

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



# جامعة العربي التبسي



كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي "ل.م.د."

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الثقة التنظيمية في تعزيز

سلوكيات

الإدارة بالمشاركة

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

إشراف الدكتورة:

من إعداد:

- صورية بوطرفة

- جمعة زرقين

- نجاه محمدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مقران علجية	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022



## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه...

تمت بنعمته الصالحات فلك الحمد كله، وببيدك الخير كله، وإليك يرجع الأمر كله  
علانيته وسره. فإعتراف بالجميل ومصداق القول عليه الصلاة وأزكى التسليم:

"لايشكر اللهم لايشكر الناس"

وعليه نتقد بأسمى عبارات الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة "بوظرفة سورية"  
التي كان لها الفضل الكبير في إنجازنا لهذا البحث وذلك بنصائحها وتوجيهاتها  
وإرشاداتها طوال فترة البحث فجزاها الله خيرا.

أما من سيشرفنا بقراءة هذه المذكرة ومناقشتها بإذن "الله"

فأملنا أن يجد فيها جهدا مقبولا.

كما نتوجه بالشكر الموفر إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا البحث

## الفهرس



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان.
III - I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الأشكال.....
VI-V	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الملاحق.....
أ- هـ	المقدمة العامة.....
أ	• أولاً: إشكالية الدراسة.....
أ	• ثانياً: التساؤلات الفرعية.....
ب	• ثالثاً: نموذج الدراسة.....
ج	• رابعاً: فرضيات الدراسة.....
ج	• خامساً: أهمية الدراسة.....
د	• سادساً: أهداف الدراسة.....
د	• سابعاً: صعوبات الدراسة.....
د	• ثامناً: منهج وأدوات الدراسة.....
د	• تاسعاً: حدود الدراسة.....
هـ	• عاشراً: تقسيمات البحث.....
24 -02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية.....
02	تمهيد.....
08-03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية.....
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية.....
03	• أولاً: تعريف الثقة التنظيمية.....
04	• ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية.....
04	• ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية.....
05	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية.....
05	• أولاً: أنواع الثقة التنظيمية.....
06	• ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية.....

## فهرس المحتويات

07	المطلب الثالث: مراحل تحقيق الثقة التنظيمية ومعوقاتها.....
07	• أولاً: مراحل تحقق الثقة التنظيمية.....
07	• ثانياً: معوقات بناء الثقة التنظيمية.....
15-09	المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة.....
09	المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.....
09	• أولاً: تعريف الإدارة بالمشاركة.....
10	• ثانياً: أهمية الإدارة بالمشاركة.....
10	• ثالثاً: أهداف الإدارة بالمشاركة.....
11	• رابعاً: مبادئ الإدارة بالمشاركة.....
11	المطلب الثاني: أشكال وفوائد الإدارة بالمشاركة.....
11	• أولاً: أشكال الإدارة بالمشاركة.....
14	• ثانياً: فوائد الإدارة بالمشاركة.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.....
15	• أولاً: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.....
15	• ثانياً: أثر الثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة.....
23-16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.....
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
16	• أولاً: دراسة محمد حسينا الرفاعي.....
17	• ثانياً: دراسة سندس رضوي خوين.....
17	• ثالثاً: دراسة شوقيمحمد الصباغ، عبدالعزيز عليمرزوق، ثروتصبريالعزبعبد الجواد.....
18	• رابعاً: دراسة الهاشميبيجاج، رميلةلعمور.....
18	• خامساً: دراسة م. ياسر لطيفخلف.....
18	• سادساً: دراسة فايز مخلفوني (2021).....
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية.....
19	• أولاً: دراسة كاستلر.....

## فهرس المحتويات

	.....(Castle)
19	• ثانيا: دراسةكيم (Kim Funny).....
	• ثالثا:
20	.....دراسةمونيكارولكوبا،فييارافاركاسوفا.....
20	• رابعا: دراسةمرياملاشاري،أمانيمعزم،يمينةسلمانوسيدرإفران.....
21	• خامسا: دراسة (Wen–Kecher, Yi Jiang).....
21	.....
21	• سادسا: دراسةخديجةآيةحمزة،أمنشعابنيوليديكرودنيك.....
22	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.....
22	• أولا: الدراسة الأولى "دراسةمرياملاشاري،أمانيمعزم،يمينةسلمانوسيدرإفران".....
22	• ثانيا: الدراسة الثانية"دراسةالهاشمبيعاج،رميلةلعمر".....
23	• ثالثا: الدراسة الثالثة "دراسةم. ياسرلطيفخلف".....
24	خلاصة الفصل.....

## 62-26 ..... الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة.....

26 ..... تمهيد.....

## 36-27 ..... المبحث الأول: التقديم بمكان الدراسة.....

27 ..... المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة.....

27 • أولا: تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos  
.....Groupe

28 • ثانيا: فروع مجموعة  
..... فرفوس.....

29 • ثالثا: نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-  
.....

31 ..... المطلب الثاني: الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات وأهداف المؤسسة.....

31 • أولا: إمكانيات مؤسسة مناجم الفوسفات-  
..... تبسة.....

32 • ثانيا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات-  
..... تبسة.....

## فهرس المحتويات

33	المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة.....
39-37	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة.....
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
61-40	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
40	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.....
40	• أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
45	• ثانياً: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.....
48	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
48	• أولاً: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity.....
49	• ثانياً: اختبار الفرضية الأولى.....
50	• ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية.....
55	• رابعاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
62	خلاصة الفصل التطبيقي.....
65-64	الخاتمة العامة.....
65	أولاً: نتائج الدراسة.....
65	ثانياً: التوصيات.....
65	ثالثاً: آفاق الدراسة.....
	قائمة المصادر والمراجع. الملاحق.



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
07	مراحل تحقيق الثقة التنظيمية	01	الفصل الأول
33	الهيكلة التنظيمية والتحليل الوظيفي	02	الفصل الثاني
40	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03	
41	يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر	04	
42	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05	
43	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06	
44	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	07	

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
37	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	01	
38	نتيجة اختبار Gonbach's alpha	02	
38	نتائج اختبار Shapiro. Wilk	03	
39	اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل	04	
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05	
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06	
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	07	
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08	
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09	
45	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الثقة التنظيمية	10	
47	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الإدارة بالمشاركة	11	
48	يبين التعددية الخطية Multicollineriy	12	
49	علاقة الارتباط بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الإدارة بالمشاركة	13	
50	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	14	
52	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لبعد الثقة في المشرفين	15	
53	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لبعد الثقة في زملاء العمل	16	
54	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لبعد الثقة في الإدارة العليا	17	
55	يوضح نتائج اختبار T-TEST	18	
56	يوضح نتائج نموذج اختبار One Way ANOVA	19	
57	يوضح نتائج نموذج اختبار One Way ANOVA	20	

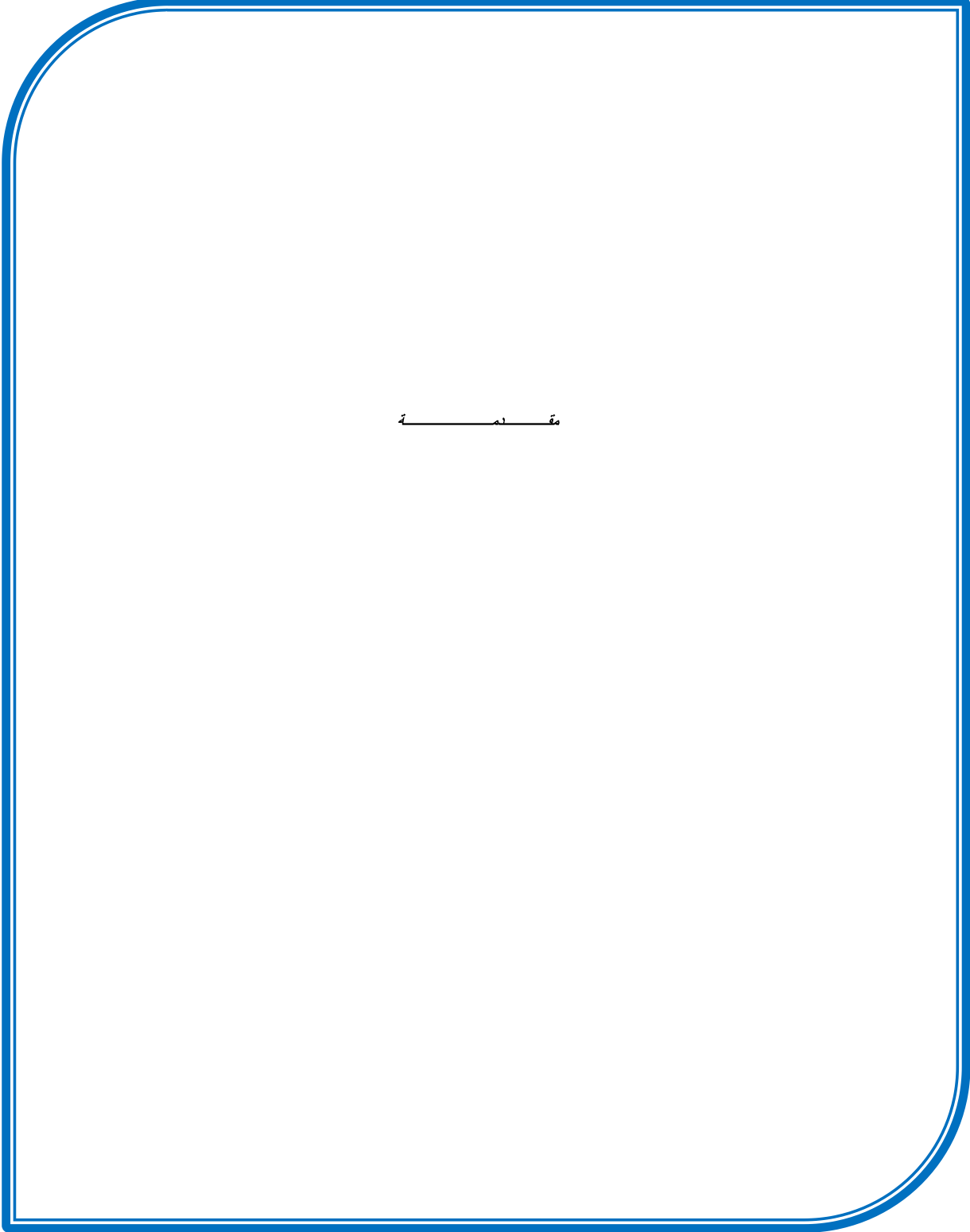
## فهرس الجدول

59	يوضح نتائج نموذج اختبار <b>One Way ANOVA</b>	21	
59	جدول يوضح نتائج المقارنة المتعددة <b>Multiple Comparisons</b>	22	
60	يوضح نتائج نموذج اختبار <b>One Way ANOVA</b>	23	



## فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان
01	الاستبيان
02	نتائج الـ SPSS
03	إستمارة التربص



—

أصبح التأقلم والتكيف مع التغيرات المحلية والعالمية المعقدة إحدى المحاولات المهمة لمنظمات الأعمال، ففي القرن الحادي والعشرين ومن أجل مواكبة هذه المتغيرات والتعايش معها كان لابد الاعتماد على الموارد البشرية وإشراكهم مشاركة فاعلة وكفؤة للوصول إلى أهداف المنظمة وضمان النجاح والاستمرارية.

فقد استبدلت الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تركز على التعاون وجماعية العمل حيث أصبح ينظر إلى الثقة التنظيمية على أنها عنصر محوري كما أنها تعد الدرس الأول في فلسفة الإدارة اليابانية ومن ناحية أخرى تعتبر الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية خاصة إذا كانت وفق مبادئ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث يسمح هذا الأسلوب بإعطاء الفرصة لجميع الموظفين مهما كان مستواهم الوظيفي للإدلاء بآرائهم وانشغالهم الأمر الذي يشجع على تبادل المعارف والتعاون في استخدامها ما يكسبهم الخبرات والكفاءات المهنية العالية التي تساهم بدورها في تحقيق النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة ككل.

### أولاً: إشكالية الدراسة

لدراسة موضوع البحث وإبراز الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة تم طرح الإشكالية الآتية:

**هل تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة؟**

### ثانياً: التساؤلات الفرعية

ولفهم الإشكالية أعلاه تم صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي هي كالاتي:

- 1- هل توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية و الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 2- هل تؤثر الثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 2-1- هل تؤثر الثقة في المشرفين على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 2-2- هل تؤثر الثقة في زملاء العمل على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 2-3- هل تؤثر الثقة في الإدارة العليا على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة تعود لمتغيرات الأبعاد الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 3-1- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود لمتغيرات الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟
- 3-2- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود لمتغيرات العمر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟

3-3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود لمتغير اتالمستوى

الدراسي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟

3-4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود لمتغير اتالخبرة المهنية

عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟

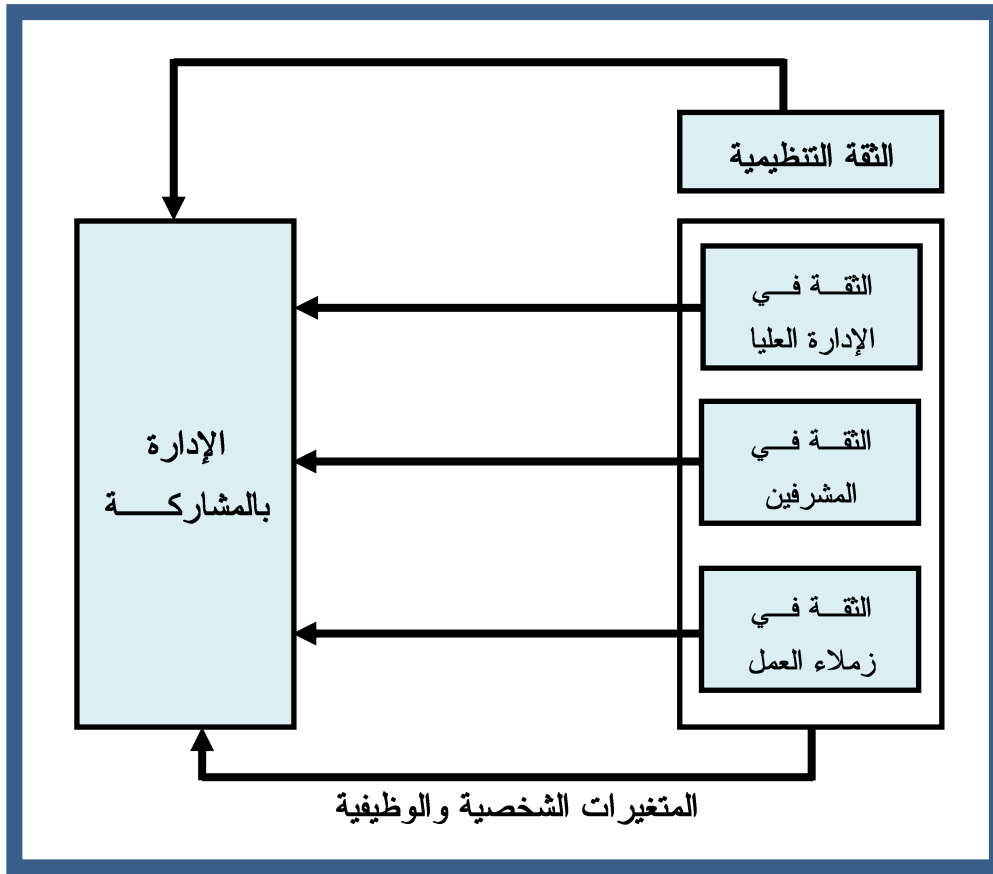
3-5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة

التنظيمية والإدارة المشاركة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟

### ثالثاً: نموذج الدراسة

استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيق أهدافها، تم إعداد نموذج افتراضي للدراسة والذي يعكس

علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة بالمشاركة).



### رابعاً: فرضيات الدراسة

وللإجابة عن إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة

$\alpha=0.05$ .

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

1-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

2-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3- توجد فروقات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة لمتغيرات الأبعاد الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

1-3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عتبة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

2-3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3-3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3-4- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3-5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### خامسا: أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية سيتم توضيحها على النحو التالي:

#### 1- الأهمية الموضوعية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة إذ أن هناك ندرة في الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة معا، خاصة وأنها تعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لا يزال هناك حاجة لدراسة جوانبها المختلفة.

## 2- الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية لهذا الموضوع وأن هناك حتماً واحتياج حقيقي لمثل هذه الدراسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وأيضاً التعرف على مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية والعمل بها في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

## سادساً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالثقة التنظيمية؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالمشاركة؛
- التوصل إلى نتائج وتوصيات والتي يتم من خلالها تشجيع المؤسسات على ضرورة العمل بمتغيري الدراسة.

## سابعاً: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة تمّ التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي:

- نقص المراجع حول موضوع الدراسة وخاصة في المتغير التابع الإدارة بالمشاركة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

## ثامناً: منهج وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ إتباع المناهج التالية:

- 1- المنهج الوصفي التحليل في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة؛
- 2- كما تمّ الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على واقع الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة، كما تمّ تقديم استبانة كأداة لهذه الدراسة.

## تاسعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها تمّ تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة؛
- 2- الحدود المكانية : إن المجال المكاني الذي تمّ اختباره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة؛

3- الحدود الزمانية: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الفترة بين 09 مارس 2022 إلى غاية 08 أبريل 2022.

### عاشرا: تقسيمات الدراسة

بناء على الأهداف الأساسية لموضوع الدراسة والفرضيات الموضوعية سابقا وحدود الإشكالية المطروحة تمّ تقسيم البحث إلى فصلين هما:

1- **الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تناول كالمعروف المفاهيم الخاصة بالنقطة التنظيمية كمبحث أول بينما في المبحث الثاني تمّ التطرق فيه إلى ماهية الإدارة بالمشاركة، أما المبحث الثالث ضم أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وأوجه التشابه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية؛

2- **الفصل الثاني:** تضمن الجزء التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع ثم القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة، وتناول الإطار المنهجي للدراسة ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها .

## تمهيد

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية

المطلب الثالث: مراحل تحقيق الثقة التنظيمية ومعوقاتها

### المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

المطلب الثاني: أشكال وفوائد الإدارة بالمشاركة

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

## والحالية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

## خلاصة الفصل.



### تمهيد:

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية وعلاقته بالإدارة بالمشاركة من المواضيع الإدارية الحديثة حيث لقي هذا الموضوع حيزا واسعا من اهتمام الدارسين والباحثين في الإدارة، حيث أن الثقة التنظيمية من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها فكلما كانت المشاركة قائمة على الأسس والمعايير العلمية والإنسانية كلما كان أداء الموظفين أفضل وبالتالي تكون النتائج أحسن، حيث يعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة والثقة بين الأفراد الذي به تتم عملية التطوير الإداري وتعمل على توضيح أهداف المنظمة من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الإدارية، والعمل على خلق روح الثقة والتعاون والعمل الجماعي بين المسؤولين وموظفيهم، وتشجيع نجاح وفعالية المنظمات، ولذلك تسعى هذه الأخيرة إلى خلقها وتعزيزها في جميع مستوياتها التنظيمية وهذا يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها مما يسمح برفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم والذي ينعكس بدوره على الإدارة حيث تعد المشاركة من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها فكلما كانت المشاركة قائمة على الأسس والمعايير العلمية والإنسانية كلما كان أداء الموظفين أفضل وبالتالي تكون النتائج أحسن، حيث يعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة والثقة بين الأفراد الذي به تتم عملية التطوير الإداري وتعمل على توضيح أهداف المنظمة من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الإدارية، والعمل على خلق روح الثقة والتعاون والعمل الجماعي بين المسؤولين وموظفيهم، وتشجيع العلاقات الإنسانية القائمة على أساس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بناء على ماسبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية؛

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية

إهتم الكثير من الكتابة بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث لاقى عدة أبحاث ساهمت في تطوير المفهوم، إذ تعتبر الثقة في مكان العمل أساس وجود ثقافة مؤسسية، تميز المؤسسات عن غيرها وتضيف لها قيمة معنوية ومادية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

يعد الاهتمام بالثقة التنظيمية إهتماماً حديثاً فهي تعتبر إحدى أهم النقاط لبلوغ أهداف الأفراد والمؤسسات ولا تختلف أهميتها وضرورتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة.

#### أولاً: تعريف الثقة التنظيمية

##### 1- تعريف الثقة:

قبل تعريف الثقة التنظيمية سيتم تعريف الثقة والتي تمّ تعريفها كمايلي:

**التعريف الأول:** "تشير الثقة إلى الائتمان وعكس الثقة يعني الارتباك والشك، فعندما تثق في الناس فإنك تأمنهم وترتاح لنزاهتهم وقدراتهم، وعندما لا تثق في الناس فإنك تشك فيهم وفي نزاهتهم أو في نواياهم أو في قدراتهم أو في سجل أدائهم".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "ويقصد بها كل علاقات العمل الناجحة تقوم على أساس متين من الثقة بين الشركاء".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الثقة هي سلوك ينبع من داخل الفرد والتي قد تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على نتائجهم أما الثقة التنظيمية كمفهوم حديث في المجال الإداري تعددت الآراء حولها:

##### 2- تعريف الثقة التنظيمية:

**التعريف الأول:** يرى (Starter): "بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام مجموعة نتائج أهمها تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات منع القرار الإداري بالمنظمة"<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** يعرفها (Fukuyama 1955) على أنها: "التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة والسلوك التعاون المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويؤكد

1- أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية، سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 215، ص: 06.

2- إبراهيم الفقي، الثقة والاعتزاز بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007، ص: 88.

3- حسين عبد السلام، علي عمران، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة سبما

ليبيا، المجلد 15، العدد 02، 2006، ص: 31

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

على ذلك (user Dal 2007) حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والإيجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** يعرفها السعودي بأنها: "إيمان الفرد في السمة الحسنة للآخرين وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الثقة التنظيمية تعني توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المؤسسة والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، يراعي فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة.

### ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص لعل من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة؛
  - تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق، الأمانة، النزاهة والعدالة؛
  - تعتمد على دقة معلومات وسهولة إنسيابها وتدفقها داخل المؤسسة؛
  - عملية ديناميكية وليست ثابتة؛
  - تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال؛
  - متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية.
- إجمالاً لما سبق فالثقة التنظيمية مفهومه طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها وأبعاده، إقامة علاقة تعاونية تعتمد على الإتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

### ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة تمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من الفوائد من بينها ما يلي:<sup>4</sup>

- تجعل العمل في المؤسسة أكثر تماسكا وتزيد الإنتاجية؛
- تؤثر إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي وتحد من دوران العمل؛
- التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية؛

1- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الإقتصادية، الجزائر المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 184.

2- منصور مفلح القويعاني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة مقدمة ضمن الحصول على الماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 111.

3- يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية للإدارة الموارد البشرية بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، ماجيستر تخصص علوم إجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 57.

4- نفس المرجع السابق، ص: 56.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع؛
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها؛
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل؛
- الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية؛
- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة؛
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المؤسسة المعتمدة.

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من أهم الركائز الأساسية في المنظمات كما تعد أكثر الأساليب الإدارية الفاعلة كونها تساهم في تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فعندما يسود جو من الثقة في المنظمات فإن الأفكار يستطيعون التعبير عن أفكارهم.

#### أولاً: أنواع الثقة التنظيمية

أشار (Mcallister.1995) كما ذكر (الأبكار 2012) إلى أنواع الثقة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

#### 1. الثقة على المستوى الفردي:

إن بناء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس ومرؤوسه الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار إذ أنها تعتبر سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

#### 2. الثقة على المستوى الفريق:

وهي التي تركز أعضاء الفريق يعملون بكفاءة أكثر وتتركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

#### 3. الثقة المستندة على العاطفة:

وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة إذ تتألف من الأوامر العاطفية بين الأفراد والثقة المستندة إلى معرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبه التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.

#### 4. الثقة على المستوى التنظيمي:

تركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد، التي تعزز خلق الثقة بالأفراد.

1- هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص: 24.

### ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقة التنظيمية بالآتي:<sup>1</sup>

#### 1. الثقة بالإدارة العليا:

تتمثل الثقة بالإدارة العليا بمجموعة من التوقعات الإيجابية الواثقة نحو مشرفهم في العمل استناداً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة مرتبطة بالقيادة، إذا أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون بأن يكونوا تحت أوامره لأنهم واثقين بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء إذ أنه من غير متوقع أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم لذلك ينبغي أن يكون أسلوب المدير واضح وثابت نسبياً والنتيجة هذا الأسلوب الواضح على الثقة والارتياح في النفوس الموظفين، يعكس تلك السياسات المتقبلة الغامضة التي من شأنها أن تثير مخاوف الموظفين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم على هذا الأساس عرفت الثقة الإدارة العليا على أنها استعداد للقيام المرؤوس للقيام بما يطلبه الرئيس من أعمال ودون معرفة نتائج وعواقب تلك الأعمال استناداً إلى توقعات المرؤوس الإيجابية.

#### 2. الثقة بالمشرفين:

تتمثل الثقة بالعلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوس من قبل المشرف لتكوين تطورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على الثقة المرؤوس بالمشرفين أو هي الثقة المتبادلة بين الموظفين ومشرفيهم في العمل فإذا توفرت الأخلاق والجدارة والاهتمام بمصالح الموظفين والعدالة بينهم في التعامل معهم توفرت الثقة فيما بينهم بالمشرف.

-أما بقرايم **Hime** و **Bagraim** يرى بأنها: "شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تطورات الموظف بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، والنزاهة هي إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس، أي عادلة ونزيهة أما المقدرة فهي قدرة على الثقة في مشرف العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص".

#### 3. الثقة في زملاء العمل:

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

1- ياسر خلق لطيف، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي للآراء العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد(01)، جوان 2021، ص ص: 253-254.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين بعضهم البعض والتي تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين, إذ أن الثقة الموظفين بعضهم البعض داخل المنظمة تعتمد على علاقاتهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تحقق الثقة التنظيمية ومعوقاتها

#### أولاً: مراحل تحقق الثقة التنظيمية

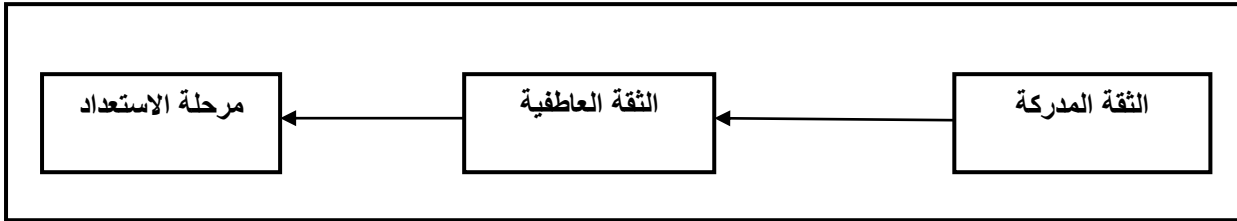
إن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل, وإن الثقة تمر بثلاث مراحل حتى تتحقق وتتخلص فيمايلي:<sup>2</sup>

1. **الثقة المدركة:** تتحقق لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا تبق الطرف الآخر والاعتماد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر, صدقه وسمعه.

2. **الثقة العاطفية:** تتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير العلاقة إيجابية معه, وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول لطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.

3. **مرحلة الاستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة للتخصص من الطرف الآخر, والاستعداد للتضحية من أجل نحو من الأفعال وبحدث نتيجة لتحقيق الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل.

#### الشكل رقم (01): مراحل تحقق الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

أي أن الثقة التنظيمية تمر بثلاث مراحل بدءاً بمرحلة الثقة المدركة ثم الثقة العاطفية وأخيراً مرحلة الاستعداد.

#### ثانياً: معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:<sup>3</sup>

1- **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:** ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة وعدم إشراك الأفراد في عملية صنع القرار.

1- نفس المرجع السابق، ص: 254.

2- نور يسرى ، محمود طه, درجة ممارسة مديرية المدارس الخاصة في محافظة التحليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين, مذكرة ماجستير إدارة أعمال, جامعة الخليل, فلسطين, 2019, ص: 46.

3- نفس المرجع السابق، ص: 49.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

2- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظام المراقبة الإلكترونية لمتابعة العاملين فيها، وكل هذا يقلل من شعورهم بالأمن، يقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على ذلك ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

3- الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المؤسسة.

- **الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهاؤها داخل المؤسسات.
  - **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المؤسسات والأفراد قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين فيتم استغلال الثقة بحيث يحرسون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمؤسسات التي يعملون بها.
- على الرغم من أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسة وتميزها بخصائص مترابطة ومتكاملة فيما بينها، إلا أنها تواجه صعوبات تحول دون تحقيقها، فعلى المؤسسة معالجتها للوصول للأهداف.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة

حظي موضوع الإدارة بالمشاركة باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في المجال الإداري من جهة، وباهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات من جهة أخرى، حيث اتجهوا إلى اعتماده في عملية التسيير وتطويره قدر المستطاع لضمان تحقيق الجودة والكفاءة في العمل ومن أبرز الإدارات السباقية والداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة نجد الإدارة اليابانية إذ ساهم في تطويرها وجعلها نموذجاً ناجحاً للإدارات على المستوى العالمي.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

حتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة.

##### أولاً: تعريف الإدارة بالمشاركة

##### 1- تعريف المشاركة:

**التعريف الأول:** "المشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "المشاركة الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رؤساء المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية"<sup>2</sup>.

##### 2- تعريف الإدارة بالمشاركة:

**التعريف الأول:** عرفها (Blaisr): " عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة والاستعمال الأفضل للطاقت الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم للاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة"<sup>3</sup>.

1- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، رسالة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا، 2009، ص: 14.

2- المرجع نفسه، ص: 14.

3- بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، عمان، عدد 09، ص: 222.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

**التعريف الثاني:** يعرفها (كيث وجير لينغ) على أنها: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها"<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** "هي إنشاء مساحة في النظام حيث يشارك فيه جميع الموظفين والمسؤولين والعملاء والمقاولين ويتعاونون في إدارة المنظمات وفي عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات"<sup>2</sup>.

**التعريف الرابع:** "الطريقة الأكثر شيوعاً لحل المشكلات العالقة في المنظمات والاستخدام الأمثل لإمكانيات الموظفين في استخدام أسلوب الإدارة التشاركية، حيث تشير العديد من التقارير إلى أن نجاح معظم الشركات يرجع إلى استخدامها المناسب لأسلوب الإدارة التشاركية في أدبياتها"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة على النحو الآتي: هي الإدارة التي تقوم على إشراك جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات العالقة لدى المنظمات.

### ثانياً: أهمية الإدارة بالمشاركة

تتمثل أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها؛
- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف؛
- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف؛
- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة؛
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم؛
- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

### ثالثاً: أهداف الإدارة بالمشاركة

يمكن تقسيم الأهداف من وراء إشراك العاملين إلى:

- أهداف ذات طابع أخلاقي: بأن المشاركة وسيلة للتنمية الشخصية ويتفق مع مبادئ حقوق الإنسان.

1- فايزة خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، مجلة دولية محكمة، الجزائر، مجلد 03، العدد 16، فيفري 2021، ص 248.

2- Sana Safari, **The study of barriers of participative management from the perspective of school administrators Maim Educational management**, Department of Educational sciences and psychology , University Italy, 2016, P: 90.

3- Ibid., P 90.

4- محمد حسين، مرجع سبق ذكره ، ص: 69.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- أهداف ذات طابع سياسي اجتماعي: جعل المشروع أكثر ديمقراطية فقد يمنح العاملين حق التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم.
- أهداف اقتصادية: رفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة.

### رابعاً: مبادئ الإدارة بالمشاركة

لا توجد للإدارة بالمشاركة مبادئ محددة يمكن سردها في ترتيب تصاعدي أو تنازلي حيث كان وما يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه ويمكن سردها كما يلي<sup>1</sup>:

1- مبدأ المشاركة: ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم.

2- مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديدتها بصورة يسهل تحقيقها.

3- مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالمشاركة لأن كل عامل بالمؤسسة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للمعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.

4- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: ويؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

6- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالمشاركة.

### المطلب الثاني: أشكال وفوائد الإدارة بالمشاركة

#### أولاً: أشكال الإدارة بالمشاركة

هناك عدة أشكال وطرق للإدارة بالمشاركة يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

1- المشاركة في عملية صنع القرار: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد لعوامل معينة:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها؛

1- فاطمة بكدي، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 06، ص: 82.

1- عبدالوهاب عليمحمد، الوعي اللازم لتحقيق المشاركة الإدارية، مجلة تجار الرياض، عدد 160، ص: 21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

• الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات؛

• توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بخبرات ومعلومات متنوعة.

هذا وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ بالسماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشراف التام في القرارات الكبيرة ويقول لاندبرج بينما يمكن أن يشار لشخص واحد بصانع القرار عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد البدائل والتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة القرارات الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عاديين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرار في المنظمات تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات، الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والعاملين، سرية القرارات، كما أن عملية المشاركة في صنع القرار وحتى اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها متغيرات وعوامل كثيرة نذكر منها:

• طبيعة القرار المراد اتخاذه؛

• عدد الأفراد المسؤولين عن القرار؛

• الوقت المتاح لاتخاذ القرار؛

• مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين.

تجدر الإشارة أخيرا إلى أن عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة بالرغم من الإيجابيات التي تميزها إلا أنه تواجهها بعض المشكلات والسلبيات والاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس، أو عن طريق التمثيل في المجالس، أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

2- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار: إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع والابتكار ويقول « ديفيد فرىمانتل » في كتابه المدير الخارق عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطا، يعد المدير الخارق مبدعا ويشجع على الإبداع ويسعى دائما إلى إيجاد وسائل جديدة تشجع فريقه على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية فيشجع فريقه على إيجاد وسائل جديدة وتشجيع على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة رقة التحديات اليومية فيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة ويساعد في إيجاد وسائل تنفيذ هذه الأفكار ويكون ذلك بإنتاج خدمة جديدة للعملاء مثلا وقد يكون أي شيء آخر يساعد الشركة في تحقيق مزيد من النجاحات ويسعى المدير دائما إلى مشورة مرؤوسيه في إيجاد حلول للمشاكل والسلبيات التي تحتاج العون في مواجهتها فهذا الشكل من المشاركة يترك الحرية الكاملة في

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

إبداء الرأي لأي فرد في المنظمة، وفي مجال عمله، لا شك أن هذا الشكل سهل ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة، تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين واهتمامهم، وكذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويا ومقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.

3- المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية)، يعني هذا النوع من التشاركية في الإدارة، إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثا عن الحلول البديلة، وهذا ليس جديدا في العمل الإداري، ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية وقد دلت النتائج على أهمية الأخذ بمبدأ الاستشارية بمقارنتها مع الأشكال الأوتوقراطية ولكن هذا الشكل يتطلب توفر الإطار الذهني للعمال لتقبل الفكرة والاقتران بجداولها وأهميتها والأخذ بآرائهم.

4- المشاركة بالاجتماعات وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن تعطي للمرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة، حتى يتم الاتفاق على الرأي ويعطي للمرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة، حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين.

4-1- الاجتماعات الإعلامية: تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل المعلومات للمشاركين في الاجتماع، قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال، ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات، لا بد أن تكون مستعدا لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

4-2- اجتماعات المناقشات: وتستخدم التبادل الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات:

• إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة؛

• فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على المعلومات قبل إتخاذ قرارها.

4-3- اجتماعات حل المشكلات: تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها، عندما لا تكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يساهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، ومن الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى إتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

4-4- اجتماعات إتخاذ القرار: يجب عقد اجتماعات إتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار وبالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر، وكقاعدة عامة يتوجب علينا عدد المجتمعين أقل ما يمكن، فإذا كنا نريد حل المشكلة فنحن بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة وإذا كنا نريد إتخاذ القرار فنحن بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار، وإذا كنا نريد توصيل المعلومات علينا تحديد مسؤولية من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة تحديد من يستطيع الإسهام في هذه المناقشة.<sup>1</sup>

### ثانياً: فوائد الإدارة بالمشاركة

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل نورد منها:

1- وضوح الرؤية: في وجود النمط التشاركي يوفر مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة، وبالتالي تمنح للمنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل جيد.

2- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة: انسجاماً مع الفوائد السابقة واستمراراً لها، فإن القرارات التي يتم إتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركتهم، وتصوراتهم الأمر الذي يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات.

3- حل الخلافات بشكل فعال في ضوء النمط التشاركي: يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة: تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات المحيط الاجتماعي التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر، وضرورة مواكبة المنظمة للتغيير، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة فالمنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تملك قنوات اتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تلبيه تلك المتطلبات المحيط الاجتماعي التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر، وضرورة مواكبة المنظمة للتغيير، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة فالمنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تملك قنوات اتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث نستطيع تلبية تلك المتطلبات والاستجابة لها.

5- المقدرة على التجدد يقصد بالمقدرة على التجدد: إعادة تركيب البيئة الإدارية (طبيعة الأدوار، العلاقات، قواعد الإتصال) ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة في البحث عن ماهية التغيير والنقاش الهادف والناقد حوله، وفي الإتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود.<sup>2</sup>

1- فاطمة بكدي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

2- عبدالوهاب عليمحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة بالمشاركة مورداً هاماً من موارد المنظمة وإحدى أهم أصولها ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح وتحقيق الأهداف في منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلق بالمشاركة، وتحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم الإدارة بالمشاركة إلى وجود الثقة التنظيمية على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة نفسها.

#### أولاً: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة

إن موضوع الإدارة بالمشاركة يعد موضوعاً واسعاً من جهة ومتداولاً من جهة أخرى، مع هذه السعة والتداخل أحاطت هذه الأخيرة بنوع من اللبس والغموض وذلك من خلال معانيها التي تبدأ من اتخاذ القرار أو إلى التأكيد الكلي للرفاهية الاجتماعية لبرامج الإدارة العليا، والإدارة بالمشاركة لم تكن حديثاً، وإنما أدركت الرسالة الإسلامية هذا الموضوع منذ أربعة عشر قرناً.

إذ ورد في قوله تعالى: "وشاورهم في الأمر"<sup>1</sup>، "وأمرهم شورى بينهم"<sup>2</sup>، وقد اهتمت اتجاهات الباحثين في منتصف القرن العشرين بموضوع الإدارة بالمشاركة لكونها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وكذلك لكون المشاركة تبعث الاطمئنان في قرارات إذ أن العاملين لا يمكن أن يتقوا بقرارات لم يفهموها أو لم يشاركوا في اتخاذها، لذا سيؤدي هذا الجانب إلى طرق موضوع الإدارة بالمشاركة، فعندما تكون ثقة العاملين بالإدارة ضعيفة تظهر حاجة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والأهداف فهي ستزيدهم اطمئناناً وتشكل عامل ضغط على متخذي القرار لأن ينظروا لمصالح العاملين مثلاً ويتصرفوا بحسن نية بها يضمن حقوقهم وهكذا استند الباحثون في توقعاتهم أن الثقة والمشاركة متبادلان الدور كلما كانت ثقة تنظيمية كبيرة كلما قلت نسبة المشاركة والعكس صحيح.<sup>3</sup>

#### ثانياً: أثر الثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة

تؤثر الثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة من خلال:<sup>4</sup>

- تساهم الثقة التنظيمية في الشعور بالأمان وبالتالي انخفاض المطالبة بالمشاركة في اتخاذ القرار؛

1- الآية 159، سورة آل عمران.

2- الآية 35، سورة الشورى.

3- مياد السيد، العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية واثرها في رضا العاملين، مجلة الفرات إدارة الموارد البشرية، العدد 02، تشرين الأول 2001.

4 - من إعداد الطالبتين.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- الإدارة بالمشاركة تعمق الثقة التنظيمية؛
- الإدارة بالمشاركة بديلا عن الثقة التنظيمية في حالة انخفاض مستوى الثقة؛
- ضعف الثقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المطالبة بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- كلما كانت بيئة العمل تسودها ثقة تنظيمية عالية كلما انخفض مستوى المشاركة والعكس صحيح؛
- إن المشاركة تؤدي إلى خلق الثقة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة الحالية أو التي تصب في موضوع دراستنا وذلك باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، حيث سنعرض دراسات عربية وأجنبية من الفترة الزمنية ما بين 1993 إلى سنة 2022، ثم يتم التطرق إلى مقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة دراسات سابقة تخص المتغير الأول الثقة التنظيمية وثلاثة دراسات سابقة تخص المتغير الثاني الإدارة بالمشاركة.

أولاً: دراسة محمد حسين الرفاعي (2009) بعنوان: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة- دراسة عملية على إحدى شركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الإتصالات. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة، بلغ عدد مجتمع الدراسة 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) وقد استخدم الحاسب الإلكتروني في تسجيل الحالات، بغرض تسريع عملية الوصول إلى النماذج المطلوبة ودقة اختيارها وتمّ تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث عن طريق استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة واعتمدت الدراسة على الاختبارات التالية:

• اختبار ستودنت **T-test**؛

• اختبار أنوفا **PANOVA**؛

• كاي مربع **(CHI- Square)**.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- كما أن هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإنجاز والروح المعنوية لديهم؛
- إن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول لكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جداً حسب رأي الباحث، يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق الاستبيانات التي توزع على فرق العمل، ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: دراسة سندسرضيوى خوين (2015) بعنوان: الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة.

مقال من مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق. هدف هذا البحث إلى مدى أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية مختبرة مثل الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري بالإضافة إلى استخدام **Chi-Square** لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وأخيراً تحلل الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة الأثر ومستوى معنوي (0.05).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: "هناك تأثير إيجابي لبعدي (الثقة التنظيمية بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي (الثقة التنظيمية، والثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام لهم.

ثالثاً: دراسة شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد (2017) نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية).

مقال من مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا كلية التجارة جامعة المنوفية مصر، هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم تجاه المنظمة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما.

وأختبر البحث على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية وطبق على عينة عشوائية مكونة من 315 مفردة واعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات وفروض البحث وتمّ حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الدراسة ما يلي:



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- إن مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على مستوى الولاء التنظيمي. وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومستوى الولاء التنظيمي.

رابعاً: دراسة الهاشمي بعاج، رميلة لعمور (2020) بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط. مقال من مجلة دراسات العدد الاقتصادي مخبر دراسات التنمية الاقتصادية ومخبر السياحة وإقليم المؤسسات جامعة الأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال شركات التأمين بالأغواط، على عينة مكونة من 36 مفردة من أصل (04) شركات التأمين الموجودة بالأغواط المكونة للمجتمع الكلي، واستخدام البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ومن أجل معالجة هذه الأخيرة جرى اختبارها بأدوات إحصائية SPSS ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إلى أن أغلب عمال الشركات لديهم التزام بالبقاء في مؤسساتهم، إضافة إلى وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى العمال إتجاه الزملاء والمشرفين، وأن هناك دلالة إحصائية لوجود اثر الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين، إضافة إلى وجود ارتباط قدر بـ (58.2) والتغيير الحادث في الثقة تفسره فرق العمل بـ 33.9% .

خامساً: دراسة م. ياسر لطيف خلف (2021) بعنوان: السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية- بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة.

مقال من مجلة اقتصاديات الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الفلوجة. هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه السعادة في مكان العمل متمثلة بـ (التأثير الإيجابي، التأثير السلبي والانجاز) في تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي الجامعة والمتمثلة بـ (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) إذ أثارت مشكلة البحث تساؤلات عديدة تعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولتحقيق هدف الدراسة وزعت عينة عشوائية مكونة من (40) فرداً وبلاستعانة بالبرنامج (SPSS) تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أهمها:

- أن هناك علاقة بين السعادة في مكان العمل والثقة التنظيمية.

سادساً: دراسة فايضة خفوني (2021) الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي- قراءة في نموذج الإدارة اليابانية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مقال من مجلة البحوث القانونية والسياسية جامعة سعيدة، هدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح أهمية وضرورة العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة للمساهمة في تحقيق الانضباط الوظيفي.

حيث حظي موضوع الإدارة بالمشاركة كأسلوب لتحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في المجال الإداري من جهة واهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات من جهة أخرى، حيث اتجهوا حديثاً إلى اعتماده في عملية التسيير وتطويره قدر المستطاع لضمان تحقيق الجودة والكفاءة في العمل.

وتعتبر الإدارة اليابانية من الإدارات السبّاقة والداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة والمساهمة في تشجيع العمال على الالتزام بتنفيذ مختلف قواعد التنظيم الداخلي للمؤسسات، الشيء الذي ساهم في تحسين مستويات الأداء كمّاً ونوعاً، وساهم في تطويرها وجعلها نموذجاً للإدارة الناجحة على المستوى العالمي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر منها:

تلعب الإدارة بالمشاركة في سبيل تحقيق الانضباط الوظيفي دور في غاية الأهمية، فمن خلالها يشعر كل عامل بأن صوته مسموع، وأنه ليس مجرد آلة يتم استغلالها لتحقيق أغراض معينة، بل يمثل ركناً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهل الدور الذي يؤديه.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة كاستلر (Castle, 1993) بعنوان: "العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي ونمط في مدارسهم في ولاية مينيسوتا".

**"The relationship between the participation of teachers in decision and organizational climate"**.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي ونمط الإدارة في مدارسهم في ولاية مينيسوتا، وتكونت عينة الدراسة من (13) مدرسة اتصفت بإدارتها بالمركزية و(13) مدرسة اتصفت بإدارتها باللامركزية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بوصف المشاركة الحقيقية للمعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس ونمطها الإداري المتبع، كما حلل العلاقة بين مشاركة المعلمين ونمط الإدارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالمدارس التي تتصف بإدارتها باللامركزية أفضل من مشاركتهم في المدارس التي اتصفت بإدارتها بالمركزية؛
- امتازت المدارس التي اتصفت باللامركزية بمناخ مفتوح أكثر من المدارس التي اتصفت كانتمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس التي اتصفت بإدارتها باللامركزية بإدارتها بالمركزية.

ثانياً: دراسة كيم (Kim Funny, 2001) بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا".

**"The relationship between participation in decision making and job satisfaction among secondary school teachers in Korea".**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات. وقد استخدم الباحث في دراسته أدوات لقياس المشاركة والرضا الوظيفي.

**وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تتغير إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون؛
- إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديمغرافية؛
- المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي؛
- المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

**ثالثاً: دراسة مونيكا رولكوف، فييارافاركاشوف (Monika Rolková, Viera Farkašová, ) (2015)، بعنوان: "مميزات أسلوب الإدارة التشاركية".**

**"The Features of Participative Management Style".**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مميزات أسلوب الإدارة التشاركية (بالمشاركة)، ونتائج الأبحاث التي ركزت على عناصر أسلوب الإدارة التشاركية. كانت عينة البحث هي مجموعة من المرؤوسين (88540) في شركات الصناعات الشبكية. في الدراسة، قام المرؤوسون بتقييم مستوى المشاركة التي لديهم في صنع القرار.

تم استكشاف هذا المستوى بواسطة استبانة الكرتونية بمقياس ليكرت رباعي. وأكدت النتائج ذلك أكثر من نصف الموظفين (60.5%) ليس لديهم إمكانيات كافية للمشاركة في اتخاذ القرار حتى في حالة ارتباط القرارات ارتباطاً وثيقاً بعملهم.

أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن تمكين الموظفين ليس على مستوى عالٍ، ورغم افتراض الدراسة أن مشكل المشاركة مرتبط بجنس المدير أو الموظف، حيث تم افتراض أن المدراء الإناث يعطون مجالاً أكبر لمرؤوسيهم للمشاركة في اتخاذ القرار، لكن لم تظهر نتائج التحليل ذلك.

أكدت الدراسة أن مستوى مشاركة المرؤوسين في الشركات لازال منخفضاً، أي أن إمكانياتهم لا يتم استغلالها، بالإضافة إلى قدراتهم الإبداعية.

وتوصي الدراسة الشركات بالنظر في تضمين تقنيات التمكين في برامج التعليم الإداري التي ستعمل على تطوير المديرين في إشراك الموظفين في صنع القرار واستخدام إمكانياتهم بشكل أكبر في مكان العمل.

رابعاً: دراسة مريام لاشاري، أماني معزم، يمينة سلمان وسيدرا إفران (2016)، أثر الثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة حالة بجامعة سرجودا"

**"Impact of Organization trust on organizational justice commitment "A case of University of Sargodha".**

مقال من مجلة **JRSP** جامعة باكستان، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة بين العاملين في قطاع التعليم وأثرها على الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة حالة في جامعة سارجودا تمثلت عينة الدراسة في 850 فرد حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية إلا أن الباحثين اعتمدوا أيضاً على المقابلة للتحقق من صحة نتائج البحث.

**ومن النتائج المتوصل إليها:**

- هناك تأثير كبير للعدالة التنظيمية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي؛
- تعتبر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

خامساً: دراسة (Wen-Kecher, Yi Jiang 2017) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على التعلم والإبداع التنظيمي".

**Effects of Organization trust on Organizational learning and creativity."**

مقال من مجلة **EURASIA** جامعة الصين، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقة على التعلم التنظيمي والإبداع في صناعة التكنولوجيا العالمية، قامت باستبيان مخصص لـ 500 مشرف وموظف وتم استرجاع 373 نسخة صالحة وتم استخدام **SPSS** لتحليل البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك تأثيرات إيجابية للثقة التنظيمية على الإبداع والتعلم التنظيمي حيث تم اقتراح نتائج لتعزيز رؤوس الأموال الفكرية في صناعة التكنولوجيا المتقدمة، الثقة التنظيمية عالية التقنية، التعلم التنظيمي الإبداع الفكري.

سادساً: دراسة خديجة آية حمزة، أيمن شعابني وليديك رودنيك (2021) بعنوان: "تأثير التنوع والثقة التنظيمية في انعدام الأمن الوظيفي".

**" Impact of Diversity Management on Employees engagement the Role of Organizational Trust and Job Insecurity".**

مقال من مجلة **Sustainability** معهد الاقتصاد الزراعي والغذائي الجامعة المجرية- المجر، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التنوع في الشركات الهنغارية المتخصصة في إدارة التسويق على مشاركة الموظفين وتعميم الثقة التنظيمية، قاموا باستطلاع بناءً على استبيان مخصص لـ 580 فرد يعملون في شركات متخصصة في استثمارات إدارة التسويق وتم استخدام النمذجة الهيكلية **SEM** كأداة لتحليل البيانات ومن خلال هذه الدراسة توصلت إلى أهم النتائج نذكر منها ما يلي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- إن إدارة التنوع لها تأثير ايجابي وكبي على مشاركة الموظفين وتعميم الثقة التنظيمية.

### المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال العرض لأهم الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيري الدراسة الحالية الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة والتي يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية سنكتفي بذكر بعض منها ونتناول أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية على النحو التالي:

#### أولا: الدراسة الأولى

دراسة مريام لاشاري، أماني معزم، يمينة سلمان وسيدرا إفران (2016)، أثر الثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة حالة بجامعة سرجودا"

**"Impact of Organization trust organizational justice commitment "A case of University of Sargodha".**

#### 1- أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أن الدراسة الحالية أجريت في الجزائر عكس الدراسة السابقة أجريت في باكستان؛
- تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة أجريت في القطاع العمومي والدراسة الحالية في مؤسسة إقتصادية ؛
- الربط بين ثلاث متغيرات في الدراسة السابقة بينما في الدراسة الحالية بين متغيرين فقط .

#### 2- أوجه التشابه

- استخدام التحليل الإحصائي للبيانات ؛
- كلا الدراستين إعتدما على عينة عشوائية للدراسة .

#### ثانيا: الدراسة الثانية

دراسة الهاشمي بعاج، رميلة لعمور (2020) بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على إستبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط.

#### 1- أوجه الاختلاف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من ناحية الإطارين الزماني والمكاني ؛
- تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية كون الدراسة السابقة أجريت في مؤسسة صغيرة ومتوسطة والدراسة الحالية في مؤسسة إقتصادية ؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث عدد عينات الدراسة .

### 2- أوجه التشابه

- تم إختبار الفرضيات وإظهار نتائج التحليل بالإعتماد على برنامج تحليل الإحصائي SPSS.

### ثالثا:الدراسة الثالثة

دراسة م. ياسر لطيف خلف (2021) بعنوان: السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية- بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة.

### 1- أوجه الإختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أن الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة إقتصادية بينما الدراسة السابقة أجريت في مؤسسة عمومية؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.

### 2-أوجه التشابه

- تم إختبار الفرضيات وتحليل البيانات بالإستعانة ببرنامج SPSS؛
- كل من الدراستين إعتمدت على عينة عشوائية مكونة من 40 فردا.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بمتغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة في الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة والعلاقة بينهما وكذلك مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، حيث تجدر الإشارة إلى أن الثقة التنظيمية بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام، ومن خلال دراستنا للإطار النظري لمفهوم الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة توصلنا إلى أن هناك علاقة عكسية بين متغيري الدراسة حيث أن الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة متبادلان الدور كلما كانت الثقة التنظيمية كبيرة كلما قلت نسبة المشاركة والعكس صحيح، وهذا ما سيتم اختباره من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثاني.

## تمهيد

### المبحث الأول: التقديم بمكان الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

المطلب الثاني: الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات وأهداف مؤسسة

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

بعد الإطلاع على الجانب النظري لتفاصيل الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة والعلاقة التي تربط بينهما بالإضافة إلى مختلف الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوعنا على الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة، وفي هذا السياق تمّ تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: التقديم بمكان الدراسة؛
- ◀ المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة؛
- ◀ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التقديم بمكان الدراسة

تطلق الدراسة الميدانية لأثر الثقة التنظيمية فيتعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة من هذا المبحث، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات الإحصائية التي من خلالها تمّ التوصل إلى نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة لابد من تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات باعتبارها المؤسسة الأم.

#### أولاً: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها- FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالا بالمنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .  
فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي .
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم ، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي"

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة ، ونصيب شركة فرفوس 30% .

ثانيا : فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS-GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

### 1- شركة مناجم الفوسفاتSOMIPHOS:

ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة ، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن.

- شركة SOMIPHOS تضم الوحدات التالية:
- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر - ؛
- المنشآت المينائية -عنابة-؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-؛
- مقر المديرية العامة -تبسة-.

### 2- شركة مناجم الحديد SOMIFER :

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية : "منجم عنيني - سطيف" ، "منجم روينة- عين الدفلى" ، "منجم سيدي معرف - جيجل" ، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس" .

### 3- شركة البوزولانPOZZOLANE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف- عين تموشنت ، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف ، البوزولان هي مادة نقرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

### 4- شركة المسبك SFO- FONDERIE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية .

### 5- شركة البناءات والتجهيز FERBAT :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة ، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية .

### 6- شركة نقل الموارد المنجميةSOTRAMINE :

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

### ثالثا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات ، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000طن بداية القرن ، إلى 500.000طن سنة 1920 و 584.000طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية .

- استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000طن سنويا خلال الخمسينيات ، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم ، ليتوقف نهائيا سنة 1978 ، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1965-1960 بقدره نظرية مقدرة بـ 900.000طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - BPL 75 ، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000طن سنويا .

- كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين من استغل منجم الكويف ، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة COMPAGNIES ( DE PHOSPHATE DE CONSTANTINE ) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967 ، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978.

- أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سونا طراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

- وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور ، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض ، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي .

- ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة .

-بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك ، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 ، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس ، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر .

### 1- علاقات المؤسسة

لم تتغلق المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات على نفسها ، بل عملت على توطيد و تطوير العلاقات التي تربطها ، بختلف المنظمات ، وفيما يخص المنظمات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة يتم ذكرها في مايلي:

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

- التجمع الفولاذي (كوسيدار)؛
  - مصانع الأسمنت؛
  - مؤسسة ASMIDAL.
  - وبعض الفروع الخاصة بالزراعة (فيما يخص استعمال السماد DO 20
  - الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية؛
  - SONALGAZ (المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز)؛
  - ONEEX الخاصة بمواد التفجير؛
  - SONATRACH ( المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المنتجات الكربوهيدراتية)؛
  - الجمارك؛
  - مصالح الضرائب؛
  - ميناء عنابة؛
  - الوكالات التي تقوم بكراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات.
  - أما فيما يخص المنظمات الدولية تتعامل المؤسسة مع:
  - بعض منتجي الفوسفات ( تونس، سوريا، موريتانيا، دبولونيا )؛
  - المنظمات الدولية المتخصصة مثل:
  - IFA المجموعة الدولية للأسمنت؛
  - IMPHOS المعهد العالي للفوسفات؛
  - UAFA الاتحاد العربي للحديد والفولاذ.
  - الجمعية المتخصصة بإصدار المجالات الخاصة لنشاط التصدي؛
  - LEMOLI مجلة فرنسية متخصصة ؛
  - THEMARKEET مجلة بريطانية متخصصة ؛
  - CCT غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية .
- 2- إمكانيات المؤسسة :

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحلل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

### 2-1- الإمكانيات المادية:

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

◀ مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

◀ مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02مليارطن

### 2-2- الإمكانات البشرية:

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

• أعوان التنفيذ: 692

• أعوان التحكم: 589

• الإطارات: 97

• الإطارات السامية: 49

• المتعاقدون: 391

• الدائمون: 1036

### المطلب الثاني: الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات وأهداف المؤسسة

#### أولا: الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات

في خضم الوضع العالمي الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية وحتى التكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات عملت فرفوس على مواجهة هذا المشكل لتضمن مكانتها في السوق العالمية وتكسب زبائن جدد، وفقا لمخطط استراتيجي وضع في بداية سنة 2002، وهذه التحولات تجد منبعها في المتطلبات والتغيرات على الصعيد الوطني ، وكذلك الدولي وذلك بالبحث على شركات وعقود إستراتيجية.

تتشكل مؤسسة SOMIPHOS من:

• 06 مناجم لإنتاج الحديد بالشرق : الخنقة ، شعبة البلوط -سوق أهراس-؛

• وسط غرب البلاد : منجم روينة ولاية عين الدفلى؛

• وسط شرق البلاد : منجم عينيني ولاية سطيف؛

• مناجم سيدي معروف وتيسمران؛

• مساهمة بنسبة 30% من رأس مال الشركة ISPAT تبسة في منجم الونزة وبوخضرة المتواجدين بولاية تبسة؛

• مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق دائرة بئر العائر ولاية تبسة؛

• منجم للإنتاج مادة البوزولان ببني صاف ولاية عين تموشنت؛

• مصهرة للحديد بمدينة الونزة -تبسة-؛

• مركز للأبحاث التطبيقية -تبسة-؛

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

• مركز لنشاطات التصدير بميناء عنابة.

هكذا إذن تترجع المؤسسة على 11 موقعا صناعيا متباينا ومن الناحية التاريخية فإن معظم المواقع المنجمية التابعة لـ SOMIPHOS بدأ استغلالها قبل الاستقلال ثم جمعت تحت إشراف SONAREM (الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية المستغلة للقطاع المنجمي الجزائري).

### ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف ، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية).

#### 1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول؛
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون؛
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النفاث في قيمتها؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها؛
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- العمل على ضمان التموين اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج .

#### 2- الأهداف الاجتماعية:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته ، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي .

#### 3- الأهداف الثقافية:

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة؛
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

### المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لابد لها من هيكل تنظيمي يمكنها من القيام بمختلف نشاطاتها وهو ما تسعى إليه مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة جاهدة لتحقيقه من خلال هيكل تنظيمي وظيفي وهو ما يلاحظ من خلال الشكل رقم (01)، ويمكن عرض محتوى الهيكل التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي





**أولاً: الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
  - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
  - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
  - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
  - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
  - ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
  - المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
  - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج .
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة .

#### ثانياً: الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

#### ثالثاً: المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

#### رابعاً: مساعد تسيير الجودة:

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عملياً داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها .

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

### خامسا:المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في استراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

### سادسا: مساعد الاتصال والتلخيص

- من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .

### سابعا: مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين .

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

### ثامنا:مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي :

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة ؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

### تاسعا:مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتوج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته ؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين ؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج ؛
- إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي .

### عاشرا:مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية ؛
- إعداد الميزانية السنوية ؛
- القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

### إحدى عشر:مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11%مهيكليين عبر 05 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

### المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة عشوائية من موظفين يعملون في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة. قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة والذي بلغ عددها 46 موظف من مشرفين ومدراء وموظفين وبعد جمع البيانات اعتمدنا 40 صالحة للدراسة وإستبعدنا 06 كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

الاستبيان	الموزعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	46	06	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة اعتمدنا على الاستبيان وذلك تماشيا مع نوعية الموضوع.

1- **الإستبيان:** تقضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة.

وهذا من خلال الأجزاء التي يتكون منها تصميم الاستبيان كما يلي:

❖ **الجزء الأول:** معلومات عامة، يتعلق الجزء الأول من الاستبيان بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة النشاط والحالة الاجتماعية.

❖ **الجزء الثاني:** يهتم الجزء الثاني من الاستبيان استقصاء حول الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة من خلال 32 عبارة.

2- **مقياس الاستمارة:** لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام نظام الـ SPSS V26 لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

3- صدق الأداة وثباتها: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقم تمّ التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة، وفي ضوء الملاحظات تمّ تعديل الاستمارة.

### ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما هو ممثل في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.946	0.895	32	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) يتضح أن قيمة  $\alpha$  هلاستبيان بلغت 0.895 أي بنسبة 89.5% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.946 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الطالبتين، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 89.5%.

### إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي:

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار النموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولا على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعا غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

### الجدول رقم (03): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
--------	-------------	--------	---------------

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

0.086	0.952	21	الثقة التنظيمية
0.073	0.950	11	الإدارة بالمشاركة

**المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.**

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

### معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل:

للتأكد من أن العلاقة بين المتغير المستقل "الثقة التنظيمية" والمتغير التابع "الإدارة بالمشاركة" خطية؛ تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (04): اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	.997	1	.997	4.733	.036
الخطأ	8.009	38	.211		
الإجمالي	9.006	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.233	.631		3.537	.001
الثقة التنظيمية	.367	.169	.333	2.175	.036
معامل الارتباط: 0.333	معامل التحديد: 0.111				

**المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 4.733 بقيمة احتمالية 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد يساوي 0.111 وهذا يعني أن 11.1% من التباين الحاصل في الإدارة بالمشاركة يعود إلى تغيرات حاصلتها في الثقة التنظيمية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.537 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.333، وكل هذا يعبر عن خطية النموذج، وبالتالي فهو مناسب لتفسير العلاقة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

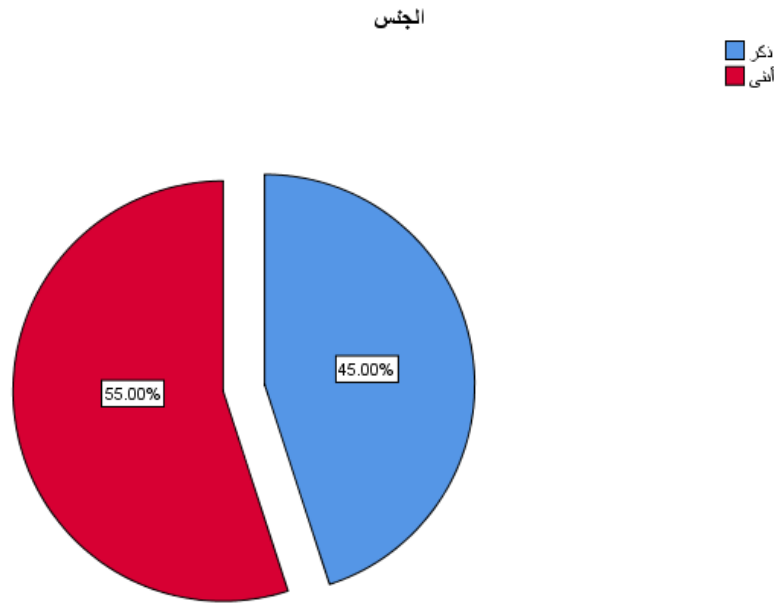
##### 1. الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	45.0
أنثى	22	55.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول رقم (05) والشكل رقم (2) أن 55% من العينة المدروسة هم من الإناث، و45% من الذكور.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

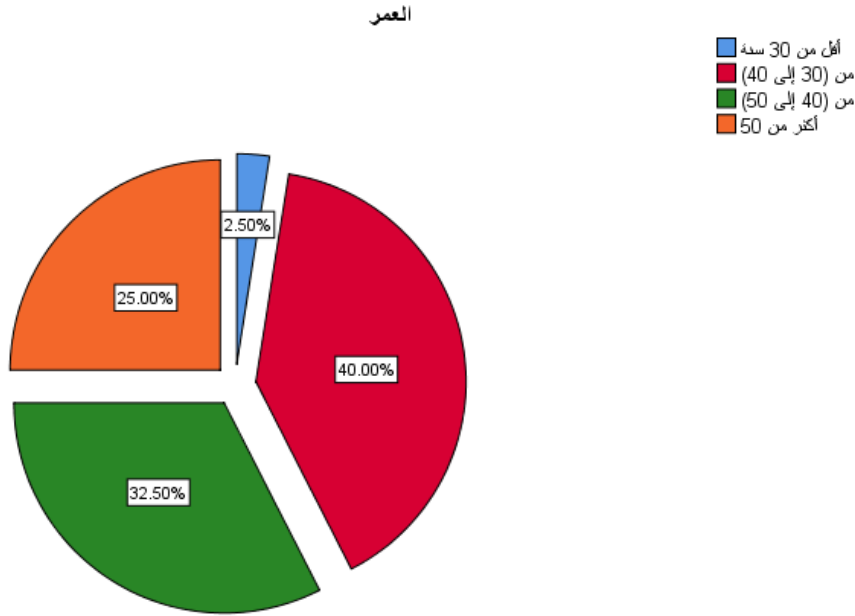
2. العمر:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2.5
من (30 إلى 40)	16	40.0
من (40 إلى 50)	13	32.5
أكثر من 50	10	25.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (3) أن 40% من العينة المدروسة سنهم من 30 إلى 40 سنة، وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 32.5%، ثم الفئتان العمريتان أكثر من 50 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة 25% و 2.5% على التوالي.



## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

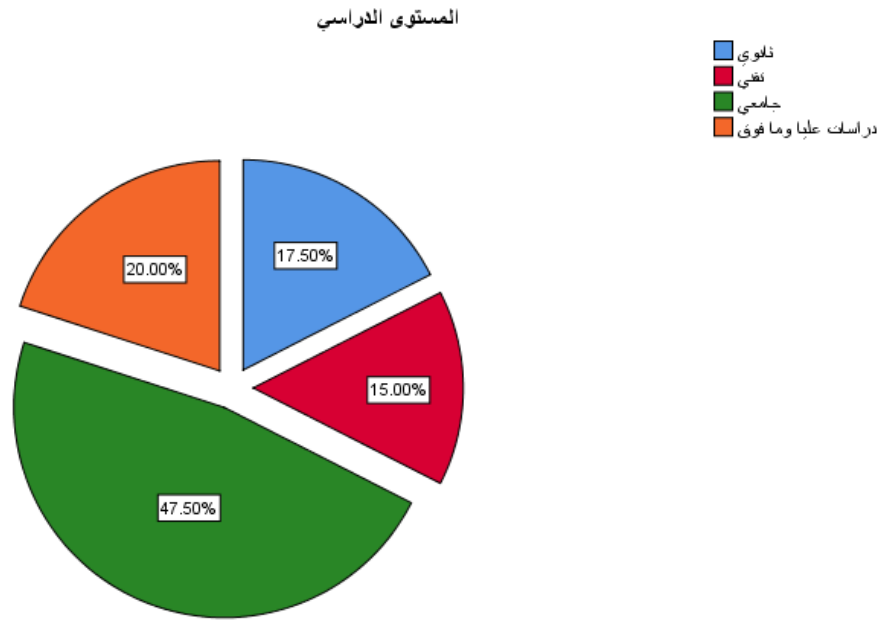
3. المستوى الدراسي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوي	7	17.5
تقني	6	15.0
جامعي	19	47.5
دراسات عليا وما فوق	8	20.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول رقم (07) والشكل رقم (4) أن 47.5% من العينة المدروسة يملكون مستوى جامعي، يليها مستوى دراسات عليا وما فوقها بنسبة 20%، ثم مستوى الثانوي بنسبة 17.5%، ومستوى تقني بنسبة 15%، وأخيرا المستوى التقني بنسبة 4.1%.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

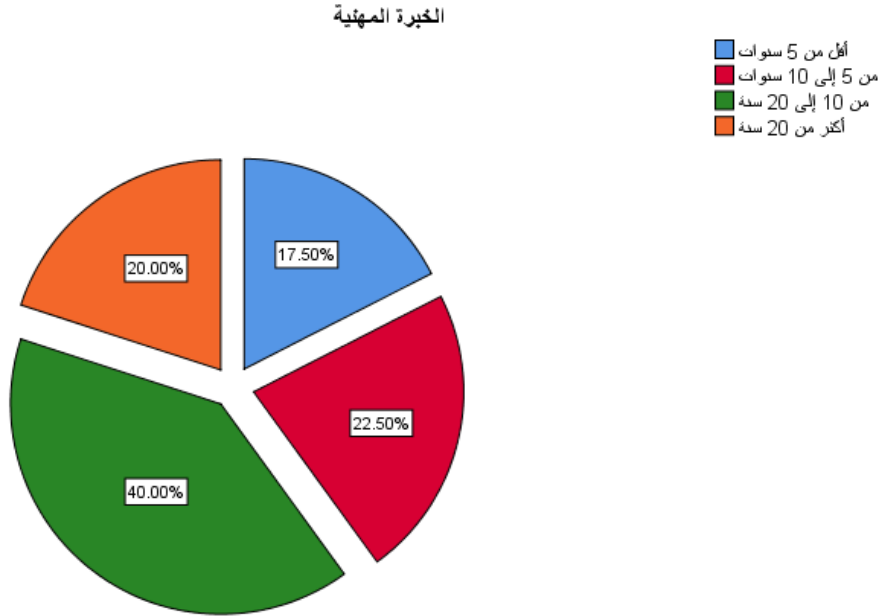
### 4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	17.5
من 5 إلى 10 سنوات	9	22.5
من 10 إلى 20 سنة	16	40.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول (08) والشكل رقم (5) أن 40% من العينة المدروسة يملكون خبرة مهنية من 10 إلى 20 سنة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.5%، ثم الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 20%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.5%.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- نسبة

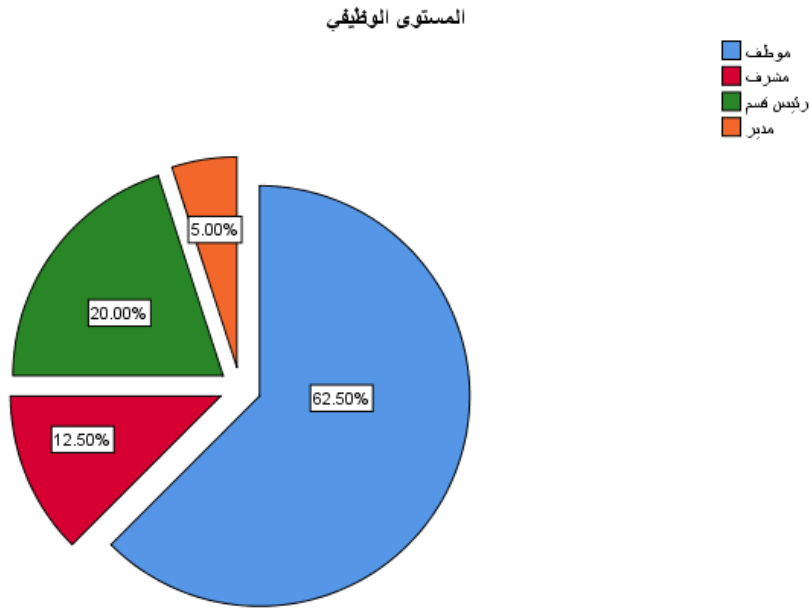
5. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظف	25	62.5
مشرف	5	12.5
رئيس قسم	8	20.0
مدير	2	5.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الملاحظ من الجدول (09) والشكل رقم (6) أن 62.5% من العينة المدروسة يشغلون منصب موظف، 20% يشغلون منصب رئيس قسم، 12.5% يشغلون منصب مشرف، وأخيرا 5% يشغلون منصب مدير.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### ثانيا: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ( $3.68 \geq$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 2.34 إلى 3.67، مستوى تقييم متوسط)، ( $2.33 \leq$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا)  $\div$  عدد المستويات؛ أي:  $(5 - 1) \div 3 = 1.33$  وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض:  $1 + 1.33 = 2.33 \leq$ .

- مستوى تقييم متوسط:  $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

### تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الثقة التنظيمية:

#### الجدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الثقة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. معرفة المشرفين بتفاصيل عملهم تجعلني أثق بهم.	3.97	0.62	4	مرتفع
2. يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم.	3.93	0.572	6	مرتفع
3. يسعى مشرفي دوماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	3.63	0.667	17	متوسط
4. مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	3.3	0.823	18	متوسط
5. أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ.	3.9	0.672	7	مرتفع
6. إذا واجهتني صعوبات في العمل يمكن الاعتماد على مشرفي في الحصول على المساعدة.	4.2	0.791	1	مرتفع
7. المشرفون يشجعون العمال على الإبداع والابتكار والتجديد.	4	0.816	2	مرتفع
الثقة في المشرفين	3.85	0.528	/	مرتفع
8. ينصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة.	3.75	0.899	11	مرتفع
9. يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق.	3.7	0.883	16	مرتفع
10. يقدم زملائي العون والمساعدة لي.	3.98	0.48	3	مرتفع
11. زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	3.23	1.025	20	متوسط
12. هناك تعاون مع زملائي خارج المؤسسة في الأمور الشخصية.	3.23	1.097	19	متوسط

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

متوسط	21	1.01	3.18	13. يعتبر زملائي في العمل المشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم.
متوسط	/	0.685	3.51	الثقة بزملاء العمل
مرتفع	13	0.543	3.75	14. إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة.
مرتفع	9	0.712	3.83	15. تطبق الإدارة سياسات سليمة وواضحة.
مرتفع	5	0.276	3.97	16. الإدارة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت تلك الحقوق.
مرتفع	10	0.446	3.83	17. تنتظر إدارة المؤسسة لمصالح العاملين عند اتخاذ القرار.
مرتفع	15	0.452	3.73	18. تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
مرتفع	12	0.87	3.75	19. سلوكيات وممارسات الإدارة تطابق أقوالهم ووعودهم.
مرتفع	14	0.905	3.73	20. تعمل الإدارة على تثمين جهود وإسهامات العمال وتكافئهم عليها.
مرتفع	8	0.58	3.85	21. تقدم الإدارة الدعم للموظفين.
مرتفع	/	0.481	3.80	الثقة بالإدارة العليا
مرتفع	/	0.436	3.72	الثقة التنظيمية

### المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة حول بعد الثقة في المشرفين قدر بـ 3.85 بانحراف معياري 0.528 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لهذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.20 و 3.30، وجاءت العبارة رقم 6 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة يوافقون على أنه يمكنهم الاعتماد على مشرفيهم إذا واجهتهم صعوبات في العمل.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة حول بعد الثقة بزملاء العمل قدر بـ 3.51 بانحراف معياري 0.685 ما يعني أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت بمستوى تقييم متوسط.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.98 و 3.18، وجاءت العبارة رقم 10 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة - تبسة يوافقون بشكل مرتفع على أن زملاءهم يقدمون لهم العون والمساعدة.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة - تبسة حول بعد الثقة بالإدارة العليا قدر بـ 3.80 بانحراف معياري 0.481، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة جاءت بمستوى تقييم مرتفع لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.97 و3.73، وجاءت العبارة رقم 16 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة تبسة يوافقون بشكل مرتفع على أن الإدارة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت تلك الحقوق.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقة التنظيمية والذي يقدر بـ 3.72 وانحراف معياري 0.436؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل مرتفع عما جاء في هذا المحور.

### تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الإدارة بالمشاركة:

#### الجدول رقم (11): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الإدارة بالمشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
22. إن اتخاذ القرارات بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة.	3.43	0.931	8	متوسط
23. تشعر بعدم الاستقرار في مركز الوظيفي نتيجة مشاركتك في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.	3.37	0.868	9	متوسط
24. توجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة في اقتراحاتكم وأفكاركم.	3.95	0.783	3	مرتفع
25. تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها.	3.98	0.768	2	مرتفع
26. تتحسن العلاقة بين الموظفين والإدارة عند تشاركتهم في تقديم الأفكار والمقترحات.	3.53	0.877	7	متوسط
27. ليست لديك الرغبة في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.	3.53	0.905	6	متوسط
28. إنتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن عندما تشارك مع الإدارة في اقتراحاتهم وأفكارهم.	4.1	0.496	1	مرتفع
29. إن في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات.	2.98	0.891	11	متوسط
30. ترى أن العلاقة جيدة بين العاملين والإدارة.	3.68	0.572	5	مرتفع
31. بعض المشاركين في الاجتماعات لا يشاركون في الاجتماع بشكل فعال ويفضلون الصمت.	3.2	1.018	10	متوسط
32. بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات والقدرات	3.85	0.921	4	مرتفع

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

			الفكرية والمعرفية للتأثير أو المشاركة في صنع القرار.
متوسط	/	0.481	3.60
			الإدارة بالمشاركة

**المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.**

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - حول الإدارة بالمشاركة قدر بـ 3.60 بانحراف معياري 0.481، وهذا يعني إجابات أفراد العينة ذات مستوى تقييم متوسط لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.10 و 3.20، وجاءت العبارة رقم 28 بأعلى متوسط حسابي، ما يعني أن موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة يوافقون على أن إنتاجيتهم ترتفع وأدائهم للعمل يتحسن عندما يتشاركون مع الإدارة في اقتراحاتهم وأفكارهم.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 1<sup>5</sup>، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول ( ) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (12) يبين نتيجة التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الثقة في المشرفين	.420	2.381
الثقة بزملاء العمل	.658	1.519
الثقة بالإدارة العليا	.330	3.030
المتغير التابع: الإدارة بالمشاركة		

**المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.**

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 05 وتتراوح قيمته بين (3.030-1.519)، كما أن قيمة التباين المسموح كانت أكبر من 0.05

<sup>1</sup>- James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. **An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R.** 1st ed. 2013, Corr. 7th printing 2017 edition. Springer; 2013.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

وتراوحت بين (0.330-0.658)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.



## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

سيتم التعامل مع قيم معامل الارتباط بيرسون  $r$  بالشكل التالي:

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

ولاختبار صحة الفرضية الأولى تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الإدارة بالمشاركة والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) علاقة الارتباط بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الإدارة بالمشاركة

الإدارة بالمشاركة	الثقة التنظيمية	
0.333*	معامل الارتباط بيرسون	
0.036	مستوى الدلالة (Sig)	
40	N	

\*\* دال عند مستوى 0.05 2-tailed

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة معنوية عند  $\alpha = 0.05$  بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الإدارة بالمشاركة حيث بلغت 0.333 أو تقريبا 33.3%.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.036 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الإدارة بالمشاركة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### جدول رقم (14): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	.997	1	.997	4.733	.036
الخطأ	8.009	38	.211		
الإجمالي	9.006	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.233	.631		3.537	.001
الثقة التنظيمية	.367	.169	.333	2.175	.036

معامل الارتباط: 0.333    معامل التحديد: 0.111    المتغير التابع: الإدارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 4.733 بقيمة احتمالية 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة) بقيمة 33.3% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.111 وهذا يعني أن 11.1% من التباين الحاصل في الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ترجع إلى تأثير الثقة التنظيمية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.175 بقيمة احتمالية 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.333.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.036 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### اختبار الفرضية الفرعية رقم 1.2:

تنص الفرضية الفرعية 1.2 على أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1.2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الثقة في المشرفين) مع المتغير التابع (الإدارة بالمشاركة).

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### جدول رقم (15): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.591	1	2.591	15.350	.000
الخطأ	6.415	38	.169		
الإجمالي	9.006	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.720	.484		3.556	.001
الثقة في المشرفين	.488	.125	.536	3.918	.000

معامل الارتباط: 0.536    معامل التحديد: 0.288    المتغير التابع: الإدارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 15.350 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة في المشرفين والإدارة بالمشاركة) بقيمة 53.6% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.288 وهذا يعني أن 28.8% من التباين الحاصل في الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ترجع إلى تأثير الثقة في المشرفين، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.918 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.536.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية رقم 1.2 التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.720 + 0.488x$$

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### اختبار الفرضية الفرعية رقم 2.2:

تنص الفرضية الفرعية 2.2 على أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2.2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الثقة بزملاء العمل) مع المتغير التابع (الإدارة بالمشاركة).

### جدول رقم (16): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	.119	1	.119	.507	.481
الخطأ	8.888	38	.234		
الإجمالي	9.006	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.880	.404		9.600	.000
الثقة بزملاء العمل	-.081	.113	-.115	-.712	.481

معامل الارتباط: -0.115 معامل التحديد: 0.013 المتغير التابع: الإدارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 0.507 بقيمة احتمالية 0.481 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة بزملاء العمل والإدارة بالمشاركة) بقيمة -11.5% ما يدل على علاقة ارتباط عكسية وضعيفة بينهما، كما بلغت قيمة t المحسوبة -0.712 بقيمة احتمالية 0.481 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.481 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومنه نفي صحة

الفرضية البحثية رقم 2.2

### اختبار الفرضية الفرعية رقم 3.2:

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

تنص الفرضية الفرعية 3.2 على أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3.2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا) مع المتغير التابع (الإدارة بالمشاركة).

### جدول رقم (17): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.068	1	2.068	11.325	.002
الخطأ	6.938	38	.183		
الإجمالي	9.006	39			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.778	.545		3.261	.002
الثقة بالإدارة العليا	.479	.142	.479	3.365	.002

معامل الارتباط: 0.479    معامل التحديد: 0.230    المتغير التابع: الإدارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 11.325 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقة بالإدارة العليا والإدارة بالمشاركة) بقيمة 47.9% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.230 وهذا يعني أن 23% من التباين الحاصل في الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة يرجع إلى تأثير الثقة بالإدارة العليا، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.365 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.479.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.002 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية البحثية رقم 3.3 التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على الإدارة بالمشاركة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.778 + 0.479x$$

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعاً لمتغير الأبعاد الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

وقسمت هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية كالتالي:

اختبار صحة الفرضية 1.3:

تنص الفرضية الفرعية 1.3 على أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية رقم 1.3 تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار T-Test

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	ذكر	18	3.6046	-1.531	0.134
	أنثى	22	3.8131		
الإدارة بالمشاركة	ذكر	18	3.5859	-0.140	0.890
	أنثى	22	3.6074		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول (18) أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول الثقة التنظيمية بلغ 3.60 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث، كما جاءت نتيجة اختبار t بـ -1.531 وقيمة احتمالية 0.134 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول الثقة التنظيمية.

كما يتضح من بيانات نفس الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول الإدارة بالمشاركة بلغ 3.58 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث والذي بلغ 3.60، كما جاءت نتيجة اختبار t بـ 0.140- وقيمة احتمالية 0.890 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول الإدارة بالمشاركة.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف جنسهم حول محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.

ومنه ننفي صحة الفرضية البحثية رقم 1.3

### اختبار صحة الفرضية 2.3:

تنص الفرضية الفرعية 2.3 على أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعاً لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية رقم 2.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	أقل من 30 سنة	3.2837	0.419	0.741
	من (30 إلى 40)	3.6980		
	من (40 إلى 50)	3.7830		
	أكثر من 50	3.7141		
الإدارة بالمشاركة	أقل من 30 سنة	3.6364	1.664	0.192
	من (30 إلى 40)	3.4205		
	من (40 إلى 50)	3.8112		



## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

أكثر من 50      3.6000

**المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS**

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية أن قيمة F بلغت 0.419 وبقية احتمالية 0.741 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير العمر.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة أن قيمة F بلغت 1.664 وبقية احتمالية 0.192 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالمشاركة بالنسبة لمتغير العمر.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف أعمارهم حول محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.

ومنه ننفي صحة الفرضية البحثية رقم 2.3

### اختبار صحة الفرضية 3.3:

تتص الفرضية الفرعية 3.3 على أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية رقم 3.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى الدراسي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

### جدول (20) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	ثانوي	3.7217	0.729	0.541
	تقني	3.9339		
	جامعي	3.7075		
	دراسات عليا وما فوق	3.5843		
الإدارة بالمشاركة	ثانوي	3.5325	1.240	0.310

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

		3.2879	تقني
		3.7081	جامعي
		3.6250	دراسات عليا وما فوق

### المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية أن قيمة F بلغت 0.729 وبقيمة احتمالية 0.541 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة أن قيمة F بلغت 1.240 وبقيمة احتمالية 0.310 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالمشاركة بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستواهم الدراسي حول محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.

ومنه نفي صحة الفرضية البحثية رقم 3.3

### اختبار صحة الفرضية 4.3:

تنص الفرضية الفرعية 4.3: على أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية رقم 4.3: تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

### جدول (21) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	3.2786	5.912	0.002
	من 5 إلى 10 سنوات	4.0655		
	من 10 إلى 20 سنة	3.7049		
	أكثر من 20 سنة	3.7443		
الإدارة بالمشاركة	أقل من 5 سنوات	3.3247	1.255	0.304
	من 5 إلى 10 سنوات	3.5960		
	من 10 إلى 20 سنة	3.7386		
	أكثر من 20 سنة	3.5568		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية أن قيمة F بلغت 5.912 وبقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

### جدول رقم (22) يوضح نتائج المقاربة المتعددة Multiple Comparisons

الثقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
		-.78685*	.002	
		-.42623	.112	
		-.46567	.138	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه حيث يلاحظ وجود فروق في إجابات أفراد العينة ذات الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات وذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات، حيث إن الفرق في متوسطات الإجابة قدر بـ -0.786 بدلالة إحصائية 0.002 أقل من  $\alpha = 0.05$ .

كما يتضح من الجدول رقم (21) بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة أن قيمة F بلغت 1.255 وبقيمة احتمالية 0.304 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالمشاركة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أقل من مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية وأكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة، وبالتالي يتم قبول

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

الفرضية البحثية رقم 4.3 والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

### اختبار صحة الفرضية 5.3:

تنص الفرضية الفرعية 5.3 على أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار صحة الفرضية رقم 5.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	موظف	3.6524	1.454	0.243
	مشرف	4.0365		
	رئيس قسم	3.6600		
	مدير	4.0000		
الإدارة بالمشاركة	موظف	3.5491	2.421	0.082
	مشرف	4.0000		
	رئيس قسم	3.3977		
	مدير	4.0000		

### المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية أن قيمة F بلغت 1.454 وبقية احتمالية 0.243 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة أن قيمة F بلغت 2.421 وبقية احتمالية 0.082 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالمشاركة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإطار الميداني لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستواهم الوظيفي حول محوري الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة.

ومنه ننفى الفرضية البحثية رقم 5.3

### خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل الذي أجريناه، تمّ اسقاط الجانب النظري لمتغيري الدراسة الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قدمناها لاكتشاف دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة. ومن أجل ذلك قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تحمل مختلف الرتب من مشرفين وموظفين ومديرين... إلخ في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة. ومن خلال الربط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، والتحليل لعبارات الاستبيان والدراسة الإحصائية لنتائجه توصلنا إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والإدارة بالمشاركة، حيث اتضح أن للثقة التنظيمية دور كبير في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة.

الخاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الإطلاع على موضوع دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة الذي يعد من أهم أساليب الإدارة الحديثة التي تهتم بتحقيق أهداف المنظمة وضمن بقائها واستمرارها ، حيث يعتبر توفير الحد الأدنى من الثقة في المنظمة يمنح الموظفين شعورًا بالراحة والرغبة والقدرة على العمل، وهذا ما يحتاج إلى دعم من الجميع (الإدارة العليا، المشرفين، الموظفين) وتمثل الثقة التنظيمية العامل الرئيسي في تحديد العلاقات داخل المؤسسة وهي العنصر الأساسي في بناء مناخ العمل ولها علاقة مباشرة في الاتصال والتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير داخل المؤسسة، كما تعتبر الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية المساهمة في تعزيز الفعالية للمؤسسة، خاصة إذا كانت وفق مبادئ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يسمح هذا الأسلوب بإعطاء الفرصة لجميع الموظفين مهما كان مستواهم الوظيفي للإدلاء بآرائهم وانشغالهم الأمر الذي يشجع على تبادل الخبرات والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة ككل.

كما تم تقسيم البحث إلى فصلين، تطرقنا في أوله إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة، حيث ألمنا فيه بماهية الثقة التنظيمية، وكذا ماهية الإدارة بالمشاركة، واختتمناه بأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة واحتوى الفصل الثاني على إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، حيث كانت الاستمارة أداة للدراسة ثم تحليل نتائجها إحصائيًا بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية هل تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، الأمر الذي قادنا للوصول إلى مجموعة من النتائج:

## أولاً: نتائج الدراسة

حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل في الآتي:

### 1- النتائج النظرية:

- تتعلق ثقة العاملين في الإدارة العليا بمدى سلامة وعدالة إجراءاتها وسياساتها؛
- تؤثر السمات الشخصية للمشرفين ومستوياتهم العلمية والمعرفية على ثقة مرؤوسيهم بهم؛
- تؤثر العلاقات داخل المؤسسة على دعم الثقة بين زملاء العمل؛
- الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة؛
- إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة وكفاءة مردود يتهم وسعيهم لتحقيق تلك الأهداف والقرارات؛
- توفير الحد الأدنى من الثقة التي تمنح الموظفين شعورًا بالراحة والقدرة على العمل.



## 2- النتائج التطبيقية الميدانية:

بعد دراسة دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تم التوصل إلى ما يلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة ذات دلالة معنوية بلغت عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛
- اتضح من خلال عملية التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة العليا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في حين لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي الثقة في زملاء العمل عند مستوى دلالة  $0.05$ ؛
- عدم وجود اختلاف (فروقات) ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول متغيري الدراسة باختلاف (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

## ثانياً: التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها ارتأينا اقتراح التوصيات التالية:

- تبنى الثقة التنظيمية على وجود عدالة في التسيير؛
- إلزامية ترسيخ الثقة داخل المؤسسة وذلك عن طريق المشرفين؛
- على المشرفين أن يكونوا همزة وصل بين الإدارة والعاملين؛
- على المؤسسة أن تجعل الفرد العامل يشعر بالانتماء إليها الشيء الذي يزيد من ثقته؛
- إن في المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة والعاملين لديها؛
- إن في المشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين فعند مشاركة أي فرد في اتخاذ قرار مؤمن به، فإنه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية؛
- إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس؛
- على المؤسسة دعم الإدارة بالمشاركة لأن في ذلك الكثير من انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية.

## ثالثاً: آفاق الدراسة

- أثر الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي؛
- دور الإدارة بالمشاركة في تخفيض الصراع التنظيمي؛
- أثر الإدارة بالمشاركة على الأداء في المؤسسة؛
- ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل الإدارة بالمشاركة.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I/ المصادر

1- القرآن الكريم برواية ورش.

II/ المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الفقي إبراهيم, الثقة والاعتزاز بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007.
- 2- الخضر بشير ، المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، عمان، عدد 09.
- 3- أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية، سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 215.

ثانياً: المجالات

- 1- السيد مياد ، العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية واثرها في رضا العاملين، مجلة الفرات إدارة الموارد البشرية، العدد02، تشرين الأول 2001.
- 2- بن برطال عبد القادر ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الإقتصادية، الجزائر المجلد 09، العدد 02، 2018.
- 3- بكدي فاطمة ، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 06
- 4- عبد السلام حسن علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، المجلد 15، العدد 2، 2006.
- 5- عبد الوهاب عليمحمد، الوعي باللائمة لتحقيق المشاركة الإدارية، مجلة تجار الرياض، عدد 160.
- 6- بكدي فاطمة ، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 06
- 7- خلفوني فايزة ، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، مجلة دولية محكمة، الجزائر، مجلد 03، العدد 16، فيفري 2021
- 8- خلف ياسر لطيف، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي للأراء العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد(01)، جوان 2021.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

أ/ الرسائل والمذكرات باللغة العربية:

- 1- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، رسالة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا، 2009.
- 2- منصور مفلح القويعاني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة مقدمة ضمن الحصول على الماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- 3- نور يسرى محمود طه، درجة ممارسة مديرية المدارس الخاصة في محافظة التحليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- 4- هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- 5- يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية للإدارة الموارد البشرية بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، ماجستير تخصص علوم إجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

-6

ب/ الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية:

- 7- Sana Safari, The study of barriers of participative management from the perspective of school administrators Maim Educational management, Department of Educational sciences and psychology , University Italy, 2016.

الملاحق

## الملحق (01): الاستبيان

وزارة التعليم والعالي والبحـث

العالم العربي

جامعة العربية للتبسيـ

تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علم عام التسيير

تخصص إدارة الأعمال

# إستبيان

تحية طيبة:

يشرفني موافاة سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان:

"دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة"

نرجو تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن هذا الاستبيان الذي سيساعدنا على إنجاز بحثنا ويكسبه الواقعية، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### 1/ معلومات شخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:

من (أقل من 30)

من (30 إلى 40)

من (40 إلى 50)

أكثر من (50 سنة)

المستوى التعليمي: ثانوي  تقني  جامعي  دراسات عليا وما فوق

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 05 سنوات  0 إلى 10 سنوات  10 إلى 20 سنوات  أكثر من 20 سنة

المركز الوظيفي: موظف  مشرف  رئيس قسم  مدير

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة

## 2/ الثقة التنظيمية

الرقم					العنوان
1- الثقة في المشرفين					01
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	01
					02
					03
					04
					05
					06
					07
2- الثقة بزملاء العمل					01
					02
					03

					04	▪ زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.
					05	▪ هناك تعاون مع زملائي خارج المؤسسة في الأمور الشخصية.
					06	▪ يعتبر زملائي في العمل المشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم.
<b>3- الثقة بالإدارة العامة</b>						
					01	▪ إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة.
					02	▪ تطبق الإدارة سياسات سليمة وواضحة.
					03	▪ الإدارة تطالب بحقوق العاملين إذا هدرت تلك الحقوق.
					04	▪ تنظر إدارة المؤسسة لمصالح العاملين عند اتخاذ القرار.
					05	▪ تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					06	▪ سلوكيات وممارسات الإدارة تطابق أقوالهم ووعودهم.
					07	▪ تعمل الإدارة على تثمين جهود وإسهامات العمال وتكافئهم عليها.
					08	▪ تقدم الإدارة الدعم للموظفين.

### 3/ الإدارة بالمشاركة

الع					الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	▪ إن اتخاذ القرارات بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة.
					02	▪ تشعر بعدم الاستقرار في مركزك الوظيفي نتيجة مشاركتك في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.



					03	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة في اقتراحاتكم وأفكاركم.</li> </ul>
					04	<ul style="list-style-type: none"> <li>تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها.</li> </ul>
					05	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتحسن العلاقة بين الموظفين والإدارة عند تشاركتهم في تقديم الأفكار والمقترحات</li> </ul>
					06	<ul style="list-style-type: none"> <li>ليس لديك الرغبة في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.</li> </ul>
					07	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن عندما تشارك مع الإدارة في اقتراحاتهم وأفكارهم.</li> </ul>
					08	<ul style="list-style-type: none"> <li>إن في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات.</li> </ul>
					09	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترى أن العلاقة جيدة بين العاملين والإدارة.</li> </ul>
					10	<ul style="list-style-type: none"> <li>بعض المشاركين في الاجتماعات لا يشاركون في الاجتماع بشكل فعال ويفضلون الصمت.</li> </ul>
					11	<ul style="list-style-type: none"> <li>يوجد بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير أو المشاركة في صنع القرار.</li> </ul>



## الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تجارية  
الرقم : .....  
إ.ق.ع.ك.ع.إق.ت.ع.إق.ت.ج.ت/2021

### اتفاقية التربص

#### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ،  
وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- .....  
2- .....  
3- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

#### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....  
الإعداد: .....

#### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

#### المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

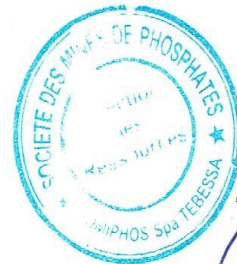
تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



ممثل المؤسسة  
IEB Khider



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- ولتحقيق هذا الهدف وللإجابة على سؤال البحث استعرضنا في الجانب النظري أدبيات كلا من المتغيرين (الثقة التنظيمية والادارة بالمشاركة) ليتم بعد ذلك التطرق إلى الفصل التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على استمارة الاستبيان والموزعة على 40 موظف من مختلف الرتب بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حيث قمنا بعملية التحليل الإحصائي باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والخروج بنتائج موافقة بالأغلبية لفرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الادارة بالمشاركة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، الثقة، الادارة بالمشاركة، تعزيز، أبعاد الثقة التنظيمية، دور.

## Abstract:

This study aimed to demonstrate the role played by organizational trust in enhancing management behaviors by participating in the Tebessa Phosphate Mines Corporation, to achieve this goal and to answer the research question. We reviewed the literature on the theoretical side of both variables (Organizational Trust and participatory management), to then address the practical chapter in which we relied on the questionnaire distributed to 40 employees of different ranks in the Tebessa Phosphate Mines Corporation;

Where we performed the statistical analysis using the statistical package for social sciences program SPSS, and come out with the majority the hypotheses of the study; the study concluded that there is a role for organizational trust in enhancing participatory behaviors.

**Keywords:** Organizational Trust, Confidence, Participative management, Dimensions of Strengthen Organizational Trust, Role.