



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: بن موسى موسى ولشهب محمد

بعنوان:

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	(جامعة غرداية)	شرفي مهدي أستاذ محاضر
مشرفا ومقررا	(جامعة غرداية)	بهاز الجيـلالـي أستاذ مساعد "أ"
مناقشا	(جامعة غرداية)	خنوسي محمد الهادي أستاذ مساعد "أ"
مناقشا	(جامعة غرداية)	رحماني يوسف زكريا أستاذ مساعد "أ"

السنة الجامعية: 2017 – 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بتوفيق الله
عز وجل إلى روعي و لذي رحمة الله عليهم واسكنهم جنات الخلد

إلى أفراد العائلة زوجتي و ولدايا جعلهم الله للعلم وجعل
العلم لهم نجاة وبر امان إلى كل اخوتي وكل اصدقائي وزملاء
المشوار الدراسي والعمل

وإلى كل من علمني ولو حرف

موسى



الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.. و لا تطيب اللحظات
إلا بذكرك .. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... و نصح الأمة ... إلى نبي الرحمة... سيدي ونبيي
وحيبي ونور قلبي محمد صلى الله عليه وسلم .
إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أُمِّي
الحيبة .
إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها، إلى الذي عاملني بحسن الخلق، وعلمني
الإخلاص في العمل أبي الحبيب حفظه الله وأطال في عمره.
إلى زوجتي العزيزة التي طالما كانت لي سند في هذه الحياة وأولادي أنس ولؤي ولجين وزباد
إلى سندي وعزوتي.. إخوتي وأخواتي وأولادهم كل واحد بإسمه .
إلى عائلتي لشهب وبلعور وأخص بالذكر شريفة
إلى كافة أصدقائي في العمل من مسؤولين وموظفين وعمال ببلدية ضاية بن ضحوة
إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية
إلى زملائي في إدارة الأعمال
أهدي جهدي هذا إلى باحث وطالب علم، ليضاف إلى ميدان البحث العلمي
إلى كل من وسعه قلبي ولم تتسعه ورقتي .

نشهب محمد

كلمة شكر

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء،

فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وقبل أن نمضي أتقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ بهاز الجيلالي الذي ساعدنا على إنجاز هذه المدكرة وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة

وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمامها.

إلى زملائنا في إدارة الأعمال الإستراتيجية.

إلى كل العاملين في مديرية الضرائب لولاية غرداية

وإلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار

والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر

بن موسى وموسى ولشهب محمد

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر وجهة نظر العاملين بمديرية الضرائب لولاية غرداية حيث تعمل هذه الدراسة على بحث احصائي لدور للمناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية، و قد إتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة بإستخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، ثم تحليل النتائج بإستعمال عدة أساليب و أدوات للإجابة على الإشكالية الرئيسية، و قد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن المناخ التنظيمي يمكن من التأكد من مدى تحقق الثقة التنظيمية كما يساعد في الكشف عن الجواء السائدة للمديرية من خلال رأي العاملين بها ليجنب المؤسسة الخسائر الناجمة عن ضعف الثقة التنظيمية و الإنحرافات مستقبلا بالإضافة إلى أنه يقدم اتوجيهات لإدارتها و يساعدها على خلق أفكار للإبداع و الابتكار و من تم خلق فرص للتمييز....، و في الأخير تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى تطوير و تفعيل أساليب احداث مناخ تنظيميا يتماشى و متطلبات الادارة الحديثة و المتجددة بشكل يمكنها من تعزيز الثقة بين موظفيها لتحسين المستمر لمستوى الأداء الإداري .

*الكلمات المفتاحية : مناخ تنظيمي، ثقة تنظيمية، أبعاد، مديرية الضرائب غرداية

Abstract :

The objective of the study is to know the role of organizational climate in developing the organizational trust within the Directional Taxes' employees of Wilaya of Ghardaia, this study works on statistical research on how organizational climate can effects organizational trust. We used descriptive analysis method and case study method, and the use of survey for this study. After that we analyze the results using several types and tools in order to answer the main question.

At the end of this study the result guides us to:

The organizational climate may ensure the effectiveness of the organizational trust and can help to discover the current climate in the Direction in the employees' views this can avoid the organization loosing of the luck of organizational trust and future deviations, in addition to help the organization in decision-making and develop behavior to create then to be famous.

In the end we suggest recommendations that lead to develop and activating the latest organizational climate and modern methods in line and renewable management requirements are able to enhance trust between employees to continue improvement of administrative performance.

الفهرس

قائمة المحتويات	
	البسمة
	الإهداء
III	الإهداء
IV	كلمة شكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية	
02	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية
02	تمهيد
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي
03	الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
05	الفرع الثاني: : أهمية وخصائص المناخ التنظيمي
05	أولا : أهمية المناخ التنظيمي
06	ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي
06	الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
12	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية
14	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

17	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقة التنظيمية
17	أولا : أهمية الثقة التنظيمية
19	ثانيا : خصائص الثقة التنظيمية
19	الفرع الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية
21	الفرع الرابع: مكونات الثقة التنظيمية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
22	أولا : الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي
23	ثانيا: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية
25	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	أولا : الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي
26	ثانيا : الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية
27	المطلب الثالث : الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
30	تمهيد
31	المبحث الأول : عموميات حول مديرية الضرائب لولاية غرداية
31	المطلب الأول : تعريف المديرية الولائية ومهامها
31	الفرع الأول : تعريف المديرية الولائية
31	الفرع الثاني : مهام المديرية الولائية
32	المطلب الثاني : فروع المديرية الولائية وهيكلها
32	الفرع الأول : فروع المديرية الولائية
37	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي
39	المبحث الثاني: طرق و أدوات الدراسة
39	المطلب الأول: طرق الدراسة
39	الفرع الأول: منهجية الدراسة
39	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

39	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
40	المطلب الثاني : أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات
40	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية
42	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
45	الفرع الثالث: إختبار صدق وثبات الإستبيان
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
47	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
47	الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
53	الفرع الثاني : عرض و تحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي)
59	الفرع الثالث : عرض و تحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني (الثقة التنظيمية)
60	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
60	الفرع الأول : إختبار الفرضيات الفرعية
65	الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الرئيسية
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	توزيع مفتشيات قباضات الضرائب	01
40	متغيرات الدراسة	02
41	درجة أهمية بنود الإستثمار	03
41	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	04
42	مقياس التحليل	05
42	الاستثمارات الموزعة و المعتمدة	06
44	مضمون الإستبيان	07
47	معامل الثبات ألفا كرونباخ	08
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
50	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	12
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
53	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمحور الأول	14
54	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي	15
55	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده نمط القيادة	16
56	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده المشاركة في صنع القرار	17
57	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده نمط الإتصال	18
58	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده نظام التحفيز	19
59	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمحور الثاني	20
61	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية	21
61	العلاقة بين نمط القيادة والثقة التنظيمية	22
62	العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية	23
63	العلاقة بين نمط الإتصال والثقة التنظيمية	24

64	العلاقة بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية	25
65	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	26
66	نتائج تحليل T-TEST للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى المناخ التنظيمي	27
67	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر،التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة " حول مستوى المناخ التنظيمي	28
68	نتائج تحليل T-TEST للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية	29
69	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر،التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة " حول مستوى الثقة التنظيمية	30

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1-1	الإستبيان
2-01	قائمة الأساتذة المحكمين
2	إختبار ألفا كرومباخ
3	معامل الارتباط
4	معامل الارتباط وتحليل الإنحدار
5	التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية والوظيفية
6	متوسط كل عبارة ومحورها
7	نتائج تحليل T-TEST للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس
8	التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الملحق
1	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب
2	خصائص الجنس
3	خصائص السن
4	التحصيل العلمي
5	خصائص الرتبة الوظيفية
6	سنوات الخدمة (الخبرة)

حقبة

توطئة :

إن كلمة مناخ تتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير مجازي عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوي البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم وتظهر جوانب الإهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى كالثقة التنظيمية خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول و يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجرته وتعليمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، وتسعى المنظمات لتوفير مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل.

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالمناخ التنظيمي للمؤسسة وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح فرصة للفرد للتعبير عن آرائه وأفكاره وتوليد الشعور لديه بالثقة في تحقيق أهدافه، فشعور الفرد بثقته وانتمائه لمؤسسته ليس بالأمر السهل، فهو عملية معقدة، لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني، وتعاملها مع العديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المرتبطة بالظروف الداخلية والخارجية للفرد.

وفي دراستنا هذه سوف نحاول تسليط الضوء على دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

أ- طرح الإشكالية:

لكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، إن جوهر الأمر يستوجب الإهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

وخلاصة القول فقد نبعت مشكلة الدراسة من إحساس الباحثان بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي وأثره في تعزيز الثقة التنظيمية حيث يعتقد أن هذه الدراسة هي الأولى في مديرية الضرائب لولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع ومتوقع منها أن تمثل خطوة في طريق تطوير مديرية الضرائب ، كما تجيب بطريقة علمية وموضوعية على كثير من الدعوات المحلية والإقليمية والتي تحدثت عن الإصلاح الإداري لمؤسساتنا وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية

غرداية ؟

و مناقشة الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

-هل توجد علاقة إرتباطية بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين مدى مشاركة الموظفين والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

-هل توجد علاقة إرتباطية بين التحفيز والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

ب- فرضيات الدراسة.

فرضيات الدراسة : في ضوء ما أثير من أسئلة صيغت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة بين نمط القيادة والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة بين مدى مشاركة الموظفين في صنع القرار والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة بين نمط الاتصال المتبع في مديرية الضرائب والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة بين التحفيز والثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي".

ج - متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على متغير تابع وهو تعزيز الثقة التنظيمية ومتغير مستقل وهو المناخ التنظيمي.

د - أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مديرية الضرائب لولاية غرداية في تعزيز الثقة التنظيمية.
- تقييم المناخ التنظيمي في مديرية الضرائب (سلبي ، إيجابي).
- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في مديرية الضرائب.
- التعرف على مدى ارتباط الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة - الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي).

- توضيح المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة وما يرتبط بذلك من اقتراحات تفيد مديرية الضرائب لولاية غرداية في تطوير المناخ التنظيمي والتعرف على الأبعاد المؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية.

و- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية الضرائب لولاية غرداية والتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية وتوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ، وفيما يلي عرضا لهذه النقاط:

- لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي والثقة وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المديرية. - لأن منظمات الأعمال تتأثر بمستوى الثقة التنظيمية الخاصة بها وفعاليتها خاصة المنظمات الخدمائية ومنها مديرية الضرائب ولذا يجب توجيه المزيد من الاهتمام حتى تستطيع تحقيق أهدافها و للدور الفعال التي تقوم به في دفع عملية التنمية للمجتمع الذي هو بحاجة لذلك.

- الفائدة المستقبلية المتوقعة للمديرية حيث يمكن لهذه المديرية أن تبنى على نتائج هذه الدراسة من خلال تطوير المناخ التنظيمي فيها بهدف تعزيز الثقة التنظيمية.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها ، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة، وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً على أنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث في المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

2. الثقة التنظيمية :

وتعرف على أنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الاتفاق عليها على انه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقائديا ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغن كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا الا انه الاساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.

هـ - حدود الدراسة:

1- حدود زمانية : الدراسة أجريت خلال الفترة من 01 أبريل 2018 إلى 30 أبريل 2018

2- حدود بشرية: أجريت الدراسة علي مواقع وظيفية محددة وذلك حسب وجودها ضمن الهيكل التنظيمي

للمديرية وشملت (مراقب- مفتش-مفتش مركزي- مفتش قسم) حيث أنهم يمثلون الإدارة العليا والوسطي والدنيا.

3- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي رغم إدراك الباحثان لوجود متغيرات

أخرى وذلك لأن أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة ولرغبة الباحثان في عدم تشتت الموضوع فكان الإعتماد على أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر مناسبة لموضوع الدراسة ،لذلك تم الاكتفاء بالأبعاد التالية وهي الهيكل التنظيمي ،نمط القيادة ،المشاركة في صنع القرار ،نمط الإتصال ونظام التحفيز

و - صعوبات ومحددات الدراسة :

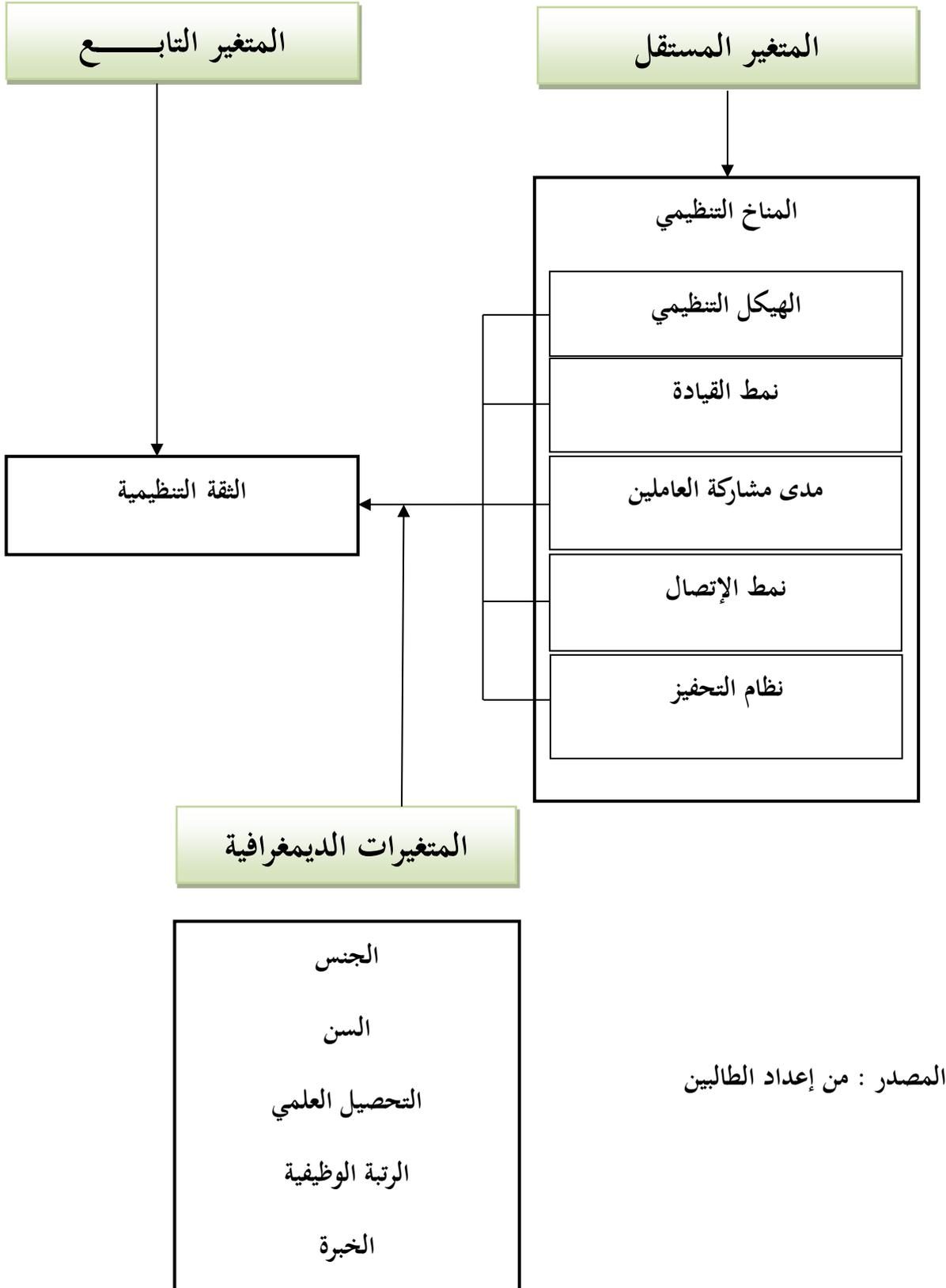
- عدم وجود أبحاث ودراسات في البيئة المحلية والعربية التي تبحث في موضوعي المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية معا

- لقد واجهت البحث صعوبات كثيرة في عملية توزيع واسترداد الإستبيان لأن جزء من مجتمع الدراسة من مختلف

مصالح المديرية رفض تعبئة الإستبيان مما اضطر البحث للقيام بزيارات يومية ومتكررة للمديرية لإقناعهم للاستجابة

وتعبئة الاستبيان ورغم ذلك فإن الكثير من الموظفين إعتذروا عن تعبئة الإستبيان تحت مبررات كثيرة.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية

المبحث الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية.

تمهيد:

من أجل تعزيز الثقة التنظيمية ظل من الضروري توفير أجواء مناسبة تتمثل في إحداث مناخ تنظيمي، يعد كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، و وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد يحقق أهداف المنظمة ، فقد أعتبرت الثقة التنظيمية عنصرا هاما من رأس المال الإجتماعي يقيس مدى نجاح الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي في سياق العمل الجماعي والتطلع الى التغيير والتطوير، وإرتباط الثقة داخل المنظمة بالفاعلية ومستويات الأداء التنظيمي فضلا عن عدد من المزايا كتحفيز الإبتكار، وتحقيق قدرا أكبر من الإستقرار النفسي للعاملين في المنظمة، وأي إنخفاض للثقة في المنظمة يؤدي إلى إختفاء القيم والدوافع لدى العاملين ، ويزيد من سلوكهم العدائي و الدفاعي، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على مفاهيم المناخ التنظيمي والثقة من خلال مبحثين يتناول المبحث الاول الإطار النظري للمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية والمبحث الثاني مراجعة للدراسات السابقة.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي .

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ، ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماماً متزايداً في المدة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه لا يزال يعد من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي فإن الأمر يستوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة والإهتمام به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها على حد سواء، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، خصائصه، أبعاده و العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول - مفهوم المناخ التنظيمي.

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ونظراً لوجود بعض الإختلافات المفاهيمية في هذا المجال، ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي مثل بيئة التنظيم أو المنظمة أو المناخ التنظيمي أو المناخ الإداري أو المناخ المؤسسي أو المناخ السيكلوجي، ورغم وجود بعض الإختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها تتسم ببعض الترابط والتداخل والإهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة.1

وعرفه لتوين وسترينجر بأنه:" مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون له تأثير على دوافعهم وسلوكهم".2

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي تلازم نجاح المؤسسات لما له من اثر واضح في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، مما يؤكد أهميته في التعرف على طبيعة و ماهية المناخ التنظيمي السائد بعناصره وأبعاده المختلفة في أي منظمة، وكما هو معروف أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها من حيث بيئة العمل وتأثيره في سلوك الأفراد والجماعات.3

1 ايهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" ، رسالة ماجستير ،ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة ،فلسطين، 2008 ،ص 10.

2 Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, Employees Creative Behavior, The Role of organizational climate in Malaysian Smes, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013, p p 2,3.

3 طاهر أحمد محمد علي ، مرجع سبق ذكره، ص71.

المناخ التنظيمي Organizational Climate هو عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة هذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي وعرف فيلد Field وابلسون Abelson المناخ بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة¹.

لقد عرف شنايدر "Shneider" المناخ التنظيمي بأنه "خلاصة إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل".

ويعرفه "مؤيد سعيد سليمان" بأنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة، كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسيتهم وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها².

ويعرف Coska المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة"³

بينما يرى القريوتي أن المناخ التنظيمي ما هو إلا "انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي"، رغم أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية إلا أننا نستطيع بلا شك الإحساس بتأثيره على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم⁴.

كما يعرفه بانه "شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف، أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه وأدائه، ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين"⁵.

1 عبدالله بن عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي"، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة 04، السعودية، 2003، ص 248.

2 محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 167.

3 - Coska L.S, Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimension of Fielders Contengency Model, Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975, p 213

4 ايهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 12.

5 محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

وبناء على التعاريف يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة التالية لهذا المفهوم:

- 1- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة؛
- 2- تتسم خصائص المناخ التنظيمي بالثبات النسبي؛
- 3- هذه الخصائص تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة؛
- 4- إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية والتي تؤثر مباشرة في إتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم، هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لإختلاف الإدراك لدى الأفراد؛
- 5- تؤثر هذه الخصائص المدركة على سلوك وأداء الأفراد في العمل، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني : أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

أولا : أهمية المناخ التنظيمي

مناخ المنظمة لا يقل أهمية، فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي، عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والدوافع والرقابة... إلخ كل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة، ويشمل المناخ التنظيمي البناء التنظيمي " Organizational Structure " يشير مصطلح البناء التنظيمي إلى أن المنظمة تتكون من أفراد يشغلون مراكز معينة، و كل مركز ترتبط به سلطات ومسؤوليات معينة، والعضوية التنظيمية " rganizational Membership " يشير مصطلح العضوية التنظيمية إلى أن المنظمة تسمح لعامة الناس بالإشتراك وغالبا ما يتطلب منهم دفع رسوم أو إشتراك، ومجهودات الأفراد لفهم المنظمة، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، الجانب المادي " Physical setting " 1

تكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي: 2

- يعتبر مؤشر لقياس مدى رضا الأفراد عن التنظيم؛
- يمكن ادارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ، ويجعله يصب في مصلحة العمل؛

¹ عبدالله بن عبد الغاني الطحيم ، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006 ، ص34.

- من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون.

- وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد. 1

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

ثانياً : خصائص المناخ التنظيمي. 2

يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد أثناء عمله داخل المنظمة، وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتمثل فيما يلي:

1- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى؛

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل الأفراد العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم؛

3- إن المناخ التنظيمي لا يعني الثقافة التنظيمية كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها؛

4- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛

5- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير إستجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها؛

1 ايهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

2 محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

6- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية¹؛

7- المناخ التنظيمي هو ما يراه العاملون في المنظمة وفقا لإدراكهم الخاص، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا فإدراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثير مباشر في إتجاهاتهم؛

8- إن المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم وعلى المستوى الواسع، فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. 2.

الفرع الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك إختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الإهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي.

ونتيجة للإختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد فقد حدد البحث الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين عليها وهي على النحو التالي:

✓ **الهيكل التنظيمي**: الهيكل التنظيمي هو عبارة عن " البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة"

وعرف الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها"³

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط إتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات

1 ايهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

2 محمد يوسف القاضي ، مرجع سبق ذكره، ص 177.

3 - مهدي زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،الأردن،1996 ص 157

للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم إقتراحات من شأنها تحسين العمل.

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الإتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.1

تقوم المنظمات ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي:2

- 1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب؛
 - 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة؛
 - 3- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة؛
 - 4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية،
 - 5- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى ؛
 - 6- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية :
- أ - يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ب- أن يمتاز بالبساطة والسهولة.

ت- أن يتصف بالمرونة، أي يكون قابلا للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة

ث- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية

1 - يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18، 2010، ص8.

2 صلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010 (غير منشورة)، ص 26، 27

✓ **نمط القيادة 1:** القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقدم الأفكار الخلاقة والإبداع".

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، و بالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز الأنماط القيادية نجد:

***القيادة الأوتوقراطية :** يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، يستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

***القيادة الديمقراطية :** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع على المهام القيادية الهامة.

¹ محمد قاسم القوي، " السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، مكتبة الشرق، الطبعة 2، عمان، 1993، ص4.

***القيادة الحرة** : هي القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم بدوره بالطابع السلبي، ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يجلوا لهم .

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء

✓ **نمط الاتصال** : تعرف الاتصالات بأنها: " نقل وإستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة¹

والإتصالات هي الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازنة، فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها منتسبوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفوية مع إختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي .

وتساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا

1 احمد ماهر ، " السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات "، الاسكندرية الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص 340.

في تحديد البعد النفسي والإجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق إلتماثهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في إتخاذه.

والمواقع أن إتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على إتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والإستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للمصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين إختيارات عدة قبل إتخاذ القرار النهائي، والإستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط إتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب إعتقاد الرؤية العلمية الواضحة في إتخاذ القرار أو إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبيل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. 1

1 فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد السيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2005، ص 922.

✓ **الحوافز**: ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع منظور للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء¹.

✓ **التكنولوجيا**: تشير التكنولوجيا إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (الناتج) ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي تقنية) خاصة بها، فحتى مكاتب الاستشارات الإدارية (كمنظمات خدمية) لها طرقها في العمل، وأساليب تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الإدارية، حتى يمكن تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق.

بينما يرى القحطاني أن التقنية (التكنولوجيا) تسهم في إضفاء عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة؛ بمعنى تحقيق نتائج أفضل، وقد أشار القحطاني إلى تعريف التقنيات في ضوء مميزاتها وأهميتها بأنها: "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوره العلم والخبرة والمعرفة؛ لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحققتها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة."²

✓ **طبيعة العمل**: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.³

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل العامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والإبتكار والإنتاجية وكفاءة المنظمة ويرى تشرنجتون (cherrington)

1 سيد محمد جاد الرب، "السلوك التنظيمي"، مطبعة الشمري، مصر، 2005، ص196،

2 حمد علي عبدالله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة في وزارة الداخلية بملكة البحرين"، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 70.

3 ريم نصوح طاهر عواد، "علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص40.

1989) أنه لا يمكن وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، إلا أنه يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه ومنها: 1

1. القيم الإدارية : تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات ، و لدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المؤسسة و فيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية، وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الامانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها بعض ضعفاء النفوس فيها.

وقد أوضح مندل وجردان بأن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير و موظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين ، و يمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين و الموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف و التشابه في قيمهم ، حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين و ذلك لتحسين أدائهم ، كما بين جوليان فيليب وآلان كينيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، و لكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة التناقض والإرباك وتلاشى القيم المشتركة بينهم.

2. البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة وإحتمالات الإستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز على سبيل المثال، فإن النظام الإقتصادي السائد في بلد ما، من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والخوافز في المنظمة التي تعمل فيه، وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين. 2

3. الهيكل التنظيمي للمنظمة : إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين وبيتعد عن حرفية التقييد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كديف للتنظيم الرسمي فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين ، كما يتيح مثل هذا الهيكل المرن للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد

1 ايهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2 حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ورفع الروح المعنوية لديهم ،بينما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

4. خصائص العاملين : للخصائص الشخصية في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي ،فالمؤسسات التي يعمل

فيها نسبة عالية من كبار السن و ذوي التعليم القليل يكون مناخها مختلفا عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي ، كما أن المناخ يكون أكثر دفئاً عندما يشارك أعضاء المنظمة في الانشطة الاجتماعية.

5.حجم المنظمة : تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم و درجة التعقيد ،فالمنظمات الكبيرة مثلاً

تتجه نحو درجة عالية من التخصص و العلاقات الرسمية ، و المشروعات المركبة التي تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين و المتخصصين الذين يركزون على المشاكل ، و عادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من منظمات الصغيرة أكثر بيروقراطية و تقيداً بالأنظمة و التعليمات ، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء المناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة ، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات و الإكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.

6.طبيعة العمل : إن طبيعة العمل و نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره

،فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جواً يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك و المؤسسات المالية في المدن.

كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم وأن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث و تطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.

7.انضمام العاملين للاتحادات العمالية : عند الإنضمام للإتحادات أو النقابات العمالية ، فإن العلاقة بينهم وبين

إدارتهم تكون أكثر رسمية .

8.النمط القيادي والإشرافي : فالقادة هم الذين يؤثرون في سلوك الأفراد العاملين معهم، فطريقة تعامل الإدارة

والقيادة في المنظمة مع العاملين، وما يتفرع عن ذلك من طرق الإتصال والتحفيز تعتبر عاملاً هاماً في إرساء وإشاعة الثقة، والمشاركة والإنتماء للمنظمة ،نجد أن النمط الإستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط يحد من مشاركة العاملين ،ويشيع فيهم الخوف والملل.1

ومن خلال ما تقدم يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ فكرة الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة

1 محمد يوسف القاضي،مرجع سبق ذكره،ص173.

التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة.¹

المطلب الثاني : الاطار المفاهيمي للثقة التنظيمية .

بدأ الإهتمام بالثقة التنظيمية منذ الخمسينات من القرن الماضي وتعد الثقة التنظيمية عنصراً مهماً في المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً، والثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة.

و الجدير بالذكر أن الثقة اليوم أصبحت محل اهتمام الجميع داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالثقة بالإدارة أو القائد أو العاملين والموظفين الإداريين فيما بينهم، والشعور بالثقة المتبادلة بين هذه المستويات يجعل الإدارة أكثر نجحاً في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق سيتم التعرف على الثقة التنظيمية ومن أجل ذلك تطرقنا في هذا المطلب الى مفهوم الثقة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أبعادها و المكونات التي تبني عليها.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.2.

إهتم الفكر الإداري الحديثة بمفهوم الثقة التنظيمية؛ حيث؛"وصف Maslow الثقة بأنها تحقيق لذات الإنسانية، أما ماكرو جورج McGregor فقد ركز في نظريته التي سماها y على مفهوم الثقة لدى العاملين، كما بين ليكرت Likert الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي وبين قدرة القادة الإداريين على إدكاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومنظمتهم. كذلك أشار أوشي Ouchi في نظرية Z عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة ، مبينا العلاقة القوية بين الإنتاجية والثقة، وهناك العديد من الدراسات الحديثة التي تركز على دور الثقة التنظيمية وأهميتها في منظمات اليوم. " ولتوضيح مفهوم الثقة التنظيمية تطرقنا لما يلي :

1 المفهوم اللغوي :

أ . الثقة لغة : يقال ثاق ، يثق ، ثقة وتعني الوثاق أي شديد الربط، المحكم أو العهد الوثيق كما جاء في القرآن الميثاق الغليظ.

1 ايهاب محمود عايش الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2 عبدالله بن عبد الغاني الطحيم ، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 269.

ب . التنظيم لغة : يقال نظم، ينظم، نظاما بمعنى نسق وساق إتساقا يهدف إلى قدرة التحكم والتنسيق والترتيب والتحكم في الشيء بشكل يمكن التقرير فيه¹.

2. المفهوم الاصطلاحي :

أ . الثقة: إصطلاحا : تعني الثقة إصطلاحا هو ذلك الشعور اتجاه الموثوق به فانك تعتمد عليه وتأمنه وتتقبل منه الأفكار والتوجيه والثقة بالآخرين هي شيء يكتسب من المحيط الذي يتواجد به الإنسان ووفق قاموس (Oxford) فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ولم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر آنفا بل إمتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة ، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها

على النحو التالي: 2

1- ضمن المنظور النفسي؛

2- ضمن المنظور الاقتصادي ؛

3- ضمن المنظور الاجتماعي ؛

ب-التنظيم اصطلاحا : يرى (العجمي) بأنه الإشراف على تحقيق الهدف وفق خطة منسقة ومرتبطة ترتيبا تجانسيا

في مجموعة يرأسها مسؤول يتمتع بالسلطات تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة أوهو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة³.

3- تعريف الثقة التنظيمية :

لقد وصف الزهراني مفهوم الثقة " تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من

¹ عايدة سعيد ديب بنات، "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، مذكرة ماجستير، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص12.

² حكمت محمد فليح، "، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 العراق، 2010 ص173.

³ عايدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص13

الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة مثل هذا الافتقار والاتصالات، ويجبط التعاون ويقلل من الالتزام¹.

برغم من حداثة اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية علمياً فقد اختلفوا في وضع مفهوم دقيق للثقة التنظيمية فتعددت المفاهيم والتعريف لهذا السلوك ونذكر منها : تعرف الشكرجي الثقة بأنها "توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"².

كما عرفها (الطائي) " بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك ما يعكس رضا وإلتزام الفرد اتجاه المنظمة" .
بينما عرفها (متعب والعطوي) بأنها " محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك"³.

و وعرفها (al وBrown) بأنها ذلك " الشعور بالدعم في العمل، وهو الإعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الإلتزامات"⁴.

وعبر (Neveu) عن المفهوم الأساسي للثقة بكونها "إعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرون سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الإلتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادق في أي مفاوضات سبقت تلك الإلتزامات، وعدم أخذ مزيا إضافية وأن أتاحت الفرصة لذلك"⁵.

¹ محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، فلسطين، 2014، ص 166.

² حكمت محمد فليح، "مرجع سبق ذكره، ص 174 .

³ صبيحة قاسم هاشم، رزاق جواد العابدي، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، العراق، 2010، ص 45.

⁴ أميرة خضير كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، العراق، 2014، ص 231.

⁵ سندس رضوي حوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد"، بحث تطبيقي حث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين العدد 53، العراق، 2015، ص 128.

ويعرفها (الشكرجي) "هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الإتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الإلتزام بينهم سلوكيا وعقائديا ، وينتج عن هذا الإتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما"¹.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي ذلك الشعور بالأمان والإلتزام والإعتزاز بالمنظمة الذي ينتاب الموظف نتيجة لتوافر مناخ أو أجواء مناسبة تبعت فيه روح العمل وتبني أهداف المنظمة والدفاع عنها بكل روح إلتزام و مواطنة.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقة التنظيمية

أولاً : أهمية الثقة التنظيمية .

إن أساس المعاملات والتفاعلات الإنسانية هي الثقة ، كما أن الثقة التنظيمية تمثل حجر الأساس الذي يكون ثقافة المنظمات ويساهم في بناء العلاقات الشخصية وتحقيق فاعلية هذه العلاقات الشخصية وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وقد أثبتت العديد من الدراسات هذه الأهمية ونذكر منها :²

- تحقق الثقة التنظيمية علاقات إيجابية في المنظمة ؛
- تلعب الثقة التنظيمية دوراً هاماً في القيادة ؛
- تؤثر الثقة التنظيمية على الهيكل التنظيمي؛
- تؤثر الثقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية؛
- تساهم في تحقيق مستوى الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي؛
- تعد عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل في المنظمة؛
- تكون العلاقات التعاونية في المنظمة، و تشجع الإستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة؛
- تساعد الثقة التنظيمية في خفض الصراعات السلبية وتعزيز الإستجابات الفعالة في حل المشكلات؛
- تقلل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الإتصال، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأحيوة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية؛
- تساهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية، والتنسيق الإداري؛
- تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة.

¹ حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² من اعداد الطالبين بناء على مطالعة في الموضوع.

وكذلك يقول (Mayer, et al) في أهمية الثقة بأنها تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم، كذلك (al و Kallebery) 1.

من خلال ما تقدم نُخلص للقول أن الثقة تعد شرط أساس للتعاون، وتحقيق الرضا والالتزام والفاعلية التنظيمية، وارتفاع مستوى الأداء التنظيمي ومنه يمكن إستخلاص الأهمية على ثلاثة مستويات: 2

1- **على مستوى الإدارة** : إن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في تعزيز منظومة العمل الإداري .

أ - تعتبر الثقة بديلاً حقيقياً عن الرقابة وتكلفتها وذلك ببناء قاعدة إحترام متبادل أشد أثر من القوانين الردعية؛

ب - تحقق التفاعل بين الموظفين من خلال السلوك الإيجابي وعلاقات التعاون والتفاعل كفريق واحد (الشعور بالمسؤولية والإنضباط)؛

ج - تخفض من هرمية الهيكل وتحقيق التكامل للمؤسسة بجود قبول لدى المضيف في تحقيق دوران العمل وسد الفجوات عند الحاجة ؛

د - تسهم في تحقيق الإستراتيجية تبني الجميع تحقيق الاهداف ؛

2 - **على مستوى القائد:**

أ- تمثل الثقة جسر تعاون وتحفيز بين الرئيس والمرؤوس (يحقق الإدارة بالأهداف ، تمرير الأوامر بدون رسميات)؛

ب - تقلل من مستويات الإتصال والتسيير بالأوامر من خلال تقاسم المسؤولية بين أعضاء الفريق وكأن الكل رئيس و مرؤوس تعزيزاً للأمان المتبادل؛

ج - تعتبر مفتاح رئيسي لفهم سلوك الموظف ويجنب الرؤساء الصراعات السلبية والتصادمات والسلوكيات غير المرغوب فيها كالغيابات والتماطل في أداء المهام والانتقادات غير البناءة ؛

د - تساهم الثقة التنظيمية في تقييم المرؤوسين والمساهمة في تبني حل المشاكل والعوائق حتى خارج العمل والتي لها الأثر على الأداء ؛

تزيد من فعالية الرئيس من خلال عمق العلاقة كقائد لمجموعة يمكن إحتوائها بالصدقاة والتفاهم.

3 - **على مستوى الموظف :**

أ - وتحقيق الأمن والإستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين (يشعر الموظف ب: العدالة، الأمان، الإلتزام ، الرضا، وتحقيق حتى أهدافه الشخصية)؛

ب - تحقيق التفاعل بين الموظفين (الزمالة، الصداقة والشعور بالإنتماء العائلي، تحقيق علاقات إجتماعية ثابتة ومستقرة)؛

1 سندس رضوي خوين ، "مرجع سيق ذكره، ص 128.

2 من اعداد الطالبين بناء على مطالعة في الموضوع.

ج - تحسين الأداء من خلال العمل الجماعي وتعزيز التعلم والتكوين (بين الموظفين القداماء والجدد)
د- ترسيخ مبدأ المواطنة وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة ؛

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية: تتميز الثقة التنظيمية بعدة خصائص أهمها:1

• **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.
• **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط -بشكل وثيق- بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

• **تعتمد على الاتصال:** وبهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الإتصال الإداري ، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات ، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الافراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.

• **ديناميكية:** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

• **متعددة الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.

وإجمالاً لما سبق؛ فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها، وأبعادها، وكذلك إرتباطها بالثقافة التنظيمية، وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الإتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

الفرع الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، إلا ان معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم تناولها من قبل معظم الباحثين منهم (Adams,) سنة2004، و(Yang) سنة 2005 و (porumbescu و al) سنة 2013 و3

1 عايدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص17.

2 جمال عبد الحميد محمد ، "الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد، الإداري"، كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية ، قطر ، 2012، ص120.

33 أميرة خضير كاظم ، مصدر سبق ذكره، ص 232.

(Hoppes, & Holley) سنة 2014 وهي (:الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزلاء العمل) ونعني بالأبعاد مجالات قياس الثقة أو ما ترمي إليه الثقة في المؤسسة.

أ-الثقة بالإدارة العليا (المؤسسة): هي صفة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والإستقامة هي صفة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن تضيع، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على إستغلالهم (Robbins, 2003) و رأى (Porumbescu و al، 2013) بأنها تنبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما وإعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية، وأشار (Daft , 2000) للعدالة التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتساوٍ، على أن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو إختلافهم بمهاراتهم في العمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، أما العدالة الإجرائية وفقاً لها فان القوانين يجب أن تكون واضحة وأن يتم فرضها بإستقامة ونزاهة، وأكد (alStarnes)على أن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فأن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه يضمن زيادة الثقة، وبين بأنها أي الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير بالسلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد إقتراحات مفيدة للقيادة هي:2:

- ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على أسرارهم والمعلومات المتداولة؛
- نموذجاً للمصداقية بالقول والعمل ؛
- مستعداً لتحمل المسؤولية ؛
- تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار؛
- تنشيط قنوات الإتصال التنظيمي ؛
- إظهار الإيمان بالعاملين ولحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي؛

ب-الثقة بالمشرفين : يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيهم خصائص الكفاءة، وجدارة، الأخلاق، والإفتتاح على المرؤوسين، الإهتمام بالمرؤوسين وإحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم (صديق)3 وتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة للطرفين ، حيث

1 نجوى دراوشة ، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد3 ، الأردن، 2017، ص 374 .

2 أميرة خضير كاظم ،مرجع سبق ذكره، ص،232.

3 مؤيد الساعدي ومن معه، "علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مخبراعادة التغيير، جامعة الجزائر3 العدد الأول، الجزائر، 2012، ص22.

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه ، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والإهتمام بمصالح المرؤوسين وإحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.1 وأشار (Hime وBagraim) نقلاً عن (al Mayer) للثقة، بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة أما المقدرة فهي قدرة المشرف، على العمل الفني ذات الصلة بالإختصاص 2.

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والإهتمام بمصالح المرؤوسين وإحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.3.

ج-الثقة بزملاء العمل : يرى كل من (Gupta وBecerra) أن المقصود بها تلك العلاقات التعاونية

المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والإتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. ويرى كذلك (Ferrin و Dirks) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ويرى الطائي أن ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والإتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما يعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين 4.

وتشير دراستنا هذه الى أن الثقة بالزملاء هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة التي تتمثل في الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والإتصالات المفتوحة والمسؤولية التشاركية بين جميع الأفراد داخل مديرية الضرائب لان أي فقدان للثقة يؤدي الى الضرر بالنزاهة والمصداقية والأهداف المرجوة من هذه المؤسسة التي تعتبر ذات أهمية بالغة في تحصيل إيرادات الميزانية العامة.

1 مصطفى محمد هادي ، مسلم عبد الرضا مشكور، " در الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال الإجتماعي " جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد "مذكرة تخرج ليسانس 2017، ص 9 .

2 أميرة خضير كاظم ، مصدر سبق ذكره ، ، ص232.

3 محمد جودت محمد فارس، مرجع سبق ذكره، ، ص169.

4 أميرة خضير كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ، ص234.

الفرع الرابع : مكونات الثقة التنظيمية 1

وقد توصلت الأدبيات الإدارية السابقة كما يرى كل من Gavin و Mayer أن هناك ثلاثة محددات رئيسية للثقة في القيادة ترتبط في رأي الباحث جميعها بأخلاقيات القيادة وهي:

- **النزعة لفعل الخير:** والتي تعني إعتقاد المرؤوس أن رئيسه يريد خيراً له ويمتلك نوايا حسنة تجاهه ويهتم بمصالحه.
 - **الإستقامة:** والتي تعني إدراك المرؤوس بأن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة والإيجابية تجاهه والتي تتمثل في تطابق أقواله بأفعاله ومصداقيته وإملاكه إحساساً قوياً بالعدالة.
 - **القدرة:** وتعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين ومساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- ومن خلال دراستنا للثقة التنظيمية يمكن أن نحدد لها مكونات اخلاقية عامة وأخرى خاصة بالعمل وهي:
- مكونات اخلاقية عامة: وهي صفات أخلاقية كالوفاء بالعهود ،الصدق في القول والفعل ،الامانة،حسن التعامل والإستماع لطرف الآخر بإحترام.

أ- **مكونات اخلاقيات العمل:** المثالية في العمل من اجل التحفيز والشفافية في كل التعاملات العمودية أو

الأفقية الإعتراف بالإنجازات وتقديم الجزاء ، العدالة بين العمال كل وفق مؤهلاته.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون كلفتها باهظة، هي فقدان الثقة والتي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي سواء كانت الثقة بالعاملين، أو ثقة العاملين بالإدارة، أو ثقة بالمؤسسة، وذلك بعدم توفر المناخ التنظيمي الذي يوفر بدوره الاجواء المناسبة مهما بلغت المؤسسة من قوة تكنولوجية إلا أن ذلك غير كافي لإدارة أمورها، ويبقى السبيل الوحيد لضمان تفوقها هو رأسمالها البشري هذا الأخير الذي يعد مصدر التطوير والإبتكار فيها، ومن هذا المنطلق فان نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وتجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم إنخفاض ولائهم وإلتزامهم.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

لقد تناول بعض الباحثين موضوع المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية، كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية، وفي ما يلي نستعرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية في مطلبين.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية باللغة العربية

أولاً : الدراسات باللغة العربية التي تناولت المناخ التنظيمي:

1 جمال عبدالحميد محمد داهش، مرجع سبق ذكره ، ص 621 .

-الدراسة الاولى: دراسة سادات لمية بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الخلفة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر 2017 ، تناولت الإشكالية التالية: ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الرضاء الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق زيان عاشور ؟
الهدف من الدراسة : الھدف الرئيسي من ھذه المذكرة التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على رضا العاملين.

محل الدراسة :استهدفت الدراسة أخذ عينة أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالخلفة.
أدوات الدراسة: تم جمع المعلومات عن طريق الملاحظة والاستبيان وطريقة معالجتها باستخدام برنامج SPSS وتحليل المعطيات

نتائج الدراسة :

من أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ضعف العلاقات بين الأساتذة و المسؤولين وھذا من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقيتها ، في حين عبرت البقية أن جماعة العمل عندما تكون متآلفة فيما بينها هو الرضا التام الذي يسود ھذه الفئة ، ووجود الجو العائلي الميزة الغالبة بينهم ، وبالتالي ھذا حتما سيؤدي للتأثير على أداء الأساتذة ، ويدفعهم إلى أداء أعمالهم على أكمل وجه وبالنتائج المطلوبة.

-الدراسة الثانية : دراسة محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي بعنوان " : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية:دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في دارة الاعمال بكلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين 2006 و قد تناولت الإشكالية التالية : " ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية ؟ "

الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي في ھذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.
محل الدراسة :شملت عينة الدراسة الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة الذين بلغ عدھم 620 موظفا.

الأدوات المستعملة في الدراسة :كان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات و تم استخدام برنامج (spss)ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً.

أهم نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود توجهات إيجابية لدى العاملين بوظائف إشرافية في وزارات السلطة نحو المناخ التنظيمي.
- للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوي الأداء.
- يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات لحاصلين عليها.

ثانيا: الدراسات باللغة العربية التي تناولت الثقة التنظيمية

- **دراسة الأولى:** موفق سهام وضيف أحمد بعنوان : " مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي العدد السادس ، 2016 ، تناولت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة ؟
- واستهدفت الدراسة قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في : (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد إختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلا بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة -وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (90) فردا عاملا، كما استخدم الباحثان الإستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما إستعانا بجملة من الأدوات لإختبار فرضيات الدراسة منها: المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها ، SPSS وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات المختلفة للدور الذي تمثله الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة، الولاء للمؤسسة.

- **الدراسة الثانية :** دراسة عايدة سعيد ديب بنات بعنوان : : " دور الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم -غزة "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربية بكلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016 ، تناولت الإشكالية التالية: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

و قد خلصت للنتائج الآتية :

- 1 - مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي 80.07% .

2 - مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث حصلت على وزن نسبي 86.42% .

3 - توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم. وإستنادا للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدة توصيات؛ أهمها:

- 1- ضرورة إهتمام دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية بتنفيذ جميع المقترحات الإبداعية من قبل المدارس من خلال توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير، وإحتفالات تكريم لجميع الفعاليات والأنشطة الإبداعية والنوعية.
- 2- زيادة البرامج التطويرية للمعلمين ضمن إطار النمو المهني، أثناء الدوام المدرسي وخارجه من خلال الفعاليات المختلفة؛ الدورات التدريبية، وورش العمل، والمجموعات المركزة.

- **الدراسة الثالثة:** سندس رضوي حوين بعنوان: " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد " ، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، نشر هذه الدراسة في مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم، العدد 35، العراق، 2015 ،تناولت الإشكالية الآتية :

- مدى اثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة ب (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقق الإلتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد إختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية على عينة مكونة من 60 عاملا على مستوى الإدارة بإستخدام أداة الاستبيان وبعض المقابلات وبعد معالجة البيانات باستعمال أدوات إحصائية(الوسط الحساب المرجح، الانحراف المعياري بالإضافة إلى إستخدام-Chi Square لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وأخيرا تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة الأثر وبمستوى معنوي (0.05)، وقد توصل البحث إلى إن هناك تأثير إيجابيا لبعدي الثقة التنظيمية(الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، و غابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية(الثقة بالمشرفين) في تحقيق الإلتزام لهم، وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعدا إستراتيجيا.

و قد نتج عن هذه الدراسة ما يلي :

1. إرتفاع درجة الثقة التنظيمية المتمثلة في بعدي (الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة)، وهذا عن توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم (بعد الثقة بزملاء العمل) أما فيما يتعلق ببعدي(الثقة بإدارة المنظمة) فسببه مرونة الهيكل التنظيمي، وعدالة التعامل بين الأقسام، وتطابق الأفعال بالأعمال في ما عدا ذلك بعد (الثقة بالمشرفين) إذا أفتقر أفراد

العينة المبحوثة إلى الجوانب الإيجابية التي كانت قد تميّزت بها في ضوء تواجد هذا البعد التنظيمي ، ومهم في تحقيق الإلتزام لدى أفرادها.

2- على ضعف (الثقة بالمشرفين) لم يمنع وجود مستوى جيد من الإلتزام اتجاه الشركة، وهذا ما يوفر وجود أبعاد أخرى تؤثر وبشكل إيجابي في مستوى الإلتزام لدى الأفراد ويؤود الى نجاحهم وتمييزهم.

3- عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد (الثقة بالمشرف ن) وتحقيق الإلتزام لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجيه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بـمشرفه.

4- قوة العلاقة بين بعدي (الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد العاملين و بأهمية هذين البعدين في رفع معنويات الأفراد نحوى خدمة الشركة.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

أولا : الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي

-الدراسة الأولى: (Gratto,2001) " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة).

وتم إجراء عملية مسح لـ (602) مديراً من خلال تطبيق استبيان أعدت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي : (الاتصالات

الداخلية - الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي - فرص التنمية المهنية- الحوافز) .

2. أعلى ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

3. أن نسبة 80% من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

4. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

-الدراسة الثانية (Davidson,2003) "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. وجود مستوى عالي من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدمي الفندقي.
2. وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة، في حين لم تظهر فروق لمتغيرات الحالة الاجتماعية ومكان العمل والمستوى الوظيفي.

ثانيا : الدراسات الأجنبية التي تناولت الثقة التنظيمية :

- الدراسة الأولى (yilmaz, 2008) : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من معلمي المدارس الابتدائية، وقد اعتمد البحث نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (120) معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا، وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

- الدراسة الثانية : هوبز وهويل (Hoppes & Holley, 2014) حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المتعلقة بجودة أداء عضو هيئة التدريس، ومقدرته على اتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين الأعضاء هيئة التدريس والإداريين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المقابلات والملاحظات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن والحرم الجامعي في المشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجاباً في الثقة بينهم.

2-5- (Straiter, 2005) دراسة بعنوان: "ثقة المشرفين بالمرؤوسين ومنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي" سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيههم ومنظمتهم وأثرها في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري، وطبقت الدراسة في واحدة من كبرى شركات الأدوية في نيوجرس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 117 مدير مبيعات في تلك الشركة، وقد استخدمت الاستبيان لإختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين.

المطلب الثالث : الإختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات التي تناولت محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن أبعاده وعناصره من خلال تقييمه أو تأثيره أو تأثره بالمتغيرات الأخرى ، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية ، في حين لم نعر على دراسات تجمع المتغيرين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية معا وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق مع الدراسة الحالية من خلال تناولها لموضوعي الدراسة كل على حدى؛
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل؛
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة؛
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الأهداف؛
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كما يلي:
- إستفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، واختيار منهج الدراسة؛
 - إستفاد البحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبيان؛
 - إستفاد البحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت؛
 - الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا نظريا أن للمناخ التنظيمي دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية للمؤسسة من خلال تحسين كفاءة، فعالية و جودة الأداء الإداري و من تم أداء المؤسسة ككل ،عن طريق توفير الأجواء المناسبة التي تساهم في جعل العامل يقدم مالمديه لصالح مؤسسته كتغذية عكسية بما يناله من محيط بيئته الداخلية من ثقة تشعره بالمواطنة والإلتواء وتدفعه الى الإحساسى بالأمان وعدم الملل من عمله وإعتباره جزءا من حياته.

وعلى العكس اذا فقد العامل مؤشرات الثقة والأمان في محيط مؤسسته من إدارة ومشرفين وزملاء ،قد يتطلع الى أن يقض ساعات عمله كيف مكانت طامحا الى تغيير عمله في المستقل القريب أو المتوسط على الأكثر ذلك أن الأجواء العامة والمناخ التنظيمي السائد لا يخدمه ولا يكثرث به فبقدر ما تعمل أبعاد المناخ التنظيمي في الإتجاه الإيجابي لتعزيز الثقة قد تعمل في هدم الثقة التنظيمية اذا كانت في إتجاه سلبي يتغضى عن أهم عناصر أمواله الدئمة وهو العنصر البشري.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالمنهج التنظيمي والثقة التنظيمية للمنظمة سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك من خلال تناول و عرض منهج و عينة الدراسة ، وكذا أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في الدراسة و تطبيقها ، و أخيرا المعالجات الإحصائية التي إعتدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج و التوصيات التي خرجنا بها من هذه الدراسة. لذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب لولاية غرداية
- المبحث الثاني: طرق و أدوات الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب لولاية غرداية

المطلب الأول : تعريف المديرية الولائية ومهامها :

الفرع الأول : تعريف المديرية الولائية

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية، وتمثل السلطة التنفيذية للدولة في ممارسة مختلف السياسات الجبائية في تحديد الوعاء الضريبي، وتحصيل الضرائب لفائدة الخزينة العمومية، وإجراء عملية الرقابة على المكلفين المعنيين على مستوى الولاية.

يتم تنفيذ المهام المخولة لها وفقا للقوانين السارية المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة، قانون الضرائب غير المباشرة، قانون الطابع، قانون التسجيل، وقانون الرسم على القيمة المضافة، بالإضافة إلى قانون الإجراءات الجبائية.

الفرع الثاني : مهام المديرية الولائية : وللمديرية الولائية للضرائب مكلفة بتنفيذ عدة مهام وهي 1:

* ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛

* السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

* تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛

* إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوم

النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛

* تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن

عملها؛

* الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والآتوى؛

* مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القبضة ومتابعة تسوية ذلك؛

* متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛

* ضمان الرقابة القبالية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛

* تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛

* إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛

* وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك؛

- * دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- * متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- * تقدّير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- * ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- * توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- * تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- * تكوّن رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- * السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
- * تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- * نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المطلب الثاني : فروع المديرية الولائية وهيكلها التنظيمي 1:

الفرع الأول : فروع المديرية الولائية

- تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس (05) مديريات فرعية
1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ، وتكلف بـ:
 - تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار؛
 - التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و متابعتها ومراقبتها؛
 - متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

تعمل على تسيير:

- أ) مكتب الجداول، ويكلف بـ:
 - التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها؛
 - التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

(ب) مكتب الإحصائيات، ويكلف بـ:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية؛
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل؛
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

(ج) مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف بـ:

- استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات؛

- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الامتيازية؛

- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه و توجيهه.

(د) مكتب التنشيط والمساعدة، ويكلف لا سيما، بضمان ما يأتي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها؛
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل، وتكلف بـ:

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات و مراقبتها و متابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم و كل ناتج آخر أو أتاوى؛

- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛

- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

تعمل على تسيير:

(أ) مكتب مراقبة التحصيل، ويكلف بـ:

- دفع نشاطات التحصيل؛
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات؛
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.
- (ب) مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، ويكلف بضمان:
 - متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛
 - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة؛
 - التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛
 - ضمان إعداد و تأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
- (ج) مكتب التصفية، ويكلف بضمان:
 - مراقبة التكفل بالجدول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛
 - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛
 - مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،
 - التكفل بجدول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك.

3. المديرية الفرعية للمنازعات، وتكلف بضمان:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

تعمل على تسيير:

(أ) مكتب الاحتجاجات، ويكلف بـ:

- : - استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- (ب) مكتب لجان الطعن، ويكلف بـ:
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقدمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة؛
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.
- (ج) مكتب المنازعات القضائية، ويكلف بـ:
- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.
- (د) مكتب التبليغ والأمر بالصرف ويكلف بـ:
- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛
- الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.
4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، وتكلف بـ:
- بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.
- تعمل على تسيير:
- (أ) مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:
- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها؛
- تنفيذ برامج التدخلات و البحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح و المؤسسات المعنية
- (ب) مكتب البطاقات والمقارنات، ويكلف بـ:
- تكوين و تسيير مختلف البطاقات الممسوكة؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات

المكتب .

(ج) مكتب المراجعات الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بضممان:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة ؛

- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة ؛

- إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية.

(د) مكتب مراقبة التقييمات، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف:

- استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا؛

- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق)؛

- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5. المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف بـ:

- تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛

- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

تعمل على تسيير:

أ) مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف بـ:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛

- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب) مكتب عمليات الميزانية، ويكلف بـ:

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية ؛

- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له؛

- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع،

الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب ؛

- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ج) مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، ويكلف بـ:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل و العتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د) مكتب الإعلام الآلي، ويكلف بـ:

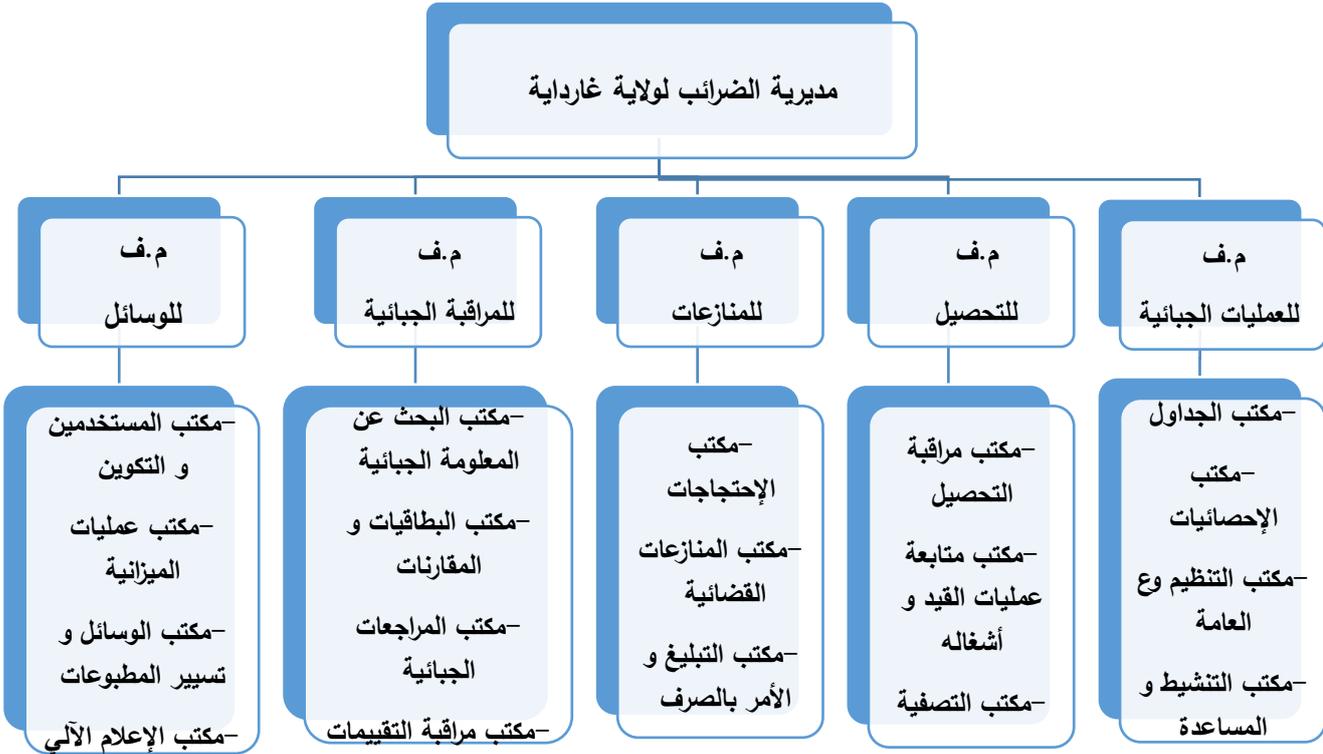
- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛

- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

-إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات و تبليغها للمصالح المعنية.

الفرع الثاني : الهياكل التنظيمي 1:

الشكل رقم : (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية



المصدر : من مديرية الضرائب .

بالإضافة إلى ثلاث أنواع من المصالح الخارجية، وهي إداريا وسلميا تابعة لمديرية الضرائب الولائية، وهذه المصالح الخارجية تتكون مما يلي:

- ✓ مفتشيات الضرائب (08) مفتشيات؛
- ✓ قباضات الضرائب (07) قباضات ؛
- ✓ مفتشيات التسجيل و الطابع (01) .

وفي الجدول التالي سنلخص كل من: مفتشيات ، قباضات الضرائب ، و مفتشيات التسجيل و الطابع وتوزيعها الجغرافي عبر كامل تراب ولاية غرداية كما يلي:

الجدول رقم (2-1) : توزيع (مفتشيات ، قباضات) الضرائب، و مفتشيات الطابع و التسجيل وتوزيعها الجغرافي عبر تراب الولاية .

المناطق	مفتشيات الضرائب	قباضات الضرائب	مفتشيات التسجيل و الطابع
دائرة غرداية	مفتشية الواحة	أول نوفمبر	الواحة
	مفتشية أول نوفمبر		
	مفتشية محمد خميستي	خميستي	
دائرة متليلي	مفتشية متليلي الشعابنة	متليلي	
دائرة المنيعه	مفتشية المنيعه	المنيعه	
دائرة القرارة	مفتشية القرارة	القرارة	
دائرة بريان	مفتشية بريان	بريان	
دائرة بنورة	مفتشية بنورة	بنورة	

المصدر : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية غرداية .

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ، عينة و أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات ، و المعالجات الإحصائية و فحص أداة الدراسة من حيث صدقها و ثباتها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية ، وقد طبقت هذه الدراسة على مديرية الضرائب، و لبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الإعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الإستبيان ، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS الإصدار

رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع البحث : يعرف مجتمع البحث بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، ويمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية، ويقدر عددهم إجمالاً بـ 232 موظف.

2- عينة البحث : وتعني عينة البحث بأنها جزء من مجتمع البحث، بحيث يتم اختيارها لتمثيل المجتمع تمثيلاً جيداً، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه هذه العينة، وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع البحث، ويمكن تعميم النتائج المتوصل إليها على باقي المجتمع المدرس، حيث أجريت هذه الدراسة في " مديرية الضرائب لولاية غرداية " بحيث قام الطالبين بتوزيع 120 إستبيان على عينة عشوائية من الموظفين بهذه المديرية شملت إطارات وموظفين ثم إسترجاع 115 إستمارة أي بنسبة 95,83% خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بفضل إستفائها لشروط التحليل.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (2-2).

الجدول رقم (2-2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
المناخ التنظيمي	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :لقياس صدق الفقرات و لقياس

قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الإرتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

- اختبار t-test للعينة الواحدة

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو 5/4 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (1-2)، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): درجة أهمية بنود الإستمارة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على سلم ليكارت.

- كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-4).

الجدول رقم: (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على سلم ليكارت.

للتعرف إلى شدة الإجابة لأفراد العينة على فقرات الاستبيان تم احتساب المدى، أي الفرق بين أعلى تقدير وأدناه وقسم

$$\text{على ثلاثة كما يلي: } 1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك تعد الإجابة التي تحصل على (1,33+1) = 2,33 أو أقل منها منخفضة، أما الإجابة التي تحصل على درجة

تقع بين 2,34 و (1,33+2,34) = 3,66 فتعد متوسطة، والإجابة التي تكون أكبر من 3,66 تعد مرتفعة.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب

مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي

الجدول رقم(2-5) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على سلم ليكارت.

الفرع الثاني : ادوات جمع البيانات

أولاً : الاستبيان حيث يمثل الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد

العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة

المتخصصين لتحكيمة، و بعد تعديله تم توزيع 120 إستبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر أفريل من سنة 2018، إذ تم استرجاع 118 إستبيان، فقد كان عدد الإستثمارات المفقودة 02 و الإستثمارات الملغاة 03 وعدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 115 إستبيان، أي ما نسبته 95.83% من إجمالي عينة الدراسة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-6): عدد الإستثمارات الموزعة والمعتمدة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	120	عدد الإستثمارات الموزعة
1.67 %	02	عدد الإستثمارات المفقودة أو الضائعة
2.5 %	03	عدد الإستثمارات الملغاة
95.83 %	115	عدد الإستثمارات المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مجريات توزيع الإستبيان.

من خلال الجدول السابق بلغ عدد الإستثمارات الخاضعة للتحليل 115 إستمارة بما يعادل نسبة 95.83 % وهي

نسبة جيدة في نظرنا من أجل إستخدامها في تحقيق أهداف الدراسة ، كما أن عدد الإستثمارات المفقودة كان 02 إستمارة بنسبة 1.67% ، كما تم إلغاء 03 إستثمارات ، لعدم إكمال الإجابة بها وتم إعتداد 115 إستمارة لتفهم الموظفين لنا بالإجابة على كافة أسئلة الإستبيان.

-يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في مديرية الضرائب بولاية غرداية ،لذا فقد تم إعداد الإستبيان إنطلاقا من الأسئلة في بعض الإستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الإستبيان قبل إخراجها في شكله النهائي والشروع في توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الإستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة جمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته.
 - تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف وإضافة.
 - توزيع الإستبيان في شكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.
- وقد تم تقديم هذا الإستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- ❖ **المتغيرات الشخصية:** وهي مجموعة من الخصائص التي تميز فرد عن غيره وتشمل متغيرات كالجنس والعمر.
 - ❖ **المتغيرات الوظيفية:** ونقصد بها المسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة لأفراد العينة.
- القسم الثاني:** ويتضمن محورين رئيسيين وخمسة أبعاد تضم 33 عبارة تتعلق بدراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية بمديرية الضرائب لولاية غرداية، وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (2-7): يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(04-01)	الهيكل التنظيمي
(07-05)	نمط القيادة
(11-08)	المشاركة في صنع القرار
(16-12)	نمط الإتصال
(19-17)	نظام التحفيز
(19_01)	المحور الأول: المناخ التنظيمي
(33_20)	المحور الثاني: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الإستبيان

بالإضافة إلى بعض الأدوات التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة وقد تم إعتقاد ثلاثة أساليب في جمع البيانات وهي كالتالي:

-البيانات الثانوية: وقد تم الحصول على عليها من مصادر مختلفة كالكتب والدراسات العلمية المنشورة في المجالات والدوريات...بالإضافة إلى الرسائل والأطروحات الجامعية، وكذا مواقع الأنترنت

-البيانات الأولية:

وقد تم الحصول عليها باستخدام استبيان جرى إعداده وتطويره وتحكيمة بحيث وزع على أفراد عينة الدراسة المختارة، وذلك بهدف جمع بيانات ومعالجتها لتغطي كافة الجوانب المطروحة في أسئلة وفرضيات الدراسة

ثانيا : وثائق الدراسة

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بمديرية الضرائب والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي لمديرية بمختلف مصالحها.

الفرع الثالث :إختبار صدق وثبات الإسيبان

بغرض الوقوف على صدق وثبات الإستيبيان إتبعنا الخطوات التالية:

أولاً: تحكيم الإستيبيان

عرضنا الإستيبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 03 أعضاء من الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

- الصدق الظاهري :

يستخدم أسلوب الصدق الظاهري ، بهدف التأكد من مدى صلاحية الإستيبيان وملائمته لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة علي مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة و المختصين بالموضوع قيد البحث و يطلب منهم

إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات الإستبيان ومدى ملائمته لقياس ما وضع لقياسه ووصف الموضوع الذي أعد من أجل البحث فيه كما يطلب منهم إبداء وجهة نظر فيما تحويه أداة الدراسة.

وللتأكد من مدى صدق وصلاحية إستمارة الإستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد أستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

2- ألفا كرونباخ :

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان ودرجة الإتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، والإتساق الداخلي لفقراته.

3- الصدق البنائي :

يقصد به التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة الصدق البنائي، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للإستبيان، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول معامل الارتباط للمناخ التنظيمي

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

أجرينا إختبار لقياس الثبات للإستبيان بإستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) ، و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-8): معاملات الثبات للمعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
جميع الفقرات	33	0.787

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (2-8) معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.787) وهو أكبر من من 0.6 وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1-توزيع أفراد العينة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

1-1 : الجنس :

الجدول رقم(2-9) : يبين توزيع المبحوثين حسب " الجنس "

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	75	65.2%
أنثى	40	34.8%
المجموع	115	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v20 (أنظر الملحق رقم 05).

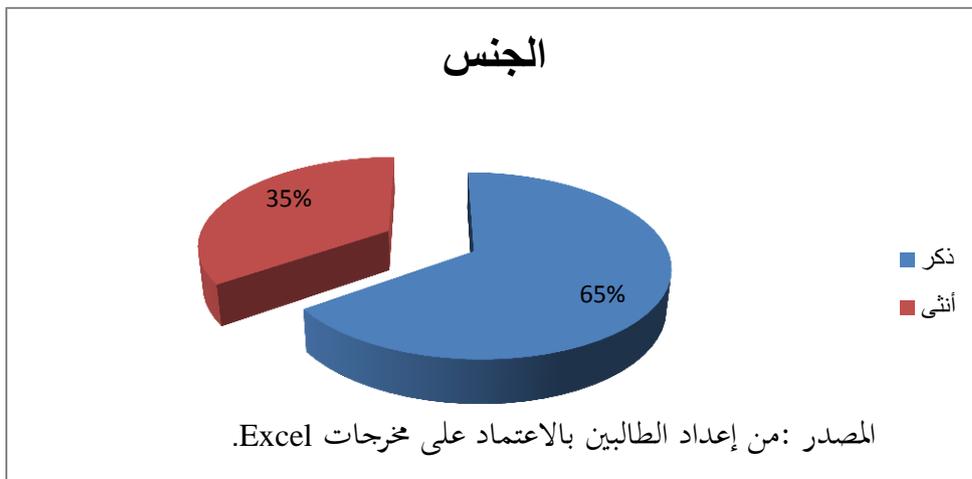
يوضح الجدول أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عينة البحث تتكون من

115 فرداً، منهم 75 ذكراً

و 40 إناث، أي أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 65.2% في ،

حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 34.8% ويعزى هذا التباين بين الجنسين إلى الوظيفة التي تتطلب في أغلب الأحيان تدخلات خارجية وكذا طبيعة المسؤولية المالية لمثل هذه الوظائف.

الشكل رقم (2): خصائص الجنس



1-2- الفئة العمرية

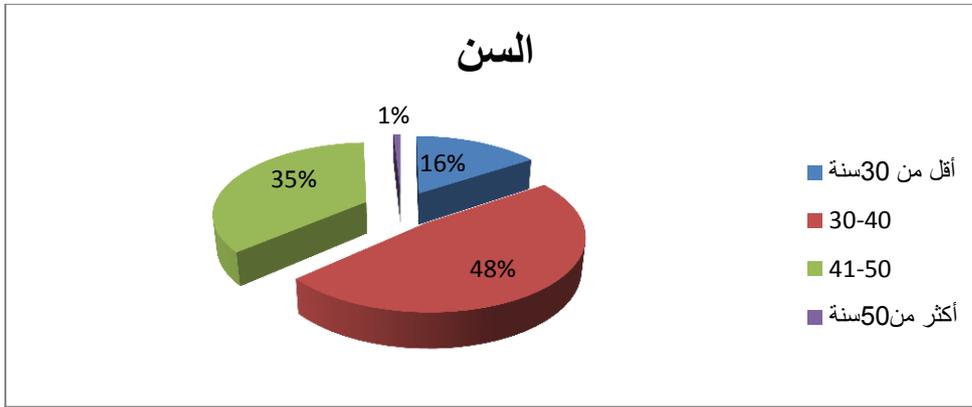
الجدول رقم (2-10) : يبين توزيع الباحثين حسب " السن "

النسبة	التكرار	السن
15.7%	18	أقل من 30 سنة
47.8%	55	30-40
35.7%	41	41-50
9%	1	أكثر من 50 سنة
100%	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v20 (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-10) الخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة البحث وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 47.8% ، تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة مئوية 35.7% ثم تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 15.7% وفي الأخير الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة مئوية 9% ، لذا ، فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانياً ، وهذا راجع لتوظيف ضعيف لعدد من السنوات الذي يقابله إحالات كثيرة على التقاعد لتأثيرات قانون التقاعد الجديد وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على المديرية.

الشكل رقم (3): خصائص السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

1-3- التحصيل العلمي:

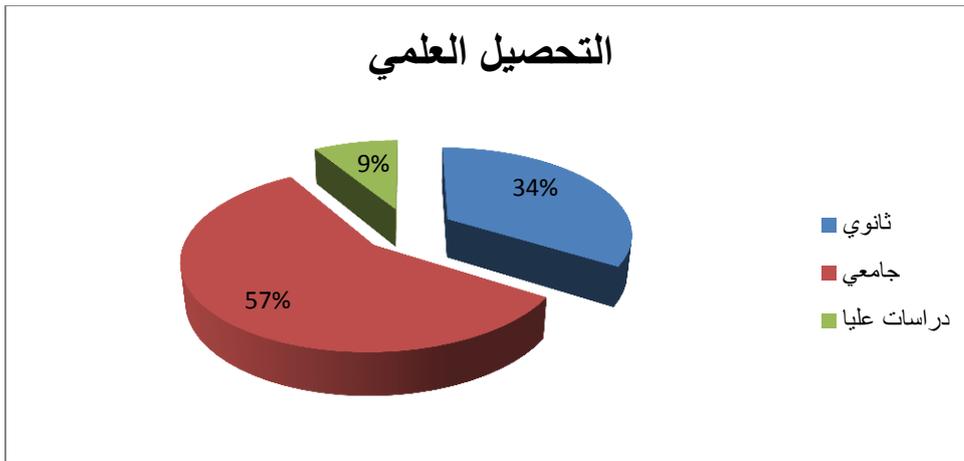
الجدول رقم (2-11) : يبين توزيع المبحوثين حسب " المؤهل العلمي "

النسبة	التكرار	
33.9%	39	ثانوي
57.4%	66	جامعي
8.7%	10	دراسات عليا
100%	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v20 (أنظر الملحق رقم 05).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) الخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 66 فرد بنسبة مئوية 57.4% وهي نسبة مرتفعة، تليها نسبة مستوى الثانوي 39% في حين بلغت نسبة مستوى الدراسات العليا 8.7% أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يفسر وجود تواصل تعليمي يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

الشكل رقم(4): خصائص المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

1-4-الرتبة الوظيفية

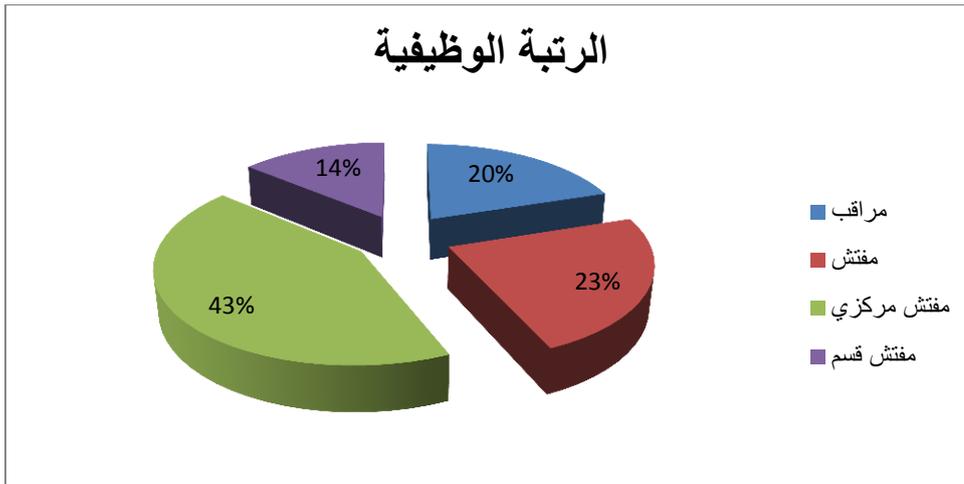
الجدول رقم(2-12) : يبين توزيع المبحوثين حسب " الرتبة الوظيفية "

النسبة	التكرار	
20%	23	مراقب
23.5%	27	مفتش
42.6%	49	مفتش مركزي
13.9%	16	مفتش قسم
100%	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v20 (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-12) نجد أن ما نسبته 42.6% من أفراد العينة تمثل المفتشين المركزيين تليها رتبة مفتش أي بما نسبته 23.5% في حين بلغت نسبة رتبة المراقبين 20%، أما رتبة مفتش قسم فاحتلت المركز الأخير بنسبة قدرت 13.9% وهذا يعود إلى شروط التوظيف تعطي لحامل شهادة الليسانس رتبة مفتش مركزي حال توظيفه. وان رتبة مراقب رتبة أئلة لزوال كما جل الموظفين جامعين.

الشكل رقم(5): خصائص الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج Spss.v20. (أنظر الملحق رقم 05).

1-5- سنوات الخدمة (الخبرة)

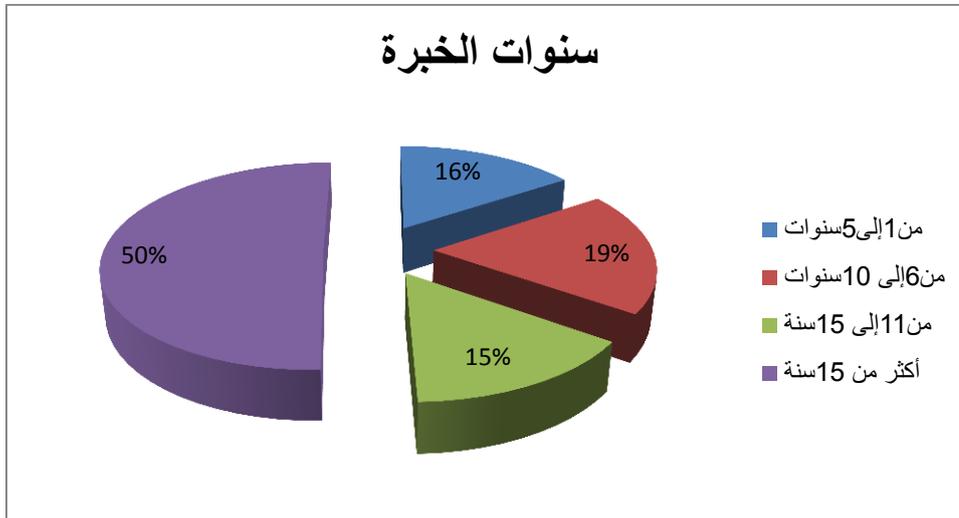
الجدول رقم(2-13) : يبين توزيع المبحوثين حسب " الخبرة"

النسبة	التكرار	السن
15.7%	18	من 1 إلى 5 سنوات
19.1%	22	من 6 إلى 10 سنوات
14.8%	17	من 11 إلى 15 سنة
50.4%	58	أكثر من 15 سنة
100%	115	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v20 (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-13) نجد أن الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة قد بلغت نسبتهم 50.4% من مجموع عينة البحث، تليها نسبة 19.1% التي تمثل أصحاب الخبرة من 06 حتى 10 سنوات أما الذين تتراوح خبرتهم بين 1 و 5 سنوات تمثلهم نسبة 15.7% في ، في حين نجد أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة نسبتهم 14.8% هذه النتائج تفسر مدى التطابق بين الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة والفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة كما هو مبين الجدول رقم (2-10) الذي يبين توزيع المبحوثين حسب " السن". وهذا يفسر وجود فئة عمرية متوسطة ما هي بالموظفة حديثا ولاهي بالفئة المقبلة على التقاعد وهذا ما يعطي نوع من الاستقرار الوظيفي الذي يسمح للإدارة بوضع خطط لتوظيف على المدى المتوسط والبعيد.

الشكل رقم(6): خصائص الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج Spss.v20.

الفرع الثاني: عرض و تحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي)

الجدول رقم (2-14): نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول

البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الهيكال التنظيمي	3.38	0.759	متوسط
نمط القيادة	3.24	0.792	متوسط
المشاركة في صنع القرار	2.67	0.821	متوسط

نمط الاتصال	2.74	0.853	متوسط
نظام التحفيز	2.51	0.788	متوسط
المعدل العام	2.91	0.623	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المديرية محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول المناخ التنظيمي المتمثل في أبعاده في: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في صنع القرار، نمط الإتصال) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي ككل (2.91)، و الانحراف المعياري (0,623)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي (3.38) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "نظام التحفيز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق المناخ التنظيمي محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

1- بعد الهيكل التنظيمي

للتعرف على مستوى الهيكل التنظيمي، تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (2-15): نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوضح الهيكل التنظيمي بالمديرية طبيعة خطوط السلطة والمسؤولية	3.652	0.79	متوسط	1
02	تتناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة ومهام وظائفهم	3.182	1.02	متوسط	4
03	هناك مستوى عال من التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية بالمديرية	3.330	0.97	متوسط	3
04	الهيكل التنظيمي بالمديرية مرن يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته	3.391	1.01	متوسط	2
	المعدل العام	3.38	0.759	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "الهيكل التنظيمي" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "يوضح الهيكل التنظيمي بالمديرية طبيعة خطوط السلطة والمسؤولية" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,652)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "الهيكل التنظيمي بالمديرية مرن يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.391)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "هناك مستوى عال من التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية بالمديرية" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.330)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02): "تناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة ومهام وظائفهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.182) و إنحراف معياري (1.02)، يلاحظ أن كل فقرات الهيكل التنظيمي جاءت متوسطة من حيث درجة الموافقة.

2- بعد نمط القيادة

بقصد التعرف على نمط القيادة ، تم صياغة 3 فقرات (05-07) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16) نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده نمط القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	يتولى مسؤولوا المديرية تحديد الأهداف وآليات الوصول إليها	3.50	0.91	متوسط	1
06	يهتم المسؤول المباشر بأمر الموظفين في تنفيذ مهام العمل	3.38	0.96	متوسط	2
07	يفسح للموظفين المجال للحوار خلال الاجتماعات دون قيود	2.86	1.11	متوسط	3
	المعدل العام	3.24	0.792	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها " نمط القيادة" حيث جاءت الفقرة (05): " يتولى مسؤولوا المديرية تحديد الأهداف وآليات الوصول إليها " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، بمتوسطها حسابي (3.50) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): " يهتم المسؤول المباشر بأمر الموظفين في تنفيذ مهام " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.38)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(07): " يفسح للموظفين المجال للحوار خلال الاجتماعات دون قيود " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسطها الحسابي (2.86)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى نمط القيادة الساري في المديرية محل الدراسة مقبول.

3- بعد المشاركة في صنع القرار

بغرض التعرف على مدى المشاركة في صنع القرار ، تم صياغة 04 فقرات (08-11) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-17) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها المشاركة في صنع القرار

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسط	0.99	3.04	يملك الموظفون القدرة على إتخاذ بعض القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	8
2	متوسط	1.10	2.93	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	9
4	منخفض	0.93	2.33	يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم	10
3	متوسط	1.01	2.38	تمنح المديرية فرصا لكافة الموظفين في المشاركة في إتخاذ القرار	11
/	متوسط	0.821	2.67	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ"المشاركة في صنع القرار" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (08): "يملك الموظفون القدرة على إتخاذ بعض القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.04) وهذا ما يدل على وجود ممارسة نوع من تفويض السلطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09): "يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(2.93)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم(11): "تمنح المديرية فرصا لكافة الموظفين في المشاركة في إتخاذ القرار" ثم تليها الفقرة رقم (10) " يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم" بمتوسط حسابي منخفض (2.33) وهذا يفسر عدم مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار وفي تقييم أدائهم.

4- بعد نمط الاتصال

بغرض معرفة مدى نمط الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة و مدى تبني إدارة المديرية ، قد تم صياغة 04 فقرات من(11-16)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-18) نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعء نمط الإتصال

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسط	1.09	3.06	تتميز الإتصالات الإدارية بين الأقسام والوحدات بالسهولة والمرونة	12
3	متوسط	1.12	2.77	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	13
2	متوسط	1.10	2.92	يساهم نظام الإتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	14
5	منخفض	0.97	2.28	تتم الإتصالات وفق طرق حديثة	15
4	متوسط	1.03	2.67	يتم إنتقال وتبادل المعلومات بسهولة في مختلف الإتجاهات (عمودية وأفقية)	16
/	متوسط	0.853	2.74	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدهم "نمط الإتصال" حيث جاءت الفقرة (12): " تتميز الإتصالات الإدارية بين الأقسام والوحدات بالسهولة والمرونة " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.06) و هي درجة متوسطة وتدل على وجود مرونة متوسطة بين الأقسام والوحدات المختلفة بالمديرية ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14): " يساهم نظام الإتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(2.92)،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (13): " يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق " فقد جاء متوسطها الحسابي (2.77)، أما الفقرة (16) " يتم إنتقال وتبادل المعلومات بسهولة في مختلف الإتجاهات (عمودية وأفقية) " بمتوسط حسابي (2.67) وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الفقرة (15): " تتم الإتصالات وفق طرق حديثة " بمتوسط حسابي (2.28)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر الإتصال في المديرية محل الدراسة متوسط.

5- بعد نظام التحفيز

بغرض معرفة مدى نظام التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة ، قد تم صياغة 03 فقرات من(17-19)،لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-19) نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعدهم نظام التحفيز

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	منخفض	0.89	2.15	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	17
1	متوسط	1.05	3.19	يشعرني المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	18
2	منخفض	0.96	2.18	تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	19
/	متوسط	0.788	2.51	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول الفقرات المتصلة ببعدها نظام تحفيز " حيث جاءت الفقرة (18): " يشعري المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.19) و هي درجة متوسطة وتدل على نظام تحفيز الإدارة للعاملين غير كافي و هذا ما لا يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19): " تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(2.18)،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17): " نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع " فقد جاء متوسطها الحسابي (2.15)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر التحفيز في المديرية محل الدراسة لديه مستوى متوسط بنسبة (2.51) لجميع الفقرات ما يدل على أن المديرية تتبنى نظام الحوافز بدرجة متوسطة وهي مقبولة نسبياً والذي يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، نظراً لمل لهذا العنصر من أهمية في المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة.

الفرع الثالث : عرض و تحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني (الثقة التنظيمية)

قصد التعرف على مستوى الثقة التنظيمية من خلال إجابات الموظفين بالمديرية محل الدراسة ، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستناول فيما يلي ذلك:

الجدول رقم (2-20) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين	3.00	1.10	متوسط	11
02	معرفة المشرف المباشر لي بتفاصيل عمله تجعلني أثق به	3.33	1.10	متوسط	5
03	يسعى المشرف المباشر لي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف	3.17	1.13	متوسط	8
04	أشعر بثقة كاملة في كفاءة مشرفي المباشر	3.21	1.11	متوسط	7
05	مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الإهتمام	3.13	1.07	متوسط	9
06	أشعر بالثقة اتجاه مشرفي لأنه يتعامل بكل إحترام وتقدير مع كافة الزملاء	3.33	1.12	متوسط	6

07	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	3.78	0.83	مرتفع	4
08	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	3.88	0.64	مرتفع	2
09	تربطني علاقات صداقة مع زملائي في العمل	3.93	0.75	مرتفع	1
10	يمكنني أن أعمل وزملائي كفريق واحد	3.86	0.76	مرتفع	3
11	يمكنني الإعتماد على إدارة المديرية وأثق بها لأنها تسعى نحو الأفضل دوما	2.71	0.99	متوسط	12
12	تقيم إدارة المديرية الجهود الإستثنائية والأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون وتعمل بها	2.39	0.87	متوسط	13
13	تعمل المديرية على التعامل وتحقيق العدالة بين الموظفين	2.33	0.95	منخفض	14
14	أشعر بالأمان إتجاه المديرية لأنها لا تحابي أحدا وتعمل بشفافية	3.17	0.97	متوسط	10
المعدل العام		3.16	0.65	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الثقة التنظيمية في المديرية محل الدراسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الثقة التنظيمية (3.16)، والانحراف المعياري له قدر ب (0,65)، حيث أن الفقرات (10,09,08) كان مستوى توافرها مرتفعا هذا ما يحقق إرتفاع بعد الثقة بالزملاء مقارنة ببعدي الثقة بالإدارة والثقة بالمشرفين، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، وكانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (01): "تربطني علاقات صداقة مع زملائي في العمل" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (3.93)، و انحراف معياري قيمته (0.75) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(13): "تعمل المديرية على التعامل وتحقيق العدالة بين الموظفين" بمتوسط حسابي (2.33) و انحراف معياري قيمته (0.95)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الثقة بالمديرية جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقة التنظيمية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول : إختبار الفرضيات الفرعية

قبل التطرق إلى إختبار الفرضية الرئيسية الأولى نقوم بإختبار الفرضيات الفرعية كما يلي :

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(2-21) يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,477**	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بعلاقة الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بالثقة التنظيمية وتشير إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمته **0,477****، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (2-22) يوضح العلاقة بين نمط القيادة والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,603**	نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

تتعلق الفرضية الفرعية الثانية بعلاقة نمط القيادة بالثقة التنظيمية وتشير إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمته $0,603^{**}$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (2-23) يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,687**	المشاركة في صنع القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

تتعلق الفرضية الفرعية الثالثة بعلاقة المشاركة في صنع القرار بالثقة التنظيمية وتشير إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية عند مستوى α (0.05=).

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية عند مستوى α (0.05=).

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمته **0,687****، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والثقة التنظيمية عند مستوى α (0.05=).

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الجدول رقم (2-24) يوضح العلاقة بين نمط الإتصال والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,678**	نمط الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

تتعلق الفرضية الفرعية الرابعة بعلاقة نمط الاتصال بالثقة التنظيمية وتشير إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمة **0,678****، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

الجدول رقم (2-25) يوضح العلاقة بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,583**	نظام التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

تتعلق الفرضية الفرعية الرابعة بعلاقة نظام التحفيز بالثقة التنظيمية وتشير إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمة $0,583^{**}$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الرئيسية

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية : للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء إختبار إرتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

الثقة التنظيمية		البيانات
مستوى الدلالة 0.05%	معامل بيرسون	
0.000	0,660 ^{**}	المناخ التنظيمي

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يساوي (0.660^{**}) عند مستوى الدلالة المحسوبة $(0,000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(0,05)$ ، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بالمديرية محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن معامل الارتباط بيرسون كانت قيمة **0,583****، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين نظام التحفيز والثقة التنظيمية.

ومما سبق وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

2-إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى المناخ التنظيمي ، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-27) يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى المناخ التنظيمي

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
2	محور المناخ التنظيمي	0.493	0.624

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 7).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار T - Test فإن قيمة (0.493) = T وقيمة الدلالة الإحصائية (0.624) Sig= بالنسبة للحسنين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى المناخ التنظيمي.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (2-28) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "السن، التحصيل العلمي ،

الرتبة الوظيفية ، سنوات الخبرة "حول مستوى المناخ التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	4.784	4	1.196	2.493	0.047
	-داخل المجموعات	52.781	110	0.480		
	-التباين الكلي	57.565	14			
التحصيل العلمي	-بين المجموعات	2.988	4	0.747	2.124	0.083
	-داخل المجموعات	38.699	110	0.352		
	-التباين الكلي	41.678	14			
الرتبة الوظيفية	-بين المجموعات	7.424	4	1.856	2.055	0.092
	-داخل المجموعات	99.324	110	0.903		
	-التباين الكلي	106.748	14			
سنوات الخدمة	-بين المجموعات	4.730	4	1.183	0.883	0.477
	-داخل المجموعات	147.270	110	1.339		
	-التباين الكلي	152.00	14			

دال عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 8).

نلاحظ من الجدول رقم (2-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لكل من "المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (2.124، 2.055، 0.883) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية، إلا بالنسبة للسن.

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، إلا بالنسبة للعمر.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

وللتحقق من صحة الفرضي تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
2	محور الثقة التنظيمية	-0.149	0.882

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 7)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار T - Test فإن قيمة $T = (-0.149)$ وقيمة الدلالة الاحصائية (0.882) $Sig =$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة حصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى الثقة التنظيمية.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (2-30) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "السن، التحصيل العلمي ، الرتبة الوظيفية ، سنوات الخبرة "حول مستوى الثقة التنظيمية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	6.211	3	2.070	4.475	0.05
	-داخل المجموعات	51.354	111	0.463		
	-التباين الكلي	57.565	14			
التحصيل العلمي	-بين المجموعات	2.771	3	0.747	2.635	0.053
	-داخل المجموعات	38.915	111	0.352		
	-التباين الكلي	41.687	14			
الرتبة الوظيفية	-بين المجموعات	8.313	3	1.856	3.125	0.29
	-داخل المجموعات	98.435	111	0.903		
	-التباين الكلي	106.748	14			
سنوات الخدمة	-بين المجموعات	9.421	3	1.183	2.445	0.68
	-داخل المجموعات	142.579	111	1.339		
	-التباين الكلي	152, 00	14			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم الملحق 8).

نلاحظ من الجدول رقم (2-30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لكل من " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (2.635، 3.125، 2.445) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية، إلا بالنسبة للسنة.

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، إلا بالنسبة للسنة.

خلاصة الفصل :

تطرق هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بغرداية حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية ، من خلال معرفة آراء عينة من الموظفين في المديرية حول أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية حيث تبين لنا أن هناك مناخ تنظيمي متوسط يحقق ثقة تنظيمية متوسطة ، كحالة عامة ويرجع ذلك تذبذب ابعاد المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على إرتفاع وإخفاض مستوى الثقة التنظيمية حيث وجدنا أن هناك من الموظفين من له ثقة بمؤسسه وهنالك من ليس له مثل هذه الثقة وذلك يعود لشخص المشرف وطبيعة التعامل مع مرؤوسيه ، ونفس الشيء لثقة بالإدارة و الزملاء.

الغائمة

من خلال موضوعنا هذا تم التطرق إلى جانب نظري تضمن المفاهيم عن المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية تم التطرق في الجانب التطبيقي إلى تقديم عام حول مديرية الضرائب لولاية غرداية، والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها وقد إعتمدت الدراسة في أنجاز هذا العمل على الإستبيان وتم توزيعه على الموظفين في مديرية الضرائب والذي يحتوي على متغيرين وهما المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية ، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة " ما أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية لولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين " وبعد تفرغته وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتكرارات و معامل ألفا كرونباخ و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون و الإختبار الإحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى :

النتائج:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وبعد القيام بتحليل كامل البيانات للجداول السابقة الذكر تم التوصل إلى نتائج تمثلت في ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين بمديرية الضرائب لولاية غرداية كلما ارتفعت روحهم المعنوية.
- وجود علاقة ارتباطية بين القيادة والثقة التنظيمية لدى الموظفين، مما يدل على أنه كلما كانت الظروف المتاحة ملائمة والشروط العملية مناسبة للعاملين بمديرية الضرائب لولاية غرداية كلما أدى ذلك لتحفيزهم وزاد من رضاهم عن عملهم، وبالتالي ازدادت القدرة العملية لديهم.
- وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال والثقة التنظيمية لدى الموظفين، مما يدل على أهمية نمط الاتصال في زيادة مستوى ثقة الموظفين، وذلك لن يتأتى إلا من خلال تبادل النصح والإرشاد والمشورة وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف وحدات العمل.
- وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين، بمعنى أنّ المناخ التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف ووضوح خطوط السلطة الرسمية مع توافر

أساليب إدارية مناسبة تتبنى قيم العدالة والمعاملة الإنسانية وتمنح الموظفين الثقة وتحفزهم على المبادرة وتؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات والمشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، فضلاً عن وجود نمط اتصال فعال يسمح بسهولة ومرونة التواصل.

التوصيات:

في ضوء ما انتهت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يُمكن الخروج ببعض الاقتراحات العملية، وذلك من خلال التأكيد على النقاط التالية:

- ضرورة أن تولي مديرية الضرائب المناخ التنظيمي بجميع أبعاده الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الثقة التنظيمية للعاملين، مما سيعمل على زيادة حبهم للمديرية وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها.

- يجب على المديرية أن تعتمد على هيكل تنظيمية جديد أكثر مرونة حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات.

- ضرورة تفعيل مشاركة الموظفين والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرورية التي تساهم في تحقيق مرامي وأهداف المديرية.

- ضرورة وجود قيادة إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة لأن ذلك سيسهم في تذليل كثير من المشاكل في مجال اتخاذ القرار وعملية التواصل داخل المديرية.

- منح الأهمية للاتصالات الداخلية، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.

أفاق الدراسة :

هناك مواضيع جديدة بالدراسة نذكر منها :

- 01- التدقيق الجبائي.
- 02- التدقيق المحاسبي.
- 03- الإحتراق النفسي.

قائمة المصادر المراجع

المراجع

■ المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

- 01- عبدالله بن عبد الغاني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، "السلوك التنظيمي" ، الطبعة 04 ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، السعودية، 2003.
- 02- محمد يوسف القاضي ، "السلوك التنظيمي" ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 03- محمد قاسم القريوتي " السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق ، عمان ، 1993.
- 04- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002.
- 05- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية الدار الجامعية ، مصر، 2005.
- 06- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 07- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ، مطبعة الشمري، مصر، 2005.
- 08- جمال عبد الحميد محمد ، "الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد، الإداري" ، كلية احمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية ، قطر ، 2012.
- 09- مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

- المجالات:

- 01- محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، فلسطين، 2014.
- 02- محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014.
- 03- طاهر أحمد محمد علي ، "أثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 2 ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2016.
- 04- محمد هادي ، مسلم عبد الرضا ، "دورالثقة التنظيمية في تطوير راس المال الاجتماعي" ، بحث بجامعة القادسية، فلسطين ، 2017.

- 05- جمال عبدالحמיד محمد داهش، "دور الثقة التنظيمية والمساءلة الإدارية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي"، مجلة الإدارة العامة العدد4، مجلد56، السعودية.
- 06- نجوى دراوشة، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد3، 2017 الأردن.
- 07- صبيحة قاسم هاشم، رزاق جواد ألعابدي، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، العراق، 2010.
- 08- أميرة خضير كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية"، العدد 31، العراق، 2014
- 09- سندس رضوي حوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد"، بحث تطبيق يحث"، مجلة كلية الرافدين العدد53، العراق، 2015.
- 10- مجلة الإدارة والاقتصاد، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، العدد 83، العراق، 2010 .
- 11- حكمت محمد فليح، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 العراق، 2010 .
- 12 - يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18، 2010.

- مذكرات :

- 01- محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 02- ايهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2008
- 03- حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014 .

- 04-ريم نصوح طاهر عواد ، "علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
- 04-عايدة سعيد ديب بنات،"الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"،مذكرة ماجستير،إدارة تربوية،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016،
- 05-صبيحة قاسم هاشم، رزاق جواد ألعابدي، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1،العراق، 2010.
- 06-أميرة خضير كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية"، العدد 31، العراق، 2014
- 07-سندس رضوي حوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد ، بحث تطبيق يحث"،مجلة كلية الرافدين العدد53،العراق،2015.
- 08-صلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، ، 2010 غير منشورة).

■ المراجع باللغة الأجنبية

- المجالات

01-Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, Employees Creative Behavior, The Role of organizational climate in Malaysian Smes, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013, p p 2,3.

02-Coska L.S, Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimension of Fielders Contingency Model , Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975, p 213

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
والعلوم التجارية

الملحق 1-1

قسم علوم التسيير



استبيان



أخي الموظف أختي الموظفة...تحية طيبة وبعد :

يعتزم الطلاب إجراء دراسة ميدانية تهدف الى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب لولاية غرداية ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة غرداية للموسم الدراسي 2017\2018 وذلك من خلال الإجابة على كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان

ولأننا نشعر أنكم احد الفاعلين في مؤسستكم الجبائية تستطيع إمدادنا بالمعلومات الوافية عن هذا الموضوع فإننا نرجوا منكم قراءة العبارات بدقة ثم التعبير عن رأيكم فيها بوضع العلامة (x) أمامها وفق ما يتفق مع الأعمدة علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية.

نشكر لكم حسن استجابتكممع وافر الشكر والعرفان

المعلومات الديمغرافية:

- أنثى 1- الجنس : ذكر
- من 41 الى 50 سنة: من 30 الى 40 سنة: 2- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة :
- أكثر من 50 سنة:
- دراسات عليا جامعي 3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل
- مفتش قسم: مفتش مركزي : مفتش: 4 - الرتبة الوظيفية : مراقب
- من 11 الى 15 سنة: من 6 الى 10 : 5- سنوات الخبرة : من 1 الى 5
- أكثر من 15 سنة :

ثانيا : المناخ التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب
01- الهيكل التنظيمي					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. يوضح الهيكل التنظيمي بالمديرية طبيعة خطوط السلطة والمسؤولية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. تتناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة ومهام وظائفهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. هناك مستوى عال من التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية بالمديرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. الهيكل التنظيمي بالمديرية مرن يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته
02- نمط القيادة					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. يتولى مسؤولوا المديرية تحديد الأهداف وآليات الوصول إليها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. يهتم المسؤول المباشر بأمر الموظفين في تنفيذ مهام العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. يفسح للموظفين المجال للحوار خلال الاجتماعات دون قيود
03- المشاركة في صنع القرار					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. يمتلك الموظفون القدرة على إتخاذ بعض القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. تمنح المديرية فرصا لكافة الموظفين في المشاركة في إتخاذ القرار

04- نمط الإتصال

<input type="checkbox"/>	12. تتميز الإتصالات الإدارية بين الأقسام والوحدات بالسهولة والمرونة				
<input type="checkbox"/>	13. يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق				
<input type="checkbox"/>	14. يساهم نظام الإتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات				
<input type="checkbox"/>	15. تتم الإتصالات وفق طرق حديثة				
<input type="checkbox"/>	16. يتم إنتقال وتبادل المعلومات بسهولة في مختلف الإتجاهات (عمودية وأفقية)				

05- نظام التحفيز

<input type="checkbox"/>	17. تحتم المديرية بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين لديها				
<input type="checkbox"/>	18. تجرى الترقية على أساس الإستحقاق والتأهيل وفقا لأسس واضحة ومعروفة				
<input type="checkbox"/>	19. يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع المجهودات التي يبذلونها				

ثالثا : الثقة التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب
<input type="checkbox"/>	20. هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين				
<input type="checkbox"/>	21. معرفة المشرف المباشر لي بتفاصيل عمله تجعلني أثق به				
<input type="checkbox"/>	22. يسعى المشرف المباشر لي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف				
<input type="checkbox"/>	23. أشعر بثقة كاملة في كفاءة مشرفي المباشر				

الملاحق

<input type="checkbox"/>	24. مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الإهتمام				
<input type="checkbox"/>	25. أشعر بالثقة اتجاه مشرفي لأنه يتعامل بكل إحترام وتقدير مع كافة الزملاء				
<input type="checkbox"/>	26. أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم				
<input type="checkbox"/>	27. توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل				
<input type="checkbox"/>	28. تربطني علاقات صداقة مع زملائي في العمل				
<input type="checkbox"/>	29. يمكنني أن أعمل وزملائي كفريق واحد				
<input type="checkbox"/>	30. يمكنني الإعتماد على إدارة المديرية وأثق بها لأنها تسعى نحو الأفضل دوما				
<input type="checkbox"/>	31. تقيم إدارة المديرية الجهود الإستثنائية والأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون وتعمل بها				
<input type="checkbox"/>	32. تعمل المديرية على التعامل وتحقيق العدالة بين الموظفين				
<input type="checkbox"/>	33. أشعر بالأمان إتجاه المديرية لأنها لا تحابي أحدا وتعمل بشفافية				

الملحق 1-2: قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
جامعة غرداية	الأستاذ: رحمان يوسف زكريا
جامعة غرداية	الأستاذ: حنيش يوسف
جامعة غرداية	الأستاذة : شرع مریم

الملحق 2: إختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	2

الملحق 3: معامل الارتباط

Corrélations			
		الثقة التنظيمية	المناخ التنظيمي
الثقة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	115	115
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	115	115

الملحق 4: معامل الارتباط وتحليل الإنحدار

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 ^a	,436	,431	,51006

a. الثقة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,724	1	22,724	87,346	,000 ^b
	Résidu	29,398	113	,260		
	Total	52,122	114			

a. المناخ التنظيمي. Variable dépendante :

b. الثقة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,690	,125		5,499	,000
	الثقة التنظيمية	,547	,059	,660	9,346	,000

a. المناخ التنظيمي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 ^a	,436	,431	,61577

ANOVA ^a						
a. Prédicteurs : (Constante), المناخ التنظيمي						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,119	1	33,119	87,346	,000 ^b
	Résidu	42,846	113	,379		
	Total	75,965	114			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية	
b. Prédicteurs : (Constante), المناخ التنظيمي	

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,569	,162		3,513	,001
	المناخ التنظيمي	,797	,085	,660	9,346	,000

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية	
--	--

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,477 ^a	,227	,221	,72066

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,279	1	17,279	33,271	,000 ^b
	Résidu	58,686	113	,519		
	Total	75,965	114			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,973	,187		5,194	,000
	الهيكل التنظيمي	,355	,062	,477	5,768	,000

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,358	,65394

انمط القيادة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,642	1	27,642	64,638	,000 ^b
	Résidu	48,323	113	,428		
	Total	75,965	114			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), نمط القيادة

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,769	,163		4,722	,000
	نمط القيادة	,450	,056	,603	8,040	,000

a. الثقة التنظيمية. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 ^a	,472	,467	,59570

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في صنع القرار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,866	1	35,866	101,070	,000 ^b
	Résidu	40,099	113	,355		
	Total	75,965	114			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في صنع القرار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,542	,154		3,531	,001
	المشاركة في صنع القرار	,687	,068	,687	10,053	,000

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,678 ^a	,459	,455	,60284

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,900	1	34,900	96,033	,000 ^b
	Résidu	41,066	113	,363		
	Total	75,965	114			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,587	,153		3,831	,000
	نمط الاتصال	,683	,070	,678	9,800	,000

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,340	,334	,66626

نظام التحفيز. Prédictors : (Constante),				
---	--	--	--	--

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,805	1	25,805	58,133	,000 ^b
	Résidu	50,160	113	,444		
	Total	75,965	114			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,861	,160		5,388	,000
	نظام التحفيز	,561	,074	,583	7,624	,000

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

الملحق 5: التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Statistiques						
		نوع الجنس	الفئة العمرية	التحصيل العلمي	الرتبة الوظيفية	سنوات الخدمة
N	Valide	115	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,3478	2,2174	1,7478	2,5043	3,0000
Ecart type		,47836	,71060	,60471	,96767	1,15470

نوع الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	75	65,2	65,2	65,2
	أنثى	40	34,8	34,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	18	15,7	15,7	15,7
	من 30 إلى 40 سنة	55	47,8	47,8	63,5
	من 41 إلى 50 سنة	41	35,7	35,7	99,1
	أكثر من 50 سنة	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

التحصيل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	39	33,9	33,9	33,9
	جامعي	66	57,4	57,4	91,3
	دراسات عليا	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مراقب	23	20,0	20,0	20,0
	مفتش	27	23,5	23,5	43,5
	مفتش مركزي	49	42,6	42,6	86,1
	مفتش قسم	16	13,9	13,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

سنوات الخدمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	18	15,7	15,7	15,7
	من 6 إلى 10 سنة	22	19,1	19,1	34,8
	من 11 إلى 15 سنة	17	14,8	14,8	49,6
	أكثر من 15 سنة	58	50,4	50,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

الملحق 6: متوسط كل عبارة و محور

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المشاركة في صنع القرار	115	2,6739	,82130
الهيكل التنظيمي	115	3,3891	,75958
نمط القيادة	115	3,2493	,79207

نمط الاتصال	115	2,7443	,85370
نظام التحفيز	115	2,5101	,78896
المناخ التنظيمي	115	2,9134	,62323
الثقة التنظيمية	115	3,1627	,65524
N valide (liste)	115		

Statistiques					
		يوضح الهيكل التنظيمي بالمديرية طبيعة خطوط السلطة والمسؤولية	تناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة ومهام وظائفهم	هناك مستوى عال من التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية بالمديرية	الهيكل التنظيمي بالمديرية مرن يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6522	3,1826	3,3304	3,3913
Ecart type		,79520	1,02240	,97981	1,01477

Statistiques					
		يتولى مسؤولوا المديرية تحديد الأهداف وآليات الوصول إليها	يهتم المسؤول المباشر بأمور الموظفين في تنفيذ مهام العمل	يفسح للموظفين المجال للحوار خلال الاجتماعات دون قيود	
N	Valide	115	115	115	
	Manquant	0	0	0	
Moyenne		3,5043	3,3826	2,8609	
Ecart type		,91166	,96956	1,11518	

Statistiques					
		يمتلك الموظفون القدرة على إتخاذ بعض القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم	تمنح المديرية فرصا لكافة الموظفين في المشاركة في إتخاذ القرار
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0435	2,9304	2,3391	2,3826
Ecart type		,99465	1,10598	,93553	1,01379

Statistiques					
		تتميز الإتصالات الإدارية بين الأقسام والوحدات بالسهولة والمرونة	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	يساهم نظام الإتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	تتم الإتصالات وفق طرق حديثة
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0609	2,7739	2,9217	2,2870
Ecart type		1,09454	1,12438	1,10142	,97121

Statistiques					
		يتم إنتقال وتبادل المعلومات بسهولة في مختلف الإتجاهات (عمودية وأفقية)			
N	Valide	115			
	Manquant	0			
Moyenne		2,6783			
Ecart type		1,03913			

Statistiques				
		تهتم المديرية بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين لديها	تجرى الترقية على أساس الإستحقاق والتأهيل وفقا لأسس واضحة ومعروفة	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع المجهودات التي يبذلونها
N	Valide	115	115	115
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,1565	3,1913	2,1826
Ecart type		,89434	1,05876	,96047

Statistiques					
		هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين	معرفة المشرف المباشر لي تفاصيل عمله تجعلني أتق به	يسعى المشرف المباشر لي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف	أشعر بثقة كاملة في كفاءة مشرفي المباشر
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0000	3,3304	3,1739	3,2174
Ecart type		1,10024	1,10598	1,13370	1,11436

Statistiques					
		مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الإهتمام	أشعر بالثقة اتجاه مشرفي لأنه يتعامل بكل إحترام وتقدير مع كافة الزملاء	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,1304	3,3391	3,7826	3,8870
Ecart type		1,07215	1,12302	,83543	,64570

Statistiques					
		تربطني علاقات صداقة مع زملائي في العمل	يمكنني أن أعمل وزملائي كفريق واحد	يمكنني الإعتماد على إدارة المديرية وأثق بها لأنها تسعى نحو الأفضل دوما	تقييم إدارة المديرية الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون وتعمل بها
N	Valide	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9304	3,8696	2,7130	2,3913
Ecart type		,75767	,76688	,99794	,87555

Statistiques			
		تعمل المديرية على التعامل وتحقيق العدالة بين الموظفين	أشعر بالأمان إتجاه المديرية لأنها لا تحابي أحدا وتعمل بشفافية
N	Valide	115	115
	Manquant	0	0
Moyenne		2,3391	2,1739
Ecart type		,95410	,97568

الملحق 7: الفروق

Statistiques de groupe					
	نوع الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المناخ التنظيمي	ذكر	75	1,8000	,54525	,06296
	أنثى	40	1,7250	,87669	,13862
الثقة التنظيمية	ذكر	75	1,9733	,69697	,08048
	أنثى	40	2,0000	1,01274	,16013

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المناخ التنظيمي	Hypothèse de variances égales	7,061	,009	,565	113
	Hypothèse de variances inégales			,493	55,506
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	11,662	,001	-,166	113
	Hypothèse de variances inégales			-,149	59,200

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
المناخ التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,573	,07500	,13278
	Hypothèse de variances inégales	,624	,07500	,15225
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,868	-,02667	,16051
	Hypothèse de variances inégales	,882	-,02667	,17921

Test des échantillons indépendants	
	Test t pour égalité des moyennes

		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
المناخ التنظيمي	Hypothèse de variances égales	-,18807	,33807
	Hypothèse de variances inégales	-,23004	,38004
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	-,34467	,29133
	Hypothèse de variances inégales	-,38525	,33192

الملحق 8: التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الفئة العمرية	Inter-groupes	4,784	4	1,196	2,493	,047
	Intragroupes	52,781	110	,480		
	Total	57,565	114			
التحصيل العلمي	Inter-groupes	2,988	4	,747	2,124	,083
	Intragroupes	38,699	110	,352		
	Total	41,687	114			
الرتبة الوظيفية	Inter-groupes	7,424	4	1,856	2,055	,092
	Intragroupes	99,324	110	,903		
	Total	106,748	114			
سنوات الخدمة	Inter-groupes	4,730	4	1,183	,883	,477
	Intragroupes	147,270	110	1,339		
	Total	152,000	114			

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الفئة العمرية	Inter-groupes	6,211	3	2,070	4,475	,005
	Intragroupes	51,354	111	,463		
	Total	57,565	114			
التحصيل العلمي	Inter-groupes	2,771	3	,924	2,635	,053
	Intragroupes	38,915	111	,351		
	Total	41,687	114			
الرتبة الوظيفية	Inter-groupes	8,313	3	2,771	3,125	,029
	Intragroupes	98,435	111	,887		
	Total	106,748	114			
سنوات الخدمة	Inter-groupes	9,421	3	3,140	2,445	,068
	Intragroupes	142,579	111	1,284		
	Total	152,000	114			