

## القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

-دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس ، البليدة-



د. ايدير عبد الرزاق\* ، أ. بن مومن اسماء\*

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/11/14 تاريخ القبول للنشر: 2018/12/06 تاريخ النشر: 2018/12/20

الملخص:

هدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة (MFG Cevital) بمفتاح -البليدة- ، ولتحقيق اهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بالرجوع الى الادبيات المتعلقة بالبحث من كتب، مقالات، دراسات سابقة، لإعداد الجانب النظري من البحث من جهة، و لتحليل البيانات ومتغيرات البحث احصائيا و الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات البحث من جهة اخرى، وتكون مجتمع البحث من (215) عاملا و عاملة من وحدات ادارة الموارد البشرية، الانتاج، و التحويل سحبت منه عينة بالصدفة قدر عددها ب (60) عاملا و عاملة، وتم الاستعانة بالاستبانة لقياس متغيرات البحث وهذا بعد تكييف كل من مقياس يقيس القيادة التشاركية و اخر يقيس الثقة التنظيمية بالإضافة الى برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) نسخة (20) كأداة للتحليل الاحصائي. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.
  - توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.
  - توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.
  - توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.
- وتمثلت ابرز توصيات الدراسة فيما يلي:
- التأكيد على ضرورة تطبيق اسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات وذلك من خلال تفعيل دور العمال و اشراكهم في صناعة و اتخاذ القرار بهدف تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لديهم بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي و ينمي الولاء التنظيمي و يقلل من معدل الدوران الوظيفي.
  - ضرورة اجراء دراسات مماثلة مستقبلا على قطاعات اخرى نظرا لأهمية الموضوع.
- الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الثقة التنظيمية.

\* iddirabederazak@yahoo.fr

\* benmoumen.asma@outlook.fr

## *Le leadership participatif et sa relation avec la confiance organisationnelle*

Étude de terrain au sein d'un échantillon d'employés de l'entreprise MFG L'Arbaa-Blida.

### Résumé

Cette recherche a pour objectif de découvrir la relation entre le style de leadership participatif et la confiance organisationnelle au sein d'un échantillon d'employés de l'entreprise MFG L'Arbaa-Blida.

Et pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour la méthode descriptive, en se basant sur les différents ouvrages disponibles (articles, études précédentes...), et ce pour la réalisation du coté théorique de notre étude, mais aussi pour analyser les données, et mettre à jour la nature de la relation établie entre les variables d'étude.

Nous avons procédé au tirage d'un échantillon pris intentionnellement, au nombre de (40), et pour quantifier les variables d'études nous avons eu recours aux questionnaires, que nous avons préalablement adaptés de sorte à quantifier, et pour finir nous avons utilisé le (SPSS) comme outil d'analyse statistique.

Notre étude a permis d'atteindre les résultats suivants :

- Existence d'une corrélation positive statistiquement significative entre le style de leadership participatif et la confiance organisationnelle.
- Existence d'une corrélation positive statistiquement significative entre le style de leadership participatif et la confiance organisationnelle accordée à la Direction des Ressources Humaines.
- Existence d'une corrélation positive statistiquement significative entre le style de leadership participatif et la confiance organisationnelle accordée à l'unité de la Transformation.
- Existence d'une corrélation positive statistiquement significative entre le style de leadership participatif et la confiance organisationnelle accordée à l'unité de Production.

Nos principales recommandations se résument en :

- Nécessité d'appliquer le style de leadership participatif au sein des entreprises, et ce en encourageant le rôle des employés, et les faire participer à la prise des décisions dans le but de renforcer leur confiance organisationnelle, ce qui encourage le désir du travail en équipe, et développe leur loyauté organisationnelle et diminue la rotation du travail.
- Nécessité de faire des études similaires dans d'autres domaines économiques, vu l'importance de problème.

**les mots clés:** Le leadership participatif, la confiance organisationnelle.

### 1- إشكالية الدراسة

تواجه المجتمعات في الوقت الحاضر تحولات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التطور السريع والمتزايد في كل لحظة في جميع المجالات بدون استثناء، كما أن المنظمات بدورها تواجه العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالتنظيمات المعاصرة عرفت تطورا كبيرا نتيجة ظهور تكنولوجيا متعددة الانتاج بدرجة اصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات.

فقد أشار الشمري "أن نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد هذه المنظمة، و بالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في ايجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة انتاجيتها وعطائها." (الشمري ، 2012 ، ص:10).

و موضوع الأنماط القيادية تحديدا يعتبر من أهم الموضوعات المتعلقة بالقيادة ونجاحها في تحقيق أهداف العمل، و في هذا الصدد ذكر "رسمي" أن نظريات الادارة قد أولت هذا الموضوع اهتماما كبيرا، إذ بدأ الاهتمام بدراسة الانماط القيادية منذ عام (1939) وذلك من خلال الدراسات الرائدة التي قام بها لبيب (Lippit)، لوين (Lewin)، و وايت (white) و التي انتهت الى التقسيم الثلاثي المعروف للأنماط القيادية: التسلطي، الديمقراطي، التسبيبي، و هي الأنماط الرئيسية في كافة أنواع القيادة و في جميع المستويات (رسمي، 2004، ص: 54).

و عليه يأتي النمط التشاركي بخلاف الانماط السلطوية في الادارة، لأن هذا النمط لا ينظر للعاملين على أنهم مجرد منفذين و فقط، وإنما كمشاركين و قادرين على تحمل المسؤولية و صنع القرارات، و يوفر هذا النمط التشاركي مناخا ايجابيا يدفع العاملين الى المزيد من الانتاج و الابداع و اكتشاف الكثير من الطاقات.

و يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد بيئة لا يحتاج فيها القائد التشاركي الى رقابة شديدة لأن العاملين يشعرون بالرضا و الانتماء لهذه المنظمة .

كذلك وجدت الحريري في دراستها "أنه على الرغم من وجود العديد من انماط القيادة إلا أن نمط القيادة التشاركية يعد من أفضل الأنماط لأنه يدعو الى احترام العاملين و أخذ آرائهم، و تعزيز الثقة لديهم و مساواتهم بغيرهم و اشراكهم في صنع القرار، مما ينعكس ايجابا على الانتاجية و الجودة في العمل كما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين." (الحريري، 2008).

و بما أن نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري و تحسين ادائه، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعتز بصعوبة ادارة السلوك الانساني و ذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، و لعدم استقرار هذه المتغيرات من ناحية أخرى و لعل من ابرز تلك المتغيرات المؤثرة على العنصر البشري ما يعرف بالثقة التنظيمية .

فقد اكتسبت الثقة التنظيمية أهمية خاصة في النظريات التنظيمية؛ حيث تقوم نظرية اليابانية التي تبناها اوشي (Ouchi, 1981)، على ثلاثة مبادئ أهمها مبدأ الثقة؛ حيث أن الادارة اليابانية تعتمد مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة و الانتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل كلما زادت انتاجيته. (شاويش، 200، ص: 28).

و لا تنمو هذه الثقة إلا من خلال المشاركة و المصارحة و التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية فبينما تبني دوغلاش ماكجريجور (Douglas Macgregor)، نظرية (Y) التي تعتمد في أسلوبها على مبدأ الثقة المتبادلة بين العاملين و بهذا فإن المدير يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب، و هذا ما يسمى بمبدأ "إدارة تفويض السلطة" و ما يترتب عليه من اثار ايجابية، بخلاف نظرية (X) التي تعمل وفق مبدأ التحكم و السيطرة و سحب الثقة من العاملين و ما يترتب عن هذا من اثار سلبية. (العميان، 2004، ص: 58).

و عليه يمكن القول أن الثقة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقيادة التشاركية، لأن هذه الاخيرة هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين و تعتمد في قيادتها على التأثير و الاقناع بعيدا عن التهديد و العقاب، فهي تحرص على أخذ آراء المرؤوسين في العمل و تقوم بإشراكهم في عملية صنع القرار و تعطيهم حرية الاختيار و تؤمن بالحوار البناء الهادف، فهي بذلك تنمي الشعور بالمسؤولية و تخلق القدرة على الابداع و الابتكار و تعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، فهي قيادة انسانية جماعية تؤدي الى التفاف المرؤوسين حول قائدهم و الى زيادة ثقة وولاء المرؤوسين للمنظمة .

و تأسيسا على ما سبق، و نظرا لتنوع أنماط القيادة داخل مؤسساتنا و ايماننا بأهمية القيادة التشاركية و العمل الجماعي و التعاوني في تعزيز وتنمية ثقة العاملين بالمنظمة و في الحفاظ على استقرارهم و زيادة ولائهم تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-؟.  
➤ تساؤلات الدراسة

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-؟.  
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-؟.  
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-؟.

## 2- فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-.

### الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-.  
- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-.  
- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-.

## 3- أهمية الدراسة

تنطلق أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول اتجاها حديثا من اتجاهات القيادة، ألا وهي القيادة التشاركية و لما لها من أهمية بالغة في تحقيق اهداف المنظمة و زيادة الانتاجية .  
كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستكشف عن مدى تطبيق هذا النمط من القيادة و دوره في الرفع من ثقة العمال في التنظيم، و هذا باعتبار أن أي منظمة بحاجة ماسة الى ثقة العاملين بها و ولائهم لها.

## 4- تحديد وتعريف المفاهيم الاساسية

### 1.4. تعريف القيادة التشاركية

"هي ذلك النمط الذي يقوم على المشاركة الملموسة للعاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة مهامها و مشكلاتها.

### 2.4. تعريف الثقة التنظيمية

تعبّر عن توقعات الافراد او الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد و الجماعات بسبب كفاءة النظام الاداري فيها، و الرؤساء، و نظام المعلومات بين الافراد.

### 5. الدراسات السابقة

## 1.5. الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية

### 1.1.5. الدراسات العربية

دراسة القرشي (2013): هدفت إلى التعرف على "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف". والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الإستبانة أداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (147) مديراً ومديرة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية، ومديري مكاتب التربية والتعليم على ممارسة القيادة التشاركية، وضع آلية لإشراك مديري ومديرات المدارس في تعديل الخطط الإجرائية للمراحل الدراسية.

### 2.1.5. الدراسات الاجنبية

دراسة كلاً من هوانج و لن و لي (Huang, lun, & Liu, 2010): هدفت إلى "تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية"، وقد تكونت عينة الدراسة من (527) عامل، بالإضافة إلى (640) مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (500) شركة في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية إزاء المؤسسة، حيث تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل، ومن ثم يعمل على تحسين الأداء، بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف غير الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية إزاء المؤسسة، والثقة في رؤساء العمل.

## 2. الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية

### 1.2.5. الدراسات العربية

دراسة "الرواشدة (2004)": قام بإجراء دراسة بعنوان "التراجع التنظيمي و اثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة الاردنية" على عينة مكونة من (556) عامل، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات المبحوثة و معرفة مستوى الثقة التنظيمية السائدة، و توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية و سلبية بين التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة من جهة و بالثقة التنظيمية بأبعاده المختلفة من جهة اخرى .

### 2.2.5. الدراسات الاجنبية

دراسة وليام و ولتكز (William & Wilkins) (2000): قاما بدراسة بعنوان "أثر الثقة التنظيمية و التمكين في التزام المرضين بأداء عملهم في الرعاية الصحية"، وهدفت الدراسة الى استخدام نموذج كونتر (Kanter)، لفحص الاثار المترتبة على الثقة التنظيمية و تمكينها من اداء دورها على نوعين من انواع الالتزام التنظيمي، و تكونت عينة الدراسة من (412) ممرضة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية، و توصلت الدراسة الى مجموعة

من النتائج كان من أبرزها: أنه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للمموضة كلما زادت ثقته التنظيمية و بالتالي زاد الالتزام العاطفي بعملها.

### الاجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

#### 1.منهج البحث

اعتمدنا على المنهج الوصفي فهو المناسب لطبيعة بحثنا القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عينة من عمال (MFG Cevital) ، وهو منهج من مناهج البحث في العلوم النفسية، والاجتماعية وهو مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية.

ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، ولا يقتصر المنهج الوصفي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

#### 2.أدوات البحث

بعد الاطلاع على التراث النظري و السيكولوجي ذات الصلة بموضوع بحثنا (دراسات سابقة، مقاييس)، توصلنا إلى إيجاد :

#### 1.2. مقياس القيادة التشاركية

مقياس يقيس القيادة التشاركية ل "خالد محمد عيد المحمادي ،و تكون المقياس في صورته النهائية من الاجزاء التالية:

- الجزء الأول: يتعلق بمعلومات شخصية عن عينة الدراسة مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية في المهنة، الحالة الاجتماعية.

- الجزء الثاني: اشتمل على اربعة محاور تقيس القيادة التشاركية حيث تكون من (23) عبارة موزعة على (04) محاور كالآتي: صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط ، التحفيز.

#### 2.2.مقياس الثقة التنظيمية

أعدّ المقياس من طرف الباحثة "نسرین غانم عبد الله شاويش" و الذي طبق على العاملين في "وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الأونروا" بغزة -فلسطين-، و تكونت عينة الدراسة من (200) عاملاً وعاملة . و تكون المقياس في صورته النهائية من الاجزاء التالية:

- الجزء الأول: يتعلق بمعلومات شخصية عن عينة الدراسة مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية الاقدمية في المهنة .

- الجزء الثاني:وقد خُصِّصَ لقياس مجالات الدراسة وتتكون من (25) فقرة مُوزَّعة على 03 مجالات.

بناء على دراستنا و الابعاد المراد دراستها و الفرضيات المطروحة اضطررنا الى الاحتفاظ فقط بالمجالات التي نحتاجها و تخدم بحثنا فأبقينا فقط على (03) ابعاد و المتمثلة كالآتي:

البعد الاول الثقة بالزملاء ويتكون من العبارات ذات الارقام التالية من (01) الى (11).

البعد الثاني الثقة بالرئيس المباشر ويتكون من العبارات ذات الارقام التالية من (12) الى (16).

البعد الثالث الولاء التنظيمي ويتكون من العبارات ذات الارقام التالية من (17) الى (25).

واعتمدنا في إجابات الفقرات وفق سلم "ليكرت" الخماسي كما يلي:



جدول (01): درجات مقياس "ليكرت

التصنيف	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

3.2.2. الخصائص السيكومترية لأداة القيادة التشاركية

صدق الاتساق الداخلي

قمنا بتطبيق مقياس القيادة التشاركية ميدانيا على عينة الدراسة الاستطلاعية، وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية (40) عاملا وبعد تجميع البيانات قمنا بإدخالها عن طريق جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لمعرفة الصدق الداخلي للأداة عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة. ويمثل الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (02): نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة القيادة التشاركية.

الأبعاد	معامل الصدق	مستوى الدلالة
صنع القرار	0.77	0.01
تفويض السلطة	0.75	0.01
التخطيط	0.77	0.01
التحفيز	0.78	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق مقياس مرتفع؛ حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية القيادة التشاركية ما بين (0.75) و(0.78) وكانت دالة عند مستوى (0.01) وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الاساسية.

الثبات

وقد تحققنا من ثبات أداة القيادة التشاركية عن من خلال استعمال:

❖ معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

بالنسبة ل "ألفا كرونباخ" فقد تم حسابه بواسطة برنامج الحاسب الآلي وهذا بعد إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (03): نتائج ثبات معامل الفا كرونباخ لأداة القيادة التشاركية.

العبارات	معامل الفا كرونباخ
23-1	0.82

من الجدول السابق يتضح أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع؛ حيث أظهر الاستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ (0.82) وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

4.2.2. الخصائص السيكومترية لأداة الثقة التنظيمية

صدق الاتساق الداخلي

ويمثل الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (04): نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الثقة التنظيمية.

الأبعاد	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الثقة بالزملاء	0.76	0.01

0.01	0.67	الثقة بالرئيس المباشر
0.01	0.72	الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق مقياس مرتفع؛ حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية الثقة التنظيمية ما بين (0.67) و(0.76) وكانت دالة عند مستوى (0.01) وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الأساسية .  
الثبات.  
تم حسابه بطريقة:

#### ❖ معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

بعد حسابه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (05): نتائج ثبات معامل الفا كرونباخ لأداة الثقة التنظيمية.

العبارات	معامل الفا كرونباخ
25-1	0.83

من الجدول السابق يتضح أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع؛ حيث أظهر الاستبيان معاملات عالية من الثبات للدراسة ككل بلغ (0.83) وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.  
3.مكان إجراء البحث

تم إجراء البحث على مستوى مؤسسة (MFG Mediterranean Float Glass)، وتعتبر مؤسسة (MFG) (MFG + SPA) Mediterranean Float Glass فرع من مجمع سفيتال (Cevital)، انشأت سنة (2007) ويديرها مجموعة من المواهب الشابة من مصلحة البحوث والتطوير.  
وتُصنف (MFG) اليوم من بين الأوائل في تصنيع الزجاج على المستوى الإفريقي، يتمركز مقرها الاجتماعي ومصنعها في الأربعاء ولاية –البيدة- على بعد (20) كيلومتر من ميناء الجزائر، وتترع على مساحة تقدر بـ (30) هكتار.  
4.مجتمع البحث

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني "يُقصد بالمجتمع (Population) مجموعة من الأشياء أو الأفراد التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها". ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع عمال كل من وحدة الانتاج، وحدة التحويل، ومديرية الموارد البشرية لمؤسسة (MFG Mediteranean Float Glass)، بمجموع يد عاملة قدرت بـ (215) عامل و عاملة، وهو ما يمثل مجتمع البحث.  
5.. عينة البحث

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة عند إجراء البحوث، وتعرف عينة البحث كما يذكرها الدليل الاسترشادي لكتابة الرسائل العلمية بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة افراد أو عناصر تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ودقيقا يتم اختيارها في ضوء معايير علمية؛ حيث يتم إجراء الدراسة عليها بدلا من إجراء الدراسة على المجتمع كله إذا تعذر دراسته لكبر حجمه ويتم اختيار العينة من المجتمع بعدة طرق".  
كيفية اختيار عينة البحث

بعد زيارتنا وتفقدنا لوحات المؤسسة موقع تطبيق البحث، قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس كل وحدة بهدف اعطائنا معلومات عن الوحدة من حيث عدد العمال وساعات العمل وكل الظروف المحيطة بالعمل، وبلغ عدد العمال في وحدة الانتاج (80) عاملا أما وحدة التحويل فقدر بـ (95) عاملا و عاملة، وبالنسبة لوحدة ادارة الموارد البشرية فكان



العدد (40) عاملا و عاملة، ويرجع السبب في وجود عدد كبير من العمال في وحدة التحويل مقارنة بالوحدات الاخرى لأن هذه الاخيرة تحتاج اكثر الى العامل البشري بينما وحدة التحويل تحتاج الى العامل التقني. وتعمل كل من وحدة التحويل والانتاج بنظام ساعي (4×8) فهتان الوحداتان تعملان (24 سا/24 سا). ارتأينا في بادئ الامر اختيار عينة عشوائية بسيطة بالمرور بجميع الاجراءات أو القيام بحساب التمثيل النسبي للعينة و كل هذا لضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث، ولكن الظروف لم تسمح لنا وهذا راجع لأن اغلب الموظفين منهم من كان في دروة تكوينية و منهم من كان في اجازة مرضية، و منهم من يعمل بالليل، وهذا ما ادى بنا الى توزيع الاستبيانات على العمال الذين صادفناهم و الذين كانوا متواجدين في الوحدات فانتبهنا الى اختيار (20) عاملا من كل وحدة حيث بلغ عدد العينة (60) عاملا و عاملة ما يجعلنا نعتبر طريقة اختيارنا للعينة هو عينة بالصدفة.

جدول (06): توزيع أفراد العينة على مجتمع البحث

الوحدات	عدد العمال	النسبة المئوية
وحدة الموارد البشرية	40	18,60%
وحدة الانتاج	80	37,20%
وحدة التحويل	95	44,18%
المجموع الكلي	215	100%

6. خصائص عينة البحث سنورد فيما يلي الجداول التي تحدّد الخصائص الوصفية لأفراد عينة البحث بعد تفرغ البيانات، وتتمثل هذه الخصائص في البيانات الشخصية (الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية في العمل) والتي سنتناولها بالترتيب فيما يلي:

- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

ويوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

جدول (07): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	52	86.7%
إناث	08	13.3%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول رقم (07) أنّ عدد الذكور في عينة البحث يفوق عدد الإناث؛ حيث بلغ عدد الذكور (52) بنسبة قدرت ب(86.7%) بينما عدد الإناث بلغ (08) بنسبة تمثّلت في(13.3%) من مجموع أفراد العينة.

- توزيع أفراد عينة البحث حسب السن.

جدول رقم (08) يوضّح توزيع أفراد عينة البحث حسب السن:

جدول (08): توزيع أفراد عينة البحث حسب السن..

السن	التكرار	النسبة المئوية
[20-30]	22	36.7%
[31-40]	25	41.7%
[41-50]	13	21.7%
المجموع	60	100%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أعلاه أنّ الفئة العمرية [31-40] تحصلت على أعلى نسبة قُدّرت ب: (41.7%)، لتلها الفئة العمرية [20-30] بنسبة: (36.7%)، وأخيراً نجد الفئة العمرية [41-50] بنسبة: (21,7%).

- توزيع أفراد عيّنة البحث حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم(09) يمثل توزيع أفراد عيّنة البحث حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (09):توزيع أفراد عيّنة البحث حسب الحالة الاجتماعية..

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
%41.7	25	أعزب
%58.3	35	متزوج
%00	00	مطلق
%00	00	أرمل
%100	60	المجموع

تشير النسب المعروضة في الجدول رقم (09) أعلاه أنّ أغلبية أفراد العيّنة متزوجين وهذا بنسبة(58.3%) ، تليها فئة العزاب بنسبة (41.7%)، ثم نجد فئة المطلّقين بنسبة(00%)، وفي الأخير نجد فئة الأرملين بنسبة(00%).

- توزيع أفراد عيّنة البحث حسب الاقدمية في المهنة.

جدول رقم(10) يمثل توزيع أفراد هيئة البحث حسب الاقدمية في المهنة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المهنة
%51.7	31	ما بين 1 الى 4 سنوات
%33.3	20	من 5 الى 10 سنوات
%15	09	10 سنوات فما فوق
%100	60	المجموع

يُوضح الجدول رقم(10) توزع أفراد عيّنة البحث حسب الاقدمية في المهنة؛ حيث أسفرت النتائج على أنّ أغلبية أفراد العينة من ذوي أقدمية من 01 الى 04 سنوات وهذا ما تؤكده نسبة: (51.7%)، لتليها نسبة: (33.3%) لذوي الاقدمية ما بين 05 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبة: (15%) فقط لمن هم ذوي اقدمية من 10 سنوات فما فوق بحيث بلغ عددهم (09).

- توزيع أفراد عيّنة البحث حسب المستوى التعليمي.

جدول (11):توزيع أفراد عيّنة البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%00	00	إبتدائي
%11.7	07	متوسط
%18.3	11	ثانوي
%70	42	جامعي
%100	60	المجموع

-توزيع أفراد عينة البحث حسب الموقع الهرمي.

جدول (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الهرمي:

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الهرمي
51.7%	31	عامل
30%	18	مسير
18.3%	11	إطار
100%	60	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (18) أنّ أكبر نسبة من الأفراد تتمثل في فئة العمال؛ حيث يُقدّر عددهم ب (31) أي بنسبة (51.7%)، لتلها نسبة الأفراد من فئة المسيرين؛ حيث بلغ عددهم (18) أي بنسبة (30%)، أما بالنسبة للأفراد من فئة اطراف فقد قُدّر عددهم ب (11) أي بنسبة (18.3%).

#### 7. الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات

و كذلك قمنا بتفريغ البيانات في برنامج (SPSS) نسخة رقم (20) ومن ثمّ تحليل الاستبانة باستخدام الاختبارات الإحصائية العلمية، كما تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) وطريقة التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. بينما

معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاستبانة ومعرفة درجة ارتباط القيادة التشاركية بالثقة التنظيمية.

2. النسب المئوية والتكرارات: تُستخدم هذه القيم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وقد أفاد في

وصف عينة الدراسة والتعرّف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه

عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة.

#### 7- عرض وتحليل النتائج:

#### 7-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

للتأكد من هذه الفرضية وللكشف عن ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية

والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون

(Person) لتوضيح نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

جدول (13): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الاولى.

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط Pr	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الدلالة المحسوبة	الدلالة
القيادة التشاركية	20	0,76**	0.01	0.000	دالة
الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية					

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ قيمة معامل الارتباط (Person) قدّرت ب: (0,76) وهي قيمة دالة إحصائياً لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة قدّرت ب: (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا: (0,01)، وعليه يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أنّه توجد علاقة طردية موجبة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة. ورفض الفرض

الصفري الذي يقول أنه لا توجد علاقة طردية موجبة القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

### 2-7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

للتأكد من هذه الفرضية وللكشف عن ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Person) لتوضيح نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

جدول (14): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثانية.

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط Person	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الدلالة المحسوبة	الدلالة
القيادة التشاركية	20	0,82**	0,01	0,000	دالة
الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ قيمة معامل الارتباط (Person) قدّرت ب: (0,82) وهي قيمة دالة إحصائياً لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة قدّرت ب: (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا: (0,01)، وعليه يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أنّه توجد علاقة طردية موجبة بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة. ورفض الفرض الصفري الذي يقول أنه لا توجد علاقة طردية موجبة القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

### 3-7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

للتأكد من هذه الفرضية وللكشف عن ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Person) لتوضيح نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

جدول (15): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة.

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط Person	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الدلالة المحسوبة	الدلالة
القيادة التشاركية	20	0,60**	0,01	0,000	دالة
الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج					

يظهر لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط (Person) قدّرت ب: (0,60) وهي قيمة دالة إحصائياً لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة قدّرت ب: (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا: (0,01)، وعليه يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أنّه توجد علاقة طردية موجبة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى لدى عينة من وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة. ورفض الفرض الصفري الذي يقول أنّه لا توجد علاقة طردية موجبة القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة.

#### 8- مناقشة نتائج الفرضية العامة

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة-و للتأكد من هذه الفرضية وللكشف عن ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Person) لتوضيح نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

جدول (16): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة.

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط Person	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الدلالة المحسوبة	الدلالة
القيادة التشاركية	60	0,79**	0,01	0,000	دالة
الثقة التنظيمية					

لقد اظهرت نتائج البحث بعد استخراج معامل الارتباط بيرسون (Person) وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة- وهذا في جميع الوحدات ، وتبين ان جميع معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى المشرفين على الوحدات الثلاث ( مديرية الموارد البشرية، وحدة الإنتاج، وحدة التحويل) لشركة ميديتريان فلوت كلاس MFG"- والثقة التنظيمية عند عينة من العمال كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.79) وهي قيمة مرتفعة بإستثناء العلاقة في وحدة الإنتاج حيث بلغ فيها معامل الارتباط (0.60) و هي قيمة دالة إحصائياً ولكن منخفضة مقارنة بقيم الوحدات الأخرى المتمثلة في وحدة مديرية الموارد البشرية التي تقدر قيمتها ب (0.76) ووحدة التحويل التي تقدر قيمتها ب (0.82).

وهذه العلاقة دالة احصائياً وأن وجود مثل هذه العلاقة يوجب العمل على تعزيزها والاهتمام بها، فكلما زاد تطبيق أسلوب القيادة التشاركية ارتفع معه مستوى الثقة التنظيمية؛ حيث يمكن من خلال الثقة التنظيمية التنبؤ بشكل قوي باتجاهات العمال والتنبؤ بالرضا عن المشاركة بصنع القرار خصوصاً، وترتبط الثقة التنظيمية بالمشاركة وكلما تكون المشاركة الجماعية بالمؤسسة يساهم ذلك في زيادة القبول والدعم والتأييد لها بإضفاء الشرعية وبما أن المشاركة مبنية على الاتصال فهي تحتاج الى اتصالات تنظيمية فاعلة، وهذه الاخيرة تتطلب الثقة المتبادلة ودقة المعلومات والرغبة في التفاعل وامكانية تقبل الافكار من قبل الادارة العليا، فهذا كلّ من شأنه أن يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العمال ويوطد العلاقة بينهما وهذا ما يظهر جليا في مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب-البليدة؛ حيث مجالات الاتصال والنقاش مفتوحة فقد عبر لنا احد القادة: "في كثير من الاحيان نسمع لاقتراحات و اراء العمال حول امور تتعلق بالعمل مثل تغيير أو اصلاح الآلات أو تغيير أوقات العمل أو عند حدوث مشكلة معينة أو اتخاذ قرار فيما يخص المكافآت والعقوبات"، كما عبر لنا احد العمال ما يلي: "عندما يكون لدينا اقتراحات او آراء

فيما يخص تغيير طريقة العمل أو للحدوث عن مشاكلنا نقوم بطرحها على القادة؛ حيث أنهم يستمعون لنا وذلك عن طريق المقابلات أو عقد اجتماعات بالمؤسسة و يأخذونها بعين الاعتبار إذ يرون أن الاقتراحات و افكار العمال لها أهمية كبيرة .

و من العوامل التي تزيد و تعزز الثقة التنظيمية تفويض السلطة فالتفويض يجعل العامل يشعر أنه مسؤول و أن الادارة تثق به و بقدراته ما يرفع من روحه المعنوية، وعليه فالنمط التشاركي يقوم على تفويض الصلاحيات ما يفسر النتيجة التي توصلنا اليها وهي وجود علاقة بين هذا الاسلوب من القيادة و الثقة التنظيمية فهو يعطي الفرصة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات بالنيابة و يعمل على تحفيز العمال فهو لا يتفرد في قراراته، ما يؤثر ايجابا على مردودية و جودة ما يقدمه العمال و على ثقتهم ورضاهم ما يزيد من دافعيتهم للعمل فالتفويض له أهمية كبيرة فهو أمر حتمي بل ضرورة من ضرورات عملية التنظيم ومؤشر لتعزيز و تنمية الثقة التنظيمية لدى العمال بكل ابعادها المختلفة، لأن اتباع الادارة اسلوب المركزية و عدم تفويض السلطة و الصلاحيات يحد من الابداع و التجربة و استعمال العقل و يضعف مبادرات العمال و مساهماتهم في التعامل مع المشاكل الادارية، و على النقيض من ذلك فاتباع اسلوب اللامركزية يتيح للعمال مجالاً للاجتهاد و اقتراح الحلول و البدائل المختلفة ما يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي سليم يزيد من ثقة العمال بأنفسهم و بقدرتهم على اتخاذ القرارات و يزيد من ثقتهم التنظيمية و من مستوى ولائهم وحرصهم على تحقيق اهدافها. وهذا يتفق مع دراسة وليام ولنكر (William&linker,2000) والتي اجريت على عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية و التي توصلت الى انه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضة زادت ثقتها التنظيمية و الولاء العاطفي بعملها ما يؤكد النتائج التي توصلنا اليها .

وتكمن أهمية اشراك العمال في اتخاذ القرارات في الزيادة من مستوى حماسهم و أدائهم و يحرصون على تنفيذها و كذلك الوصول الى القرار السليم الرشيد الذي يمكن من الحصول على نتائج افضل، و بالتالي تحقيق الاهداف العامة و ايجابية المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في استفادة الجميع من نتائجها لأنها تتخذ بطريقة جماعية، و ليس أنها لا يسمع بها حتى تصدر فالجميع يعلم بها ولها تأثير معنوي و نفسي على العمال؛ بحيث أن القرار المشارك في صناعته يتحمس له العامل اكثر من القرار الذي لم يشارك في اتخاذه فتبني الادارة سياسة اشراك العمال في اتخاذ القرارات و مناقشته في حل مشكلات العمل المطروحة من أجل أن يشعر بإسهاماته في تحقيق الاهداف المطلوبة و دعم المرؤوس و مساعدته عند الحاجة لتوجيهه من شأنه تعزيز و بناء الثقة المتبادلة و الاستقرار النفسي و التقدم بالأفكار المبدعة و القضاء على جميع مظاهر التسبب، التذمر، التغيب، التمارض، و التأخر عن العمل فالأسلوب الذي تتبعه الادارة هو من يحدد نمط تعامل العمال معها و توجه سلوكهم فانتهاج الاسلوب التشاركي من شأنه أن يعزز و يؤثر على اجواء الثقة المتبادلة بين الادارة و العمال بصورة ايجابية. و هذا ما اكدته النتائج التي توصلت اليها دراسة بوسنان (Bushnan,1990) والتي تقول أنه تزداد الجوانب المختلفة لثقة اعضاء هيئة التدريس كلما زادت المشاركة في صنع القرار.

و عليه يمكن القول أنّ الرئيس المباشر يعتبر العنصر الحاسم في بناء الثقة التّنظيمية فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات، و هو الموجه و المحفز لموظفيه فكلما كان شعور الموظفين بكفاءة و استقامة واهتمام الرئيس المباشر بمرؤوسيه سيؤثر ذلك ايجابا على اجواء الثقة بينه و بين عماله و تتفق نتيجة دراستنا مع دراسة رشيد (2004)، فوجود روابط متزنة تحكم طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين داخل نطاق المؤسسة و التي تسير باتجاه الثقة من اعلى الى اسفل؛ حيث أنّ هناك فرص لتبادل الافكار و المقترحات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية و المهنية كما أنّ ادارة مؤسسة (MFG Cevital) تسير باتجاه تحفيز الموظفين على تكوين علاقات عمل فعالة و بناءة قد تمتد الى خارج



نطاق العمل، وذلك على الصعيد الشخصي والاجتماعي ما يزيد من فرصة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة.

وتتجسد العلاقة ايضا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدى وجود الثقة بين الزملاء ومستوى المصارحة والمشاركة وعدم اخفاء المعلومات عن الاخرين فالموروث الثقافي والاجتماعي وكذلك سياسة مؤسسة (MFG Cevital) والتي تدعو الى الانفتاح والاندماج بين الثقافات المختلفة للموظفين (اغلبهم من مختلف الولايات)، وايضا الى سياسة المؤسسة داخل مرفقها والتي تدعو فيها موظفيها الى اقامة شبكات اتصال فعالة وتعزيز مهارات التواصل بينهم وذلك من أجل تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة على أفضل وجه، ويعتبر الولاء التنظيمي اثرا من آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة فهو الجزء الأكثر أهمية واحدى مكونات رأسماليها الاجتماعي وهو موجود استراتيجي لا يمكن استيراده بل يتم بناؤه داخل وبواسطة المنظمة. ولذلك ادارة مؤسسة (MFG Cevital) تسعى الى وضع مبادئ منطقية على اساس المشاركة حتى توجه سلوكها وتحكم سير عملها وكلها تسير باتجاه الالتزام بفعل ما تقول وتحرص على ألا تفقد موظفيها من خلال ايمانها بقدراتهم فتسعى الى اشراكهم في السلطة، وتفوض لهم الصلاحيات وتتعد عن المركزية فهذه العملية تكون قد خففت الاعباء عن نفسها وبنفس الوقت تمنح للعامل شعورا بأنه عنصر مشارك في الادارة وفي وضع السياسات، و صنع القرارات حتى ولو كانت هذه القرارات بسيطة ما ينتج عنه شعور العامل بالمسؤولية نحو هذه المشاركة ما يعزز عنده شعور الانتماء لمؤسسته بالإضافة الى أنها تسعى الى تدريبهم وتعزيز مهاراتهم بتوفير دورات تكوينية لكل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية وبالتالي يؤدي ذلك الى بناء جسور من الثقة ويخلق شعور الولاء والرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

و تتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت اليه دراسة (Xu Huang et al,2006) والتي هدفت الى معرفة اثر القيادة التشاركية على السلوك النفسي، والتمكين على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصينية المملوكة للدولة وبينت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة التشاركية كان مرتبطا مع الولاء التنظيمي و ضرورة تطبيق هذا النمط القيادي لأنه يمكن للموظفين من تحقيق سماتهم النفسية والسلوكية والوصول الى اعلى درجات من الولاء للمنظمة ومنه يمكن القول أن فرضيات البحث قد تحققت.

#### 9- التوصيات والاقتراحات

استنادا الى ما توصلت اليه نتائج بحثنا ونظرا لأهمية الموضوع، ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ التأكيد على ضرورة تطبيق اسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات من خلال تفعيل دور العمال و اشراكهم في صنع القرار.
- ✓ ضرورة العمل على اشراك العمال في تقييم العمل وفي وضع الخطط المستقبلية و في حل المشكلات التي تواجه العمل و في صنع القرارات وتطوير العمل .
- ✓ تفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين و ذلك لما لها من الاثر الايجابي على الروح المعنوية للعمال و على ثقتهم بالمسؤول و بالمنظمة ككل.
- ✓ اشراك العمال في رسم السياسات و صنع القرارات من اجل زيادة الثقة التنظيمية لديهم وخلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة.

#### قائمة المراجع

- الحربي، قاسم عائل (2008)، القيادة التربوية الحديثة، بدون طبعة، الجنادرية دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن.

- الحريري ، رافده (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
- سامر جلده (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبوي ، زيد منير(2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، بدون طبعة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- فرج شذى ابراهيم حسين ( 2013)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية و علاقتها بالثقفة التنظيمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة، اطروحة دكتوراه في قسم الادارة التربوية و التخطيط في جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- القرشي ، عبدالله فهد (2013)، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- القيسي، هناء محمود (2010)، الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
- محمود سلمان العميان(2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، الاردن.
- مددين ، سحر خلف (2013)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- Jones, C .(1996) organizational behavior : understanding and college ,publishers,inc.
- Jones, G. R., and George, J. M., The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork, Academy of Management Review, Vol.23, pp:531-548, 1998.
- Robbins, S. P. and Coulter, M., Management, 8th Edition, Printice-Hall New, 2005.