحراف معياري 0,884 وكانت العبارتين " أتبادل انا ومشرفي العديد من المعلومات حول العمل "، " يهتم المشرفون باحتياجات العمال و رغباتهم و انشغالاتهم " في نفس الترتيب الاخير بمتوسط حسابي قدره 3,24 و انحراف معياري 0,778 والتي اخذت الاتجاه (احيانا).

ثالثا: دراسة مستوى الثقة زملاء العمل في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB . بسكرة .

الجدول رقم (12): تحليل آراء و اتجاهات افراد العينة حول بعد الثقة بزملاء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارات
دائما	0,801	3,33	3	1- يسعى زملائي الى التعاون والعمل بروح الفريق.
دائما	0,739	3,51	1	2- تجمعي ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.
احيانا	0,919	3,22	5	3- تربطني بزملائي اتصالات تجعلنا اقرب فهما لبعضنا.
دائما	0,822	3,31	4	4- أتشارك مع زملائي مختلف الافكار و المهارات في مجال العمل.
دائما	0,710	3,47	2	5- يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم اخلاقية سليمة في العمل.
دائما	0,57641	3,3673		البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل

يوضح الجدول اعلاه الاتجاه العام لبعد الثقة بزملاء العمل حيث نرى كل اجابات افراد العينة في الاتجاه (دائما) بمتوسط حسابي قدره 3,3673 وانحراف معياري 0,57641 بالنسبة للعبارة " تجمعي ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل" كانت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3,51 وانحراف معياري 0,739 وتليها العبارة " يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم اخلاقية سليمة في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,47 وانحراف معياري 0,710 ثم العبارتين " يسعى زملائي الى التعاون والعمل بروح الفريق"، "أتشارك مع زملائي مختلف الافكار و المهارات في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,33 و 3,31 وانحراف معياري 0,801 و 0,822 على التوالي. أما العبارة الاخيرة التي اخذت الاتجاه (احيانا) " تربطني بزملائي اتصالات تجعلنا اقرب فهما لبعضنا" بمتوسط حسابي قدره 3,22 وانحراف معياري 0,919.

مما سبق نلاحظ أن الأفراد لا يتقنون بدرجة كبيرة في الادارة العليا ، وهذا ما يلاحظ من خلال السياسات والإجراءات التي تمارسها تجاه الأفراد ومراعاة مصالح الجميع لذلك فهي من وجهة نظرهم ليست في المستوى المطلوب. أما الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل لها نفس الاتجاه (دائما) وهذا راجع الى اهتمام المشرفون باحتياجات العمال ودعمهم وتحفيزهم والعمل بروح الفريق .

الفرع الثاني :دراسة مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB . بسكرة .

الجدول رقم (13):نتائج اجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة
1-لدي المعرفة الكاملة بالوظيفة التي اعمل بها.	4	2,67	0,474	بدرجة كبيرة
2-استغل كافة الموارد المتاحة لتأدية عملي على اكمل وجه.	3	2,69	0,548	بدرجة كبيرة
3-أملك مهارات تساعدني في عملي و تقلل من اخطائي.	7	2,41	0,610	بدرجة كبيرة
4-لدي المعرفة التامة بطريقة أداء الاعمال الموكلة الي.	5	2,61	0,533	بدرجة كبيرة
5-أقدم كل مجهوداتي لأبجز عملي في الوقت المحدد.	1	2,82	0,391	بدرجة كبيرة
6-أستطيع التأقلم مع كل الظروف في العمل.	6	2,55	0,542	بدرجة كبيرة
7-لدي الاستعداد التام للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز مهماتي في وقتها المحدد.	8	2,39	0,671	بدرجة كبيرة
8-لدي القدرة على تحمل مسؤولية كل ما اقوم به في العمل .	2	2,71	0,500	بدرجة كبيرة
9-أعمل على تقديم افكار ابداعية جديدة لتطوير وظيفتي.	9	2,37	0,602	بدرجة كبيرة
10-تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للفرد المبدع الذي يقدم افكار ابتكارية تساعد المؤسسة على تنمية وتطوير ادائها.	10	1,45	0,679	بدرجة ضعيفة
الأداء الوظيفي		2,4673	0,29254	بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول اعلاه أن اتجاه اجابات افراد العينة حول الأداء الوظيفي كانت بدرجة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,4673 وانحراف معياري 0,29254 ومن بين العبارات التي كانت بدرجة كبيرة العبارة " أقدم كل مجهوداتي لأبجز عملي في الوقت المحدد" والتي جاءت في أول ترتيب بمتوسط حسابي قدره 2,82 وانحراف معياري 0,391 ، وفي آخر ترتيب من هذا الإتجاه العبارة "أعمل على تقديم افكار ابداعية جديدة لتطوير وظيفتي" بمتوسط حسابي 2,37 و انحراف معياري 0,602. أما العبارة " تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للفرد المبدع الذي يقدم افكار ابتكارية تساعد المؤسسة على تنمية وتطوير ادائها" كانت في الترتيب الأخير بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي 1,45 و انحراف معياري 0,679.

المطلب الثالث: علاقة الثقة التنظيمية بأبعادها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز **TIFIB** - بسكرة.

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضيات انطلاقا من معامل الارتباط بيرسون لإبراز العلاقات بين الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الثقة في الادارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل والأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

الثقة التنظيمية		الأداء الوظيفي	
الثقة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	1	,403**
	مستوى الدلالة		0,004
الاداء الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	,403**	1
	مستوى الدلالة	0,004	

يظهر في الجدول أعلاه قيمة معامل الإرتباط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي حيث نلاحظ أن قيمة  $Sig= 0,004$  وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة  $Sig= 0,01$  وبلغت قيمة معامل الإرتباط  $R=0,40$  و هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة أي هناك إرتباط خطي موجب بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي يصل  $40,3\%$  وهي نسبة ضعيفة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .

#### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم(15): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

الثقة بالإدارة العليا	الثقة بالمشرفين	الثقة بزملاء العمل		
0,081	,356*	,510**	معامل الارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي
0,581	0,012	0,000		

يعرض الجدول رقم (15) مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي فنلاحظ النتائج التالية:



1. اختبار الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي  $R = 0,081$  وقيمة sig أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$ ، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية.

2. اختبار الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط هي  $R = 0,356$  وهذا يدل على وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين الثقة بالمشرفين و الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة  $35,6\%$  عند مستوى دلالة  $0,012$  ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة .

3. اختبار الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي  $R = 0,510$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين بنسبة  $51\%$  عند مستوى دلالة  $0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

## المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج الاستبيان والملاحظات والمقابلة خلال فترة تربصنا في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة-وانطلاقا من اجابات افراد العينة على ابعاد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي فلقد كانت مخرجات برنامج SPSS ومعامل الارتباط بيرسون في اختبار الفرضيات المصاغة حول علاقة هذين المتغيرين حيث نجد أن :

- مناقشة الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها باستخدام معامل الارتباط بارسون لإبراز العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين يتضح لنا انها توجد علاقة ارتباط بينهما لكن بنسبة ضعيفة وهذا ما يدل أن الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز من خلال اجابات أفراد العينة تأخذ نسب متفاوتة بين الاتجاهين (دائما) و (احيانا)

وهذا يدل أن في الادارة العليا للمؤسسة والمشرفين بدرجة متوسطة وزملاء العمل بدرجة قليلة، حيث كان العكس بالنسبة للأداء الوظيفي التي كانت اجابات أفراد العينة على العبارات في الاتجاه (بدرجة الكبيرة) اي ان الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز في المستوى المطلوب والكافي .

- مناقشة الفرضية الاولى : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها باستخدام معامل الارتباط بارسون لإبراز العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي للعاملين يتضح لنا انها لا توجد علاقة ارتباط بينهما وذلك بسبب اجابات افراد العينة المتحصل عليها على عبارات الثقة بالإدارة العليا التي كانت كل الإجابات في الاتجاه (احيانا) بالنسبة للعبارات " الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع موظفيها في اتخاذ القرارات" التي كانت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 2,76 وتليها العبارتين " الادارة العليا تقدر جهود و اسهامات الموظفين"، " توجد ثقة متبادلة بين الادارة العليا وموظفيها" في نفس الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2,59، اما العبارة " الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الأفراد" التي كانت بمتوسط حسابي قدره 2,57، وفي الاخير " تتمن الادارة العليا اسهامات موظفيها وتكافئهم عليها" والتي كانت في الاتجاه (نادرا) بمتوسط حسابي قدره 2,10 ، وعليه يمكن القول ان الادارة العليا للمؤسسة تحمل عاملها ولا تكافئهم ولا تقدر مجهوداتهم و غير عادلة في معاملتها لأدائهم الوظيفي وبالتالي فهي تخسر ثقتهم.

- مناقشة الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها باستخدام معامل الارتباط بيرسون لإبراز العلاقة بين الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين يتضح لنا انها توجد علاقة ارتباط موجبة لكن ضعيفة وذلك بسبب اتجاه أغلبية اجابات افراد العينة على عبارات الثقة بالمشرفين الى الاتجاه (دائما) بالنسبة للعبارة التي اخذت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3,37 " يمكن الاعتماد على مشرفي في الحصول على مساعدة في حل مشكلات العمل" وهذا يقر بأن مشرفيهم يمنحونهم فرصة لاستشارتهم في العمل وهم على ثقة بأنهم سيساعدونهم إذا تطلب الأمر ذلك ثم تليها العبارة " يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,35، ومنه نرى ان المشرفون لديهم المؤهلات المطلوبة و المؤهلة لمنصب العمل ، اما العبارة " أتلقى من مشرفي الكثير من الدعم والتقدير " فقد بلغت متوسط حسابي قدره 3,27 و عليه فإن المشرفون يخفزون و يدعمون عمالهم من اجل تقديم أداء افضل . وكانت العبارتين " أتبادل انا ومشرفي العديد من المعلومات حول العمل"، " يهتم المشرفون باحتياجات العمال و رغباتهم و انشغالهم" في نفس الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3,24 التي اخذت الاتجاه (احيانا) وهذا يدل على ان مشرفون مؤسسة لديهم احتكار للمعلومات في العمل ولا يهتمون باحتياجات العمال .

- مناقشة الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها باستخدام معامل الارتباط بيرسون لإبراز العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين يتضح لنا انها توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذلك بسبب اتجاه كل اجابات افراد العينة الى الاتجاه (دائما) بالنسبة للعبارة " تجمعي ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3,51 وتليها العبارة " يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم اخلاقية سليمة في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,47 ثم العبارتين " يسعى زملائي الى التعاون والعمل بروح الفريق"، " أشارك مع زملائي مختلف الافكار والمهارات في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,33 و 3,31 على التوالي ومنه يتضح لنا أن هناك ثقة متبادلة وروح فريق بين الزملاء في العمل. أما العبارة الاخيرة التي اخذت الاتجاه (احيانا) " تربطني بزملائي اتصالات تجعلنا اقرب فهما لبعضنا " وهذا يعني أنه لا توجد اتصالات كافية بين زملاء العمل داخل المؤسسة .

## خلاصة الفصل:

مما سبق لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة المتمثلة في 49 استبيان صالح للتحليل الإحصائي موزع على عينة مكونة من 50 عامل باستخدام المقابلة والملاحظة، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليلها بإستخدام أساليب إحصائية ( برنامج EXCEL و برنامج SPSS)، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وبالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة.
- ✓ عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالإدارة العليا والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة .
- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة .

# الخاتمة

لقد توصلنا من خلال دراستنا بجانبها النظري والتطبيقي إلى أن الثقة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر مباشرة على سلوك العاملين بإعتبارهم المصدر الأساسي لنجاح وتميز المؤسسة وذلك من خلال تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء أعمالهم ، فالثقة تمثل نقطة نبض لحياة المؤسسة فهي تحدد نجاحها أو فشلها، وغياها بين الإدارة والمشرفين والعاملين يؤدي إلى وجود مشاكل بينهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى تراجع في أدائهم.

## نتائج الدراسة:

### النتائج النظرية:

من خلال الجانب النظري للدراسة نستنتج ما يلي:

- ✓ الثقة التنظيمية تبنى على التوقعات والمشاعر والأحاسيس الإيجابية القائمة على التفاعل والتعاون بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ تتعلق ثقة العاملين بالإدارة العليا بمدى وضوح و عدالة استراتيجياتها وسياساتها.
- ✓ يؤثر الإهتمام والدعم و التحفيز على ثقة العاملين بمشرفيهم.
- ✓ تظهر ثقة العاملين بزملائهم في العلاقات التعاونية والإتصالات المفتوحة وتشارك الأفكار والمهارات.
- ✓ شعور العاملين بالثقة تجاه مؤسستهم يؤثر على فعالية أدائهم.

### النتائج التطبيقية:

أظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى الثقة لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء بدرجات متفاوتة ، حيث بلغ المتوسط العام لها (3,0612).
- ✓ ظهرت مستويات أبعاد الثقة التنظيمية ( الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة بمستويات مختلفة وكان ترتيبها كالتالي: أولاً بعد الثقة بزملاء العمل بمتوسط (3,3673) ، يليه ثانياً بعد الثقة بالمشرفين بمتوسط (3,2939) ، ثم ثالثاً بعد الثقة بالإدارة العليا بمتوسط (2,5224).
- ✓ يتميز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة بالكفاءة والفعالية حيث أثبتت الدراسة أنه بدرجة كبيرة، وبلغ متوسطه الحسابي ب (2,4673).
- ✓ إن مستوى الثقة لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أثر بدرجة ضعيفة على تطوير أدائهم بنسبة 40,3%.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي أي هناك إرتباط خطي موجب يصل 40,3% وهي نسبة ضعيفة.
- ✓ عدم وجود علاقة إرتباط بين الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين.

✓ وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين الثقة بالمشرفين والأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 35,6% عند مستوى دلالة 0,012.

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقة بزلاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 51% عند مستوى دلالة 0,000.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

- تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
- العمل على رفع معنويات العاملين من خلال تبيين مجهوداتهم ومنحهم مكافآت مادية ومعنوية.
- على الإدارة العليا التعامل مع العاملين بعدالة مما يمنحهم ثقة أكثر فيها. دعم التفاعل بين المشرفين والعاملين.
- الإهتمام بالعملية الإتصالية بين العاملين لما لها من أهمية في نقل المعلومات وتقريب الأفكار.
- العمل على منح مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين وإعطائهم فرصة من أجل إظهار إبداعاتهم.

#### الاقتراحات :

أثناء قيامنا بإبحار هذا العمل وقفنا عند عدة مواضيع عديدة ورأينا مواضيع جديدة محل بحث ودراسات خاصة بمجالات الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي والتي نقترحها كدراسات مستقبلية :

- ✚ التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- ✚ العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- ✚ دور الثقة التنظيمية في تطوير الإبداع والابتكار.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### مذكرات :

1. ابراهيم العامري. (2016). *الثقة التنظيمية و علاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان*. عمان.
2. ابتسام بحلوفة ، و مريم هزيل . (2018). *فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية و اثره بالاداء الوظيفي للعاملين*(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
3. التهامي عبد الصمد خليفي. (2020). *تأثير المعوقات التنظيمية ( الوظيفية ) على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة*(مذكرة ماستر) . أم البواقي.
4. امينة حسناوي، و رزيقة مزيرق. (2017). *الثقافة النظيمية و اثرها على الاداء الوظيفي*(مذكرة ماستر). كلية الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عشور الجلفة .
5. أنيس دباب، و المولدي خلفاوي. (2020). *دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي*(مذكرة ماستر). الوادي.وم السياسية، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
6. ايناس قيسمون، و نور الهدى براهيمى. (2021). *أثر الثقة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين*(نكرة ماستر). جيجل.
7. سارة صياغ. (2019). *اثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي*(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
8. عايدة شغلة . (2019). *المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي*( مذكرة ماستر ). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
9. عبد الباسط قعري، و وليد بن بردي. (2017). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة*(مذكرة ماستر) . كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. عبير حماني ، رانيا دغوش، و عائشة عزابي . (2019). *اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين*(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
11. عطية لعون . (2015). *الثقة التنظيمية و علاقتها بالتزام التنظيمي*(مذكرة ماجستر) . كلية العلوم الاجتماعية ، وهران: جامعة وهران -2-

12. فريال غرارة. (2019). الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
13. فيصل خرشي. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية(مذكرة ماستر). مسيلة
14. ليليا دحدوح. (2018). دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
15. نورة يحا، و أمال بحلاط. (2020). دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية(مذكرة ماستر). تيزي وزو.
16. محمد الصالح بن عواعة . (2014). اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(مذكرة ماستر) . كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح.
17. مريم بابوري . (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري(مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قالمة: جامعة 8 ماي 1954.
18. يوسف بن عطالله. (2019). دور المسؤولية الاجتماعية لادارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة(مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر

#### مجلات :

- 1 . حسيبة بليل. (بدون سنة). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية -26(2).
2. رميلة لعمور، اسماعيل قشام، و فطوم بوزيدي. (2020). اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية . مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 23 العدد 02 ، 1031/1049.
1. زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 09 ، 257/276 .
2. سرير حياة الحترسي . (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية العدد06 جامعة البليدة 2.
3. سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة و الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة.
4. علي حسن القرني. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك و علاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية المجلد 12 ، العدد 3 ، 329/351.
5. لطيف ياسر خلف. (2021). السعادة في العمل و دورها في تعزيز الثقة التنظيمية. (العدد 01). كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة الفلوجة.
6. نجيب عبد المجيد نجم، و كريم خولة صدرالدين. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية مجلة جامعة تر كوك.

الملاحق



وزارة التعليم العالم والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة استبيان، بهدف إجراء دراسة حول "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" تدخل ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. وقد تم اختيار مؤسستكم من اجل ان تكون موضوعا ضمن الجانب التطبيقي للمذكرة .

وإيماننا منا بأهمية مساهمتكم في البحث العلمي وتحقيق اهداف الدراسة، نامل منكم ملاً هذا الاستبيان بكل تأني وموضوعية، كما نخططكم علما بأن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة: برني لطيفة

إعداد الطالبة:

1. بوغراة فطيمة

2. عبدلي الهام

الجزء الأول: البيانات الشخصية : يرجى منكم وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

1.الجنس:

2.العمر:

من 41 الى 49 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فاكثر

من 31 الى 40 سنة

3.المستوى التعليمي:

ليسانس

بك

ثانو

دراسات عليا

ماجستير

دكتوراه

4. الخبرة المهنية:

من 11 الى 15 سنة

اقل من 5 سنة

أكثر من 15 سنة

من 6 الى 10 سنة

6. الوضعية القانونية .

م

د

الرجاء وضع الإشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات التالية:

مطلقا	نادرا	أحيانا	دائما	العبارة
				الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع موظفيها عند اتخاذ القرارات
				الادارة العليا عادلة في التعامل مع كافة الافراد .
				الادارة العليا تقدر جهود و اسهامات الموظفين .
				تتمن الادارة العليا اسهامات موظفيها و تكافئهم عليها.
				توجد ثقة متبادلة بين الادارة العليا وموظفيها.
				يملك رئيس المصلحة الخبرات اللازمة في مجال العمل.
				أتبادل مع رئيس المصلحة العديد من المعلومات حول العمل.
				أتلقي من رئيس المصلحة الكثير من الدعم والتقدير.
				يمكنني الاعتماد على رئيس المصلحة في الحصول على المساعدة في حل مشكلات العمل.
				يهتم رئيس المصلحة باحتياجات العمال و رغبتهم وانشغالهم.
				يسعى زملائي الى التعاون والعمل بروح الفريق.
				تجمعني ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.
				تربطني بزملائي اتصالات تجعلنا اقرب فهما لبعضنا.
				أشارك مع زملائي مختلف الافكار والمهارات في مجال العمل.
				يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم اخلاقية سليمة في العمل.

بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبارات
			لدي المعرفة الكاملة بالوظيفة التي اعمل بها.
			استغل كافة الموارد المتاحة لتأدية عملي على اكمل وجه
			أملك مهارات تساعدني في عملي و تقلل من اخطائي.
			لدي المعرفة التامة بطريقة أداء الاعمال الموكلة لي.
			أقدم كل مجهوداتي لأبجز عملي في الوقت المحدد.
			أستطيع التأقلم مع كل الظروف في العمل.
			لدي الاستعداد التام للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز مهماتي في وقتها المحدد
			لدي القدرة على تحمل مسؤولية كل ما اقوم به في العمل
			أعمل على تقديم افكار ابداعية جديدة لتطوير وظيفتي.
			تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للفرد المبدع الذي يقدم افكار ابتكارية تساعد المؤسسة على تنمية وتطوير ادائها