

## الثقة التنظيمية المدركة كآلية لدعم وتعزيز ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية

المدرس. جنان شهاب احمد  
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص:

**الغرض والمنهجية:** يهدف البحث بشكل عام إلى توضيح تأثير الثقة التنظيمية المدركة في ادارة المرؤوس للرئيس، وتحديد فيما إذا كان متغير الاداء السياقي يتوسط هذه العلاقة أم لا عبر الاعتماد على دراسة تحليلية تمت على عينة قوامها (٧٦) شخصاً من الملاك الوظيفي لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كأسلوب تحليل الانحدار الخطي ونموذج (Baron & Kenny, 1986) لاختبار الدور الوسيط (Mediator Role).

**النتائج العملية:** هناك نوعان من علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وهي علاقة تأثير مباشرة بين (الثقة التنظيمية المدركة والاداء السياقي)، وأخرى غير مباشرة بين الثقة التنظيمية المدركة وادارة المرؤوس للرئيس عن طريق الدور الوسيط للاداء السياقي.

**أهمية البحث:** حاول البحث معالجة مشكلة واقعية متمثلة بضعف معرفة المرؤوس بأبجديات التعامل مع الرئيس في مختلف القطاعات الحكومية او الخاصة، عن طريق تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات (الثقة التنظيمية المدركة والاداء السياقي وادارة المرؤوس للرئيس).

**التوصيات:** أفادت الاستنتاجات التي خرج بها البحث بأن ادراك مرؤوسي المنظمة المبحوثة للثقة التنظيمية يؤثر في إدارتهم لرؤسائهم بتوسط متغير الاداء السياقي، فضلاً عن عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة بذل الجهد الكافي من قبل الجهات المسؤولة داخل المنظمة المبحوثة على القيام بتقديم برامج توعية وندوات تثقيفية مكثفة لتفعيل الآليات التي تعالج مختلف الموضوعات المتعلقة بمتغيرات البحث.

**الكلمات الدالة:** الثقة التنظيمية المدركة، الاداء السياقي، وادارة المرؤوس للرئيس.

**ABSTRACT:**

**Purpose / Methodology:** This study aimed to explore the Impact of aware Organizational Trust on management your boss, And aimed to determine Contextual performance the variable of perceived control mediates this relationship or not. By relaying on a field study carried out on a sample of (76) employees who are working in the College of Administration and Economics, and formulated hypotheses main points in collect data that has been processed in accordance with a set of descriptive statistical methods and evidentiary as multiple Regression and model (Baron & Kenny,1986) for mediator variable.

**Practical results:** The result shows the two different kind of effect relationship between study variables. The direct relationship between (aware Organizational Trust and Contextual performance). Additionllay, the indirect relationship between aware Organizational Trust and management your boss through the moderator role of Contextual performance.

**The importance of research:** the research Try processing and realistic problem represented by the weakness of knowledge worker basics to deal with the president in the various sectors of government or private, by selecting and know the nature of the relationship between the variables(aware Organizational Trust, Contextual performance and management your boss).

**Recommendations** researcher find a set of conclusions which are indicated to provide as much as fans of the dimensions of aware Organizational Trust of the sample examined, leading to the lifting of the behaviors management your boss with mediates Contextual performance, as well as a number of conclusions which recommends the need to strengthen the capacity of employees who are working in the College of Administration and Economics for search variables.

**Keywords:** The aware Organizational Trust, Contextual performance,\_management your boss .

**المقدمة:**

تقول النظريات الادارية الحديثة ان ادارة المرؤوس للرئيس علم مستقل وله من الاهمية ما يجعله اكثر الحاحا من تعلم كيف تدير مرؤوسيك، فقد تكون ادارة المرؤوس اسهل من ادارة الرئيس الا انه لم يغط عن طريق الطروحات الفكرية الادارية العربية او المحلية لان تركيز باحثيها كان ينصب على ادارة الرئيس لمرؤوسيه، وعلى الرغم من اهمية هذا الاتجاه الا انه يحمل في طياته اغفالا للجانب الاخر من دور المرؤوس في ادارة علاقته برئيسه الذي لا يقل اهمية عن الجانب الاول. وانطلاقاً من هذه الفكرة تناول البحث موضوع (management your boss) بالاعتماد على نموذج فرضي يقترح بان تأثير الثقة التنظيمية (Organizational Trust) بادارة المرؤوس للرئيس لا يكون بشكل مباشر وانما عن طريق ابعاد الاداء السياقي (Contextual performance).

ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيم هيكلية الى ثلاث مباحث خصص الاول لمنهجية البحث، فيما تناول الثاني الجانب النظري، اما الثالث فقد تضمن الجانب العملي، وأخيراً عرض الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بموضوعات البحث.

**المبحث الاول: الجانب المنهجي للبحث****أولاً : مشكلة البحث Research problem**

ان مشكلة هذا البحث جاءت لتتسجم مع الدوافع الفكرية والعملية له المرتبطة بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الاداري المتجه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة والتي كانت متغيرات البحث الثلاث (الثقة التنظيمية والاداء السياقي وادارة المرؤوس للرئيس) جزءاً منها، فيعد ادراك المرؤوس بممارسة الثقة من لدن ادارة منظمته المناخ الذي يعزز وينمي السلوك الطوعي والتعاوني المتمثل بالاداء السياقي للمشاركة معها في عملية صنع قرارات تحقيق الاهداف. وهذا دون أدنى شك دافع مهم تجاه دراسة موضوع ادارة المرؤوس للرئيس الذي يعد امراً حيويًا في الوقت الحالي لمنظماتنا العربية والمحلية لما تحققه من مزايا تتعلق بتطوير العلاقة الايجابية البناءة التي من شأنها ان تجعل العمل اكثر سهولة ومتعة لتحقيق اهداف المرؤوس والرئيس والمنظمة معاً. وبسبب أهمية هذه الفكرة ينشأ الدافع الثاني للبحث المتمثل بضعف معرفه المرؤوس بأبجديات التعامل مع الرئيس في مختلف القطاعات الحكومية او الخاصة وذلك لعدم وجود أي دراسات او دورات تختص بعلم ادارة المدير (الرئيس) او انها بحكم النادر والقليل جدا على الرغم من تأكيد العديد من النظريات الادارية على الخوض والتعلم في هذا المجال.

واستناداً إلى الدوافع التي تم عرضها سالفاً، يمكن صياغة مشكلة البحث بالآتي: "إن من بين اهم متطلبات وجود ادارة المرؤوس للرئيس في المنظمات العراقية إدراك المرؤوس للثقة التنظيمية التي تؤثر باتجاه تنمية الاداء السياقي له.

**تساؤلات البحث:**

- وفقاً لمشكلة البحث المذكور انفا يمكن طرح التساؤلات الأساسية التي يسعى البحث الإجابة عليها، على النحو أدناه:
1. ما المرتكزات الأساسية والمفاهيمية لموضوعات الثقة التنظيمية والاداء السياقي وادارة المرؤوس للرئيس؟
  2. ما مدى إدراك المرؤوسين في المنظمة المبحوثة لمفهوم الثقة التنظيمية وأهم ابعادها؟
  3. ما مدى الاهتمام بالسلوك الطوعي والتعاوني المتمثل بأبعاد الاداء السياقي (التسهيلات الشخصية والاخلاص للعمل) في المنظمة المبحوثة؟
  4. هل تزداد قدرة المرؤوسين على ادارة الرئيس عندما يدركون الثقة التنظيمية وينخرطون في سلوكيات الاداء السياقي في المنظمة المبحوثة؟
  5. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد البحث الثلاث؟

**ثانياً : أهداف البحث Research Objectives**

يتضمن البحث الحالي مجموعة من الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها وهي على النحو الآتي:

١. تحديد مستوى إدراك الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) داخل المنظمة المبحوثة.
٢. بيان مستوى انخراط الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة لسلوكيات الاداء السياقي المتمثلة ب(التسهيلات الشخصية والاحلاص للعمل).
٣. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس.
٤. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين والاداء السياقي وادارة المرؤوس للرئيس.
٥. اختبار العلاقة التفاعلية بين الثقة التنظيمية والاداء السياقي وبيان انعكاسها على ادارة المرؤوس للرئيس.
٦. وضع عدد من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير مجال الاهتمام بدراسة ادارة المرؤوس للرئيس، إذ لا زالت الاهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة.

**ثالثاً : أهمية البحث Research Importance**

تتجسد أهمية الدراسة بالاتي:

- ١- أكدت الدراسات الادارية المعاصرة على ماتحققه ادارة المرؤوس للرئيس التي تقع تحت عنوان (management up or management your boss) من مزايا تتعلق بتطوير العلاقة الايجابية البناءة داخل المنظمة التي من شأنها ان تجعل العمل اكثر متعة وسهولة في تحقيق اهداف المرؤوس والرئيس والمنظمة (Dufour, 2011:85).
- ٢- من جانب آخر فإن دراسة ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الثقة التنظيمية والاداء السياقي يسهم في تقديم إضافة جديدة إلى أدبيات هذا الموضوع من خلال توظيف توليفة لم تؤخذ بالاعتبار عن طريق دراسات سابقة.
- ٣- تعد دراسة مهمة في أدبيات الإدارة على المستوى المحلي والعربي تستخدم مصطلح اداري غير مألوف (management up) لاغفال الباحثين في هذا المجال عن دراسة المؤشرات المادية والنفسية الايجابية المصاحبة لممارسة هذه الادارة والتي لاتقل اهمية عن جانب ادارة الرئيس للمرؤوس، فإنه من اللافت أن يتبلور هاجس بأهمية دراسة هذا الموضوع.
- ٤- فسح مجال أمام الباحثين الآخرين للبحث في ميادين أخرى غير ما ركز عليه في هذا البحث ذات صلة بمواضيع متغيراته.

**رابعاً: منهج البحث: Research approach**

يمكن الإشارة إلى أن البحث الحالي قد أخذ بمنهج المسح المكتبي للافادة من المصادر والدراسات المتوافرة لبناء الجانب النظري منه، فضلا عن استعمال المنهج الوصفي (Descriptive) في عرض البيانات، والمنهج التحليلي (Analytical) في تحليل نتائجه المتعلقة بموضوعاته ومتغيراته لغرض التعرف على العلاقة والأثر والتوافق والتكامل فيما بينها للوصول إلى نتائج تثبت حقيقة وجود ربط منطقي فيما بين متغيرات البحث.

**خامساً: فرضيات البحث Research hypothesizes:**

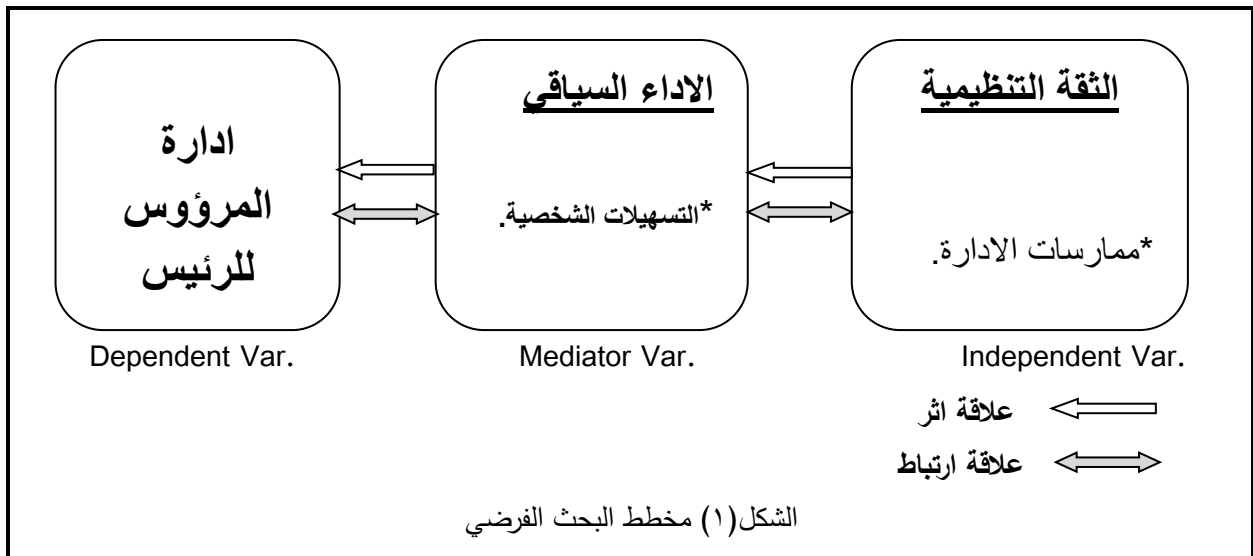
يستند البحث الى الفرضيات العدمية التالية:

- أ- **الفرضية الرئيسية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط واثر بين الثقة التنظيمية والاداء السياقي وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- **الفرضية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط واثر بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين التسهيلات الشخصية.
- ٢- **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط واثر بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين الاخلاص للعمل.
- ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط واثر بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين ادارة المرؤوس للرئيس.
- ج- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط واثر بين بعدي الاداء السياقي المتمثلة بـ (التسهيلات الشخصية والاخلاص للعمل) وبين ادارة المرؤوس للرئيس.
- د- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** الاداء السياقي يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس.

**سادساً: مخطط البحث الفرضي Research prototype :**

يوضح الشكل (١) صورة معبرة عن المخطط الفرضي العاكس لفكرة البحث، وطبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، حتى يكون مجسداً للمشكلة والأهداف المتوقع تحقيقها وفق التفصيل الآتي:-

- أ- **المتغير التفسيري (المستقل):** ويتناول ابعاد الثقة التنظيمية (OT) الثلاث (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) عن طريق الاعتماد على أنموذج (Vanhal et al, 2011). المستعمل في دراسة ( Hough etal, 2016: 47) وزملائه.
- ب- **المتغير الوسيط:** ويتكون من بعدي الاداء السياقي (CP)هما (التسهيلات الشخصية والاخلاص للعمل) بالاعتماد على دراسة (العطوي، ٢٠٠٩).
- ج- **المتغير المستجيب (المعتمد):** ويتمثل بسلوكيات ادارة المرؤوس للرئيس وفق الاستبانة المصممة من لدن (Joiner& scott, 2015).

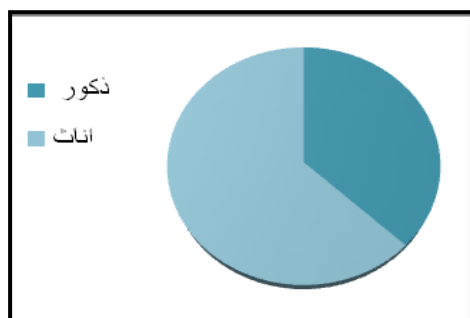


## سابعاً: حدود البحث: Research boundaries

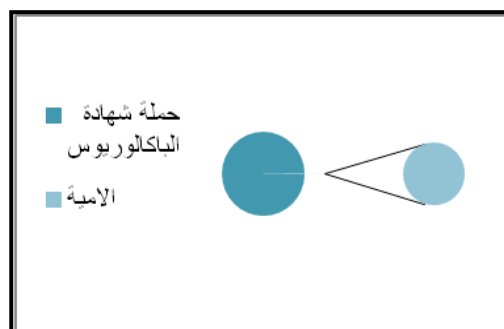
- ١- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بجامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد لغرض إجراء الجانب الميداني وكان المبرر من اختيارها لما تمتلكه من موقعاً يسهل الوصول إليه فضلا عن امتلاك افراد العينة حالة من الوعي في جانب البحث العلمي اكثر من الملاكات الاخرى الموجودة.
- ٢- الحدود الزمانية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وتحليلها ما بين ٢٠١٦/٥/١ م ولغاية ٢٠١٦/٦/١٦ م .
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالملاك الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية .

## ثامناً: مجتمع البحث وعينته: Data population and sample

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية كمجتمع للبحث، اما عينته فتمثلت بالعاملين في الكلية المذكورة ممن هم على الملاك الدائم والبالغ عددهم (٨١) موظفاً، اذ تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وبحسب العدد المذكور، استلم منها (٧٧) استبانة، استخدم (٧٦) استبانة في التحليل الاحصائي بعد استبعاد واحدة غير صالحة للتحليل وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث اكثر من (٩٤%). وشكلت نسبة الذكور (٣٧%) اما الاناث (٦٣%) كما موضح في الشكل (٢) ، ومعدل عمر الافراد العاملين تتراوح بين (٢٨ - ٥٨) سنة، اما فقرة التحصيل الدراسي المبينة في الشكل (٣) فكانت اعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس (٦٦%) اذ بلغ عددهم (٥٠) موظف، واقل نسبة لمن هم بدرجة الدراسة الامية (٠,٠٣%) بواقع موظفين اثنين للخدمات. واخيرا كان معدل خدمة العاملين عينة البحث تتراوح بين (٤ - ٢٧) سنة.



الشكل (٢) توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي



الشكل (٣) توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي

## عاشراً: هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها:

تألفت فقرات الاستبانة من (٣٨) فقرة، اذ بلغت فقرات متغير الثقة التنظيمية (١٦) فقرة، في حين كانت فقرات متغير الاداء السياقي (١٢) فقرة، وفقرات متغير ادارة المرؤوس للرئيس فقد بلغت (١٠) فقرة. اما فيما يخص اختبار صدق مقياس البحث فتم اجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة والذي يقصد به مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات مقياس البحث، فتم عرضها بصيغتها الاولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين (الملحق ٢) اصحاب الخبرة والدراية في مجال ادارة الاعمال، وبناء على اجاباتهم اجريت بعض التعديلات المقترحة من قبلهم وتم الاستقرار على (٣٨) فقرة كونها حصلت على نسبة اتفاق تتجاوز ٨٨%. وبذلك اصبحت الاستبانة مستوفية لشروط الصدق الظاهري. اما فيما يتعلق بثبات المحتوى وصدقه تم استعمال معامل كرونباخ الفا للتأكد من ذلك، وتراوحت قيمة المعامل بين (٠,٧٧-٠,٩٢) وهذه القيمة مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والاجتماعية لان قيمتها اكبر من (٠,٧٥) والملحق (١) يوضح الاستبانة مقياس البحث. والجدول (١) يوضح هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها:-

الجدول (١) هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	تسلسل الفقرات كما جاء ترتيبها في الاستبانة	المقياس المتبع
معلومات تعريفية	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة.	أ- ح	من اعداد الباحثة بالافادة من الدراسات المتاحة.
الثقة التنظيمية	١- ممارسات الادارة. ٢- الاتصال. ٣- القيم والمعايير الاخلاقية	٥-١ ١٢-٦ ١٦-١٣	((Hough et al, 2016
الاداء السياقي	*التسهيلات الشخصية. *الاخلاص للعمل.	٢٢-١٧ ٢٨-٢٣	(العطوي، ٢٠٠٩)
ادارة المرؤوس للرئيس	احادي البعد	٣٨-٢٩	(Joiner& scott, 2015)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة.

**اثنتا عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة: Statistical methods**

اعتمدت أدوات الإحصائية المبينة ادناه لتحليل فرضيات ومخطط البحث واختبارها بإستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي:

١- فحص بيانات البحث: عن طريق فحص القيم المفقودة والمتطرفة وقد تم استعمال اختبار (Boxplot) للتعرف على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وفحص التوزيع الطبيعي للبيانات من نوعين من الاختبار الاول اختبار الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis).

٢- معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات مقياس البحث.

٣- الأساليب الإحصائية الوصفية :

تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي:

أ- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .

ب- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .

٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

أ- معامل ارتباط البسيط (Simple Correlation): أُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين .

ب- معامل الانحدار الخطي المتعدد (multiple Regression): أُستخدم لاختبار علاقات الأثر.

ج- معامل التحديد ( $R^2$ ): أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

د- اختبار ( T ): أُستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث .

هـ- اختبار ( F ): أُستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث .

و- نموذج (Baron & Kenny, 1986) لاختبار الدور الوسيط (Mediator Role).

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

### اولاً: الثقة التنظيمية المدركة: The aware Organizational Trust

اهتمت معظم دراسات الباحثين المقدمة في مجالات الاتصال، الاقتصاد، الاعمال، الادارة، الفلسفة، علم النفس، علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع بموضوع الثقة، فبعضهم بحث الثقة بين اعضاء المنظمة والآخر اهتم بالثقة بين الافراد العاملين والقادة او والمدربين داخل المنظمة في حين مازال اخرون يهتمون بطبيعة الثقة الموجودة ضمن سياق الثقافة المتبعة في المؤسسة (Morreale & Zalabak, 2014: 71).

اما باحثي الادارة والسلوك التنظيمي فقد اختلفوا في تحديد مفهوم دقيق يعبر عن محتوى الثقة التنظيمية لكونها من المفاهيم النفسية والسلوكية المتعددة الابعاد من جهة ولحدائث خوضهم في هذا المجال من جهة ثانية (Cerff, 2004:8). قدموا العديد من الدراسات والبحوث التي اشاروا فيها بأن للثقة التنظيمية دور أساسي في ارشاد مواقف وعلاقات العمل الفاعلة والمنتجة داخل المنظمة امثال (Audi, 2008) الذي اكد على انه أي عمل بدون ثقة مستحيل (Hough et al, 2016: 47). في حين اشار كل من (Gilbert & Tang, 1998) نقلاً عن (Koochang, 2013:118) Paliszkiwicz & Paliszkiwicz بأنها مكون مهم في الحياة التنظيمية لانها تدل على الايمان المتبادل من ناحية النية والسلوك بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. اما (Rousseau & Das and Tang, 1998) وزملائه نقلاً عن (Paliszkiwicz et al, 2014: 28) فقد اكد على انها من المفاهيم النفسية والسلوكية الدالة على المشاعر الايجابية المتوقعة من لدن المرؤوس تجاه الممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة في المنظمة التي ينتمي اليها والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. في حين وضح (Tan & Tan, 2000) نقلاً عن (الخطيب ومعاية، ٢٠٠٩، ٨) مفهوم الثقة التنظيمية بانه استعداد المرؤوس للقيام بما يطلبه الرئيس من اعمال دون معرفة نتائج عواقب هذه الاعمال استناداً الى توقعات المرؤوس الايجابية تجاه قرارات المدير. اما (Yilmaz & Atalay, 2009: 343) فيران في دراستهما بانها توقعات الافراد العاملين عن تطبيقات وسياسات المنظمة بانها ستخدم مصالحهم وتحقق اهدافهم. بينما اشار كل من (هاشم والعايدي، ٢٠١٠: ٤٥) الى انها الفهم المتبادل بين المنظمة والافراد بما ينسجم مع تحقيق الاهداف التنظيمية. في حين يؤكد (McCallister, 2010: 27) على انها اعتقاد فرد او رغبته في التصرف مع فرد اخر بناءً على تصرفات وقرارات ذلك الفرد. اما (Robbins et al, 2012:184) وزملائه فقد عرفوها بانها متغير اساسي في التنبؤ بموقف الافراد العاملين (كالرضا والالتزام التنظيمي) او سلوكهم (كالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية) داخل المنظمة. ويتفق (المعشر والطراونة، ٢٠١٢: ٦٢٧) مع التعريف السابق في تحديد مفهوم الثقة التنظيمية بانها متغير اساس يعبر عن توقعات الافراد او الجماعات بان المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للافراد او الجماعات بسبب كفاءة النظام الاداري فيها والرؤوساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الافراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق. ولايختلف تعريف الثقة التنظيمية لـ (Iqbal & Ahmad, 2016: 28) في دراستهما عن التعاريف السابقة بانها الشعور بالاطمئنان الشامل بنظام بيئة العمل بوصفه كياناً مؤتمناً وفق لادراك المرؤوس. اما (الجادر، ومرجاح، ٢٠١٦: ٢٤٩) فنظروا الى الثقة التنظيمية على انها درجة ايمان كل طرف (مانح الثقة) بمقدرات الطرف الاخر (الموثوق به) وامكانياته واستعداداته وذلك بناء على ان الطرف الموثوق به سيقوم بأداء اعمال مهمة لصالح مانح الثقة حتى وان لم يكن قادراً على مراقبة سلوك او التحكم به. اما فيما يخص ابعاد الثقة التنظيمية فقد صاغ كل من (Buckingham & Coffman 1999; McDaniel 1997; Vanhala et al. 2011) نقلاً عن (Hough et al, 2016: 47) مجموعة



من الابعاد حولها والمتمثلة بـ(الثقة بالادارة OT-M) التي تتبلور من التوقعات الايجابية من قبل العامل بخصوص تصرف و سلوك الرئيس المباشر او الادارة العليا من خلال الثقة بكلماتهم وافعالهم. اما البعد الثاني المتعلق بـ(الثقة بالاتصال OT-C) الذي يوفر المعلومة الصحيحة والمناسبة في الوقت الصحيح الذي يعد من مقومات الادارة الحديثة. في حين كان المتغير الاخير الذي يهتم بـ(الثقة بالقيم والمعايير الاخلاقية OT-VM) التي لها نتائج ايجابية في توافر اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات، وهذا النموذج مختبر صلاحيته وثباته في دراساتهم، والذي تم اعتماده في البحث الحالي كمتغيرات فرعية لمفهوم الثقة التنظيمية. وبناءً على ذلك يعد ادراك الثقة التنظيمية من لدن الفرد العامل مكون تنظيمي مهم لانها تعبر عن ايمانه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية وسلوك الافراد الاخرين الموجودين داخل المنظمة مثل القائد التنظيمي، وزملاء العمل.

### ثانياً: الاداء السياقي Contextual performance

اهتمت الدراسات الادارية الحديثة للأكاديميين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة بموضوع الاداء المنظمي لانه يعكس مدى اجتهاد الفرد ومثابرتة في اكتساب الخبرات المتعددة لاداء عمله مركزين على بعد الاداء السياقي (Contextual Performance) انطلاقاً من ايمانهم بان العنصر البشري من اعظم القوى المؤثرة على نجاح وتقدم وازدهار المنظمات الحديثة من جهة وضرورة تكوين سياق نفسي واجتماعي وتنظيمي يعمل كمحفز اساسي لاداء الانشطة والعمليات المتعلقة بالمهام من جهة ثانية (Ariani, 2013: 122-123). وفي إطار تحديد مفهوم للأداء السياقي فقد أشار (Borman & Motowidlo, 1986) نقلاً عن (Sen & kaul, 2015,10) الى انه السلوكيات المشكلة للسياق النفسي والاجتماعي لاداء نشاطات الصيانة والتحويل الجوهري في المنظمة. بينما يرى كل من (Bilal etal, 2015: 83) الاداء السياقي بانه سلوك نفسي واجتماعي هادف يقوم به العاملون لانجاز الأعمال المناطة بهم. في حين ينظر (Mshellia & etal, 2016: 21) الى الاداء السياقي للفرد بانه مجموعة من الجهود الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعي التي تجري فيها العمليات الجوهري الفنية داخل المنظمة. ويتفق (Akoto, 2015: 25) مع ما عرض من مفاهيم سابقة في وصف الاداء السياقي على انه سلوكيات شخصية واختيارية من لدن الفرد العامل تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي. وبقدر اهمية هذا المفهوم هنالك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح وموحد له بسبب تداخله مع العديد من المفاهيم التنظيمية مثل المبادرة الشخصية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فضلاً عن تعدد واختلاف الخلفيات الفكرية النظرية للباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم ; (Hasan etal, 2011: 6319) (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Hamidizadeh etal, 2012: 1202)، وقد اضاف كل من (Schmit, 1999) نقلاً عن (Mshellia & etal, 2016: 21) خمسة اصناف للاداء السياقي كالتطوع او عرض جهد إضافي، متابعة القواعد والسياسات التنظيمية ومساعدة وتعاون مع الآخرين، أو إنذار زملاء حول مشاكل متعلقة بالعمل. ويعرض (Akoto, 2015: 26) في دراسته الى ما أشار اليه كل من (Borman, Motowidlo, Rose & Hunter, 1988) Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1985) بان الاداء السياقي ينشأ من ثلاث مفاهيم رئيسية هي سلوك المواطنة التنظيمي الطوعي والسلوك التنظيمي الاجتماعي ونموذج الجندي الفاعل بالولاء والاخلاص والعمل كفريق. ولا يختلف (Motowidlo & scotter, 1994, 1996) في دراستهما عن الاخرين في تحديد جانبيين مهمين للاداء السياقي الاول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية التي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل والتي تسهم في انجاز الاهداف المنظمة من تشجيع التعاون واحترام الاخرين وبناء العلاقات الفاعلة، اما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص في

العمل والذي يصف افعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد واخذ المبادرات واتباع القواعد والسياسات ودعم الاهداف التنظيمية وتكريس الوقت لنجاح العمل(العطوي، ٢٠٠٩: ٤٨)، والذي ركز البحث الحالي على هذين الجانبين بسبب مالا نموذجهما من قدر كبير من الصحة والموثوقية وثبت أنه مقياس تنبؤي قوي بمهارة الفرد التطوعية عبر مدى واسع من المنظمات عند مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الثقافات الوطنية.

### ثالثاً: ادارة المرؤوس للرئيس **management your boss**

ترتبط أصول الادارة العكسية او ادارة المرؤوس للمدير (management up or management your boss) بنظريات الفكر الانساني لادارة عن طريق كتابات العديد من مفكرهم المركزة على البعد الانساني في المنظمات، وبالمشاركة في صنع القرار (Badowski, 2003: 55)، ومن اشهر هؤلاء المفكرين (M.P.Follett) التي اكدت على الجماعة (Group) يوصفها الحجر الاساس في بناء المنظمات، والتعاون، والمشاركة في السلطة بحيث يؤدي المرؤوسين مهماتهم ليس للمدير وإنما مع المدير لتحقيق الاهداف المشتركة (الشماع، ٢٠٠٧، ٤٥). اما جستر بارنرد فانه يؤمن بأن المنظمات عبارة عن انظمة تعاونية تقوم على اساس استعداد وتعاون أعضائها ومساهماتهم الطوعية وبالاخص في المستويات الدنيا لتحقيق اهداف المنظمة (درة وجودة، ٢٠١١: ٨٢). في حين لفتت التجربة اليابانية التي تعتبر من نظريات الادارة المعاصرة الى الاهتمام بادارة الموارد البشرية والاعتناء بالعاملين لانهم يلعبون دورا مهما في اتخاذ القرارات والنشاطات الجماعية (Black, 2009: 386). ويرى مؤسس الادارة بالاهداف بيتر دركر انه ليس المطلوب منك ان تحب او تكره مديرك ولكن المطلوب منك ان تعلم كيف تديره لانه المصدر لكل النجاحات والانجازات التي يمكن تحقيقها مستقبلا(الرشيدي، ٢٠١٤: ١٦).

ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم ادارة المرؤوس لرئيسه شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الاخرى، ولكننا نحاول الاسترشاد بأراء بعض المفكرين في سبيل التوصل الى عناصر مشتركة تساعدنا في التعرف على هذا المفهوم، فأشار (Jay, 2002: 1) الى ان مفهوم (management your boss) عبارة عن تقوية الترابط الشخصي بين الفرد العامل والمدير مما يجعل الفرد العامل مصالحة دائمة الحضور في ذهن مديره. في حين عرفها (Hill, 2007: 5) بانها فهم المرؤوس لنفسه أي ادراكه لنقاط القوة والضعف لديه، والاهداف الشخصية، والحاجات التي يسعى الى اشباعها من جهة وكذلك الاهتمام بفهم مديره عن طريق تقدير اهدافه وجوانب القوة والضعف فيه وقيمه من جهة ثانية في محاوله للوصول الى طريقة للعمل المشترك تناسب كليهما وتساعدهما على تحقيق التوافق بين اهدافهما واهداف المنظمة. اما (Hill & Lineback, 2011: 5) فأكد على ان مفهوم ادارة المرؤوس لمديره هو جودة تعامل المرؤوس برئيسه بحيث يحمل الاخير صورة مشرقة عن المرؤوس فيكلفه مهمات ومسؤوليات تؤهله للتقدم في مساره الوظيفي. ويرى (Dufour, 2011: 85) بانها المقدرات الاساسية التي يمتلكها الموظف للنجاح المهني من خلال الاستعداد مسبقا لكل الاحتمالات او الاسئلة الاستقصائية التي سيطرحها المدير باجابات مهذبة وواثقة ومنتزعة مما تجعل الاخير يعتقد بان الموظف يمسك الدفة وتسير الامور بكفاءة وفعالية. وفي السياق نفسه ترى (Davis, 2013: 9) ان هذا المفهوم يشير الى تسويق الفرد العامل لنفسه لدى مديره او توجيه رسالة له عما انجزه للتأكد من انه يعرف قيمته لان المديرين سريعوا النسيان في زحمة العمل بطرق تلقائية تجنبه مظهر التصنع والمبالغة وتجنبه ايضا ضياع رسالته الجوهرية التي تتحدث عنه بالاتجاه الصحيح وترسخ الصورة المطلوب تكوينها لدى المدير. ويؤكد (Tulgan, 2010: 142) ان عملية ادارة المرؤوس للمدير تشوبها بعض الصعوبات منها الوقت القصير المتاح للفرد العامل مع مديره فعليه ان يستغله لحل ومناقشة الامور، وايضا صعوبة عملية

اقناع المدير بوجه نظر المرؤوس لانه يفترض دائما انه على صواب، ولكون العلاقة الاولى تسير عكس خطوط السلطه مما يتطلب مهارات خاصة في الاتصال والاقناع. وعليه تعتبر ادارة المرؤوس للرئيس (الادارة العكسية) حقل معرفي اداري

حديث يدل على سعي المرؤوس الى تكوين صورة ذهنية ايجابية عنه لدى مديره، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي. اما المقياس الذي تم اعتماده لهذا المتغير فهو المقياس المصمم من لدن (Joiner & scott, 2015)، والذي اخذ بنظر الاعتبار جودة المعرفة التي يمتلكها المرؤوس عن كيفية التعامل الجيد مع رئيسه.

#### رابعاً: العلاقة بين متغيرات البحث:

وجهت انظار الكثير من باحثي وكتاب حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي في بحوثهم ودراساتهم على تعزيز الثقة داخل المحيط التنظيمي لكونها متغيراً مهماً في تشكيل مختلف انواع العلاقات الاجتماعية والتنظيمية واستمرارها ضمن المنظمة (Hough et al, 2016: 48)، اذ تسهم الثقة التنظيمية في زيادة انتاجية الفرد والسلوك الجماعي نتيجة الشعور بالامان ازاء الاخرين فالمستويات المرتفعة للثقة تخفض من معدل الرقابة المطلوبة لتنظيم سلوك العاملين (Iqbal & Ahmad, 2016: 30). فقد صنف كل من (Gunpath, 2006: 12) و (Vanhala, 2011: 35-36) الثقة التنظيمية الى ثلاثة أصناف: الثقة النازلة والتي تشير الى ثقة الرئيس بالمرؤوسين، والثقة الافقية وهي ثقة زملاء العمل بعضهم ببعض، والصنف الثالث الثقة الصاعدة والتي تشير الى اعتقاد المرؤوس برئيسه او مشرفه المباشر بانه شخص موثوق به يعكس قيم مرؤوسيه وطموحاتهم ، فعندما تتعزز الثقة بينهم فان المرؤوس يستطيع احداث انجازات مهمة بالعمل. وهذا كله يدعم الافتراض الذي يعد الثقة التنظيمية كمؤشر لادارة المرؤوس للرئيس بواسطة الاداء السياقي (تأثير غير مباشر). فالثقة التنظيمية تحفز العاملين على انتهاج سلوك الاداء السياقي الذي يعكس بدوره على جودة ادارة المرؤوس للمدير، ويعزز هذا الكلام نتائج الدراسة التي اجراها كل من (متعب والعطوي، ٢٠٠٨) على عينة من (٩٧) عاملاً في معمل نسيج الديوانية، والتي اشارت بان الثقة التنظيمية لها تأثير مباشر على مخرجات العمل السلوكية كالاداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفهما جزء من الاداء السياقي، وبما ان هذه سلوكيات لاتدعم الجوهر الفني للمنظمة بقدر ما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها فانها تتعكس ايجابيا على الوصول الى طريقة للعمل المشترك تناسب كل من الفرد العامل ومديره وتساعدهما على تحقيق التوافق بين اهدافهما واهداف المنظمة وحسب ما ذكر سابقاً هو جوهر ادارة المرؤوس للرئيس.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أولاً. فحص بيانات البحث:

١. فحص القيم المفقودة والمتطرفة: ان عملية تشخيص القيم المفقودة تساعد كثيراً في تجنب الأخطاء الناجمة عن فقدان بعض البيانات بسبب عدم مليء بعض فقرات المقياس من لدن افراد العينة أو بسبب الأخطاء التي تحدث أثناء إدخال البيانات. إذ تمتلك البرامج الإحصائية القدرة على التعامل مع هذه الحالة عند تشخيصها من لدن الباحث. وقد أظهرت نتائج الفحص بعدم وجود أي بيانات مفقودة داخل البحث بعد استخراج التكرارات عن طريق برنامج (SPSS V.20)، وهذه الخطوة تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للاستخدام. أما فحص القيم المتطرفة أو الشاذة فيقصد به فحص البيانات التي تختلف بشكل كبير جداً عن باقي القيم الموجودة في التحليل، وقد تم استعمال اختبار (Boxplot) للتعرف

على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد بينت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة سببها عملية إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أجريت التصحيحات اللازمة عليها بحيث أصبحت بيانات البحث خالية من وجود القيم الشاذة أو المتطرفة.

٢. **فحص التوزيع الطبيعي لبيانات البحث:** ان اختبارات افتراض التوزيع الطبيعي لبيانات عينة او مجتمع البحث اي اختبار وجود البيانات المعلمية (Parametric data) خطوة مهمة تسبق اختبارات الاحصاء الاستدلالي (اختبار فرضيات البحث) أي إن التحقق من بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي من نوعين من الاختبار الاول اختبار الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، اذ يتم التحقق من شكل البيانات ملتوية أو مفلطحة أم أنها موزعة توزيعاً متماثلاً عن طريق قيمة (Z) أو ما تعرف بالقيمة الحرجة وهي مقبولة عندما تكون اكبر من (±1.96). اما الاختبار الثاني فهو اختبائي كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk)، اذ يتم التحقق من هذين الاختبارين عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون اكبر من (0.05). وهذا الاختبار يبين هل أن توزيع البيانات يختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي أم انه مشابه له (Hair et al., 2010: 70).

وبعد اجراء الاختبارات على بيانات البحث يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كلومجروف - سيمنروف واختبار شابيرو - ويليك، أن قيمة الاختبار أكبر من مستوى المعنوية (5%) ، وهذا يعني إن بيانات عينة البحث لا تختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي. أما نتائج الالتواء والتقلطح فان قيم النسبة الحرجة ل (Z-value) تكون جميعها اكبر من (± 1.96) مما يعني أن شكل توزيع بيانات العينة مشابه تقريباً للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء أو التقلطح. وهذا يقودنا إلى أن نقبل الافتراض القائل بأن بيانات البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

#### **ثانياً. الإحصاءات الوصفية (تشخيص واقع متغيرات البحث):**

يلاحظ في الجداول (1,2) نتائج استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) التي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، بحسب إجابات أفراد العينة على مقياس البحث وكالاتي :-

١- **الثقة التنظيمية:** حصلت إبعاد الثقة التنظيمية الثلاث (الثقة بممارسات الإدارة TMP، الثقة بالاتصال TC، الثقة بالمعايير والمبادئ الاخلاقية TVMP) على أوساط حسابية بلغ على الترتيب (TMP = 2.8, CT= 3.7, TVMP= 3.5) ، اذ يلاحظ بأن بعد الثقة بالاتصال (CT) حصل على اعلى الأوساط الحسابية، في حين حصل بعد الثقة بالإدارة (TMP) على أدنى الأوساط الحسابية .

إما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فهي (TMP= 0.78; TC= 0.68; TVMP= 0.74) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد. اما الوسط الحسابي العام لمتغير الثقة التنظيمية فقد بلغ (3.3) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) مراتب وبانحراف معياري عام بلغ (0.73)، وهذا يعني (وجود ادراك منخفض نوعاً ما من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير الثقة بالإدارة، مع وجود ادراك ايجابي اتجاه متغير الثقة بالاتصال والثقة بالقيم والمعايير الأخلاقية).

الجدول (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الثقة التنظيمية

الابعاد الفرعية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
الثقة بالادارة	0.78	2.8
الثقة بالاتصال	0.68	3.7
الثقة بالقيم والمعايير الاخلاقية	0.74	3.5
إجمالي الثقة التنظيمية	0.73	3.3

٢- الاداء السياقي: حصل إبعاد الاداء السياقي (التسهيلات الشخصية IF، والاخلاص للعمل WD) على أوساط حسابية بلغت (IF= 3.5, WD= 3.9)، اذ يلاحظ بأن بعدي الاداء السياقي قد حصلوا على اوساط حسابية تفوق الوسط المعياري للدراسات الادارية والاجتماعية البالغ (٣) درجات بوسط حسابي اجمالي (3.7). إما الانحرافات العامة لهذين البعدين فهي (IF= 0.71, WD= 0.69)، اذ تشير هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذا البعد. اما الوسط الحسابي العام لمتغير الاداء السياقي فقد بلغ (3.5)، وانحراف معياري عام بلغ (0.70)، وهذا يعني (وجود تقبل ايجابي من قبل العاملين عينة البحث اتجاه الأداء السياقي).

الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاداء السياقي

الابعاد الفرعية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
التسهيلات الشخصية	0.71	3.5
الإخلاص للعمل	0.69	3.9
إجمالي الأداء السياقي	0.70	3.7

اما فيما يخص متغير ادارة المرؤوس للرئيس فيلاحظ بأنه قد حصلوا على وسط حسابي يفوق الوسط المعياري للدراسات الادارية والاجتماعية البالغ (3) درجات بوسط حسابي اجمالي (3.2). إما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.62)، اذ يشير الى تجانس إجابات عينة البحث عن فقرات المقياس. وهذا مؤشر جيد على اهتمام افراد عينة البحث بإعطاء انطباع جيد لرب العمل باستعمال بعض التوازن الصحيح في التعامل مع الرئيس.

وبناء على ماتقدم تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أنه وبالرغم من الأوساط الحسابية لمتغيرات البحث الثلاث (الثقة التنظيمية، الاداء السياقي، وادارة المرؤوس للرئيس) كانت مرتفعة نسبياً إلا أن طبيعة المهام المناطة بالمرؤوسين في المنظمة المبحوثة ودورهم في ظل الظروف التي يمرّ بها البلد تستوجب درجات أعلى من التنظيم والثقة والاهتمام بالمفاهيم الادارية الحديثة عن طريق وضع برامج ومشاريع منتظمة ومدروسة لتوظيف هذه القدرات والإمكانات بطريقة مؤسساتية في خدمة قطاعات الدولة والمجتمع.

**ثالثاً. الإحصاءات الاستدلالية (اختبار الفرضيات):**

خصصت هذه الفقرة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتحليلها للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية له، وفي البداية سوف يتم التحقق من صحة فرضيات الارتباط تمهيدا لاختبار فرضيات الاثر. وبعد ربط الفقرات التي تخص متغيرات البحث ظهرت العلاقة المبينة في الجدول (3) الذي يقيس فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين التسهيلات الشخصية.

**الجدول (3)**

معامل ارتباط كندال وقيمة (Z) المحسوبة والجدولية للعلاقة بين ابعاد

الثقة التنظيمية والتسهيلات الشخصية

المتغير المستقل	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة (Z) المحسوبة	قيمة (Z) الجدولية
ممارسات الادارة	٠.٧١	٩	٤.٧٧٠	٢.٢٥
الاتصال	٠.٧٥	١١	٦.٨٨٠	٣.٣١
القيم والمعايير الاخلاقية	٠.٧٢	٧	٤.٥٠٠	١.٤١
إجمالي الثقة التنظيمية	٠.٧٣	٩	٤.٣٠٠	١.٥٠

N = 76

اذ تشير معطيات الجدول المذكور الى ان قيمة (Z) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، اذ بلغ إجمالي قيمتها المحسوبة (٤,٣٠٠) في حين كانت قيمتها الجدولية (١,٥٠) وكذلك قيمة (Z) المحسوبة لبقية ابعاد الثقة التنظيمية كانت اكبر من القيم الجدولية كما مبين في الجدول (٣)، اما قيم معامل الارتباط فكان إجمالي معامل ارتباط كندال للثقة التنظيمية (٠.٧٣) اما ابعاد هذا المتغير فكانت على التوالي (الاتصال، القيم والمعايير الاخلاقية، ممارسات الادارة) (٠.٧٥، ٠.٧٢، ٠.٧١) أي ضمن المستوى المقبول في الدراسات الادارية والاجتماعية وعلى هذا الأساس ترفض فرضية العدم H0 المذكورة سابقاً وتقبل فرضية الإثبات البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين التسهيلات الشخصية).

اما الفرضية الاخرى التي افادت بانه (لا توجد علاقة ارتباط بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين الاخلاص للعمل)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرات ظهرت العلاقة المبينة في الجدول (٤) بان قيمة (Z) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، اذ بلغ إجمالي قيمتها المحسوبة (٤,٥٠٠) في حين كانت قيمتها الجدولية (٢.٣٠) وكذلك قيمة (Z) المحسوبة لبقية ابعاد الثقة التنظيمية كانت اكبر من القيم الجدولية كما مبين في الجدول (٤)، اما قيم معامل الارتباط فكان إجمالي معامل ارتباط كندال للثقة التنظيمية (٠.٧٥) اما ابعاد هذا المتغير فكانت على التوالي (الاتصال، ممارسات الادارة والقيم والمعايير الاخلاقية) (٠.٧١، ٠.٧٣، ٠.٧٧) أي ضمن المستوى المقبول في الدراسات الادارية والاجتماعية، وعلى هذا الأساس لا تقبل فرضية العدم H0 المذكورة سابقاً وتحل محلها فرضية الإثبات التي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين الابعاد الثلاث للثقة التنظيمية المتمثلة بـ (ممارسات الادارة، الاتصال، والقيم والمعايير الاخلاقية) وبين الاخلاص للعمل).

## الجدول (٤)

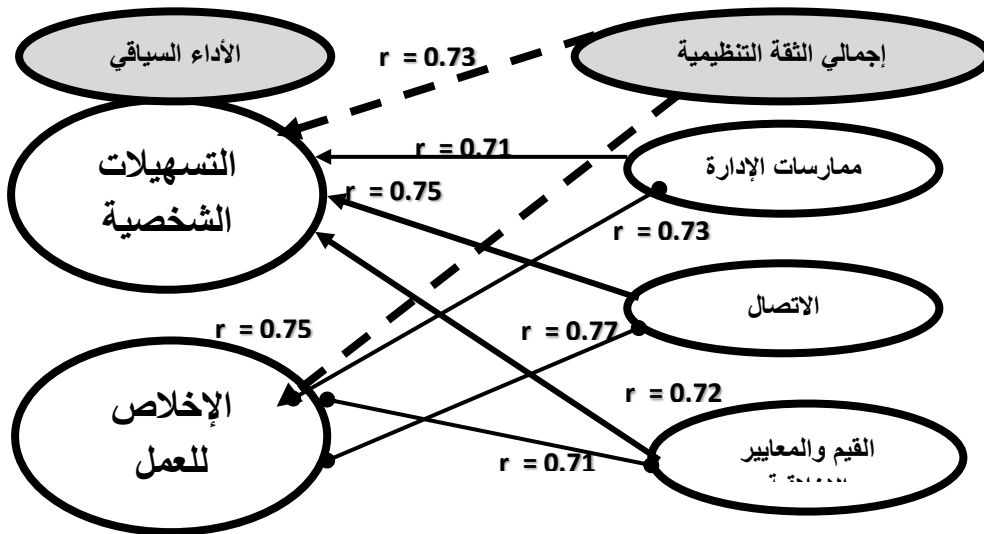
معامل ارتباط كندال وقيمة (Z) المحسوبة والجدولية للعلاقة بين ابعاد  
الثقة التنظيمية والاخلاص للعمل

المتغير المستقل	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة (Z) المحسوبة	قيمة (Z) الجدولية
ممارسات الادارة	٠.٧٣	١٠	٥.٥٧٠	٢.٤٤
الاتصال	٠.٧٧	١٢	٦.٣٨٠	٣.٢٤
القيم والمعايير الاخلاقية	٠.٧١	٨	٤.٧٠٠	١.٥١
إجمالي الثقة التنظيمية	٠.٧٥	٩	٤.٥٠٠	٢.٣٠

والشكل (٤) يوضح علاقة الارتباط بين متغيري البحث المستقل (الثقة التنظيمية) والوسيط (الاداء السياقي).

اما اختبار علاقة الارتباط المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والمتضمنة بعدم وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس، فقد تم اختبار معامل ارتباط كندال باستخدام اختبار (Z) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وهو ادارة المرؤوس للرئيس فيتضح من نتائج الاختبار بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الثقة التنظيمية بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، وادارة المرؤوس للرئيس بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٧)، وتدل هذه القيمة على عدم صحة فرضية (HO) وصحة وقبول فرضية وجود العلاقة بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس.

الشكل (٤) العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء السياقي



في حين اشارت نتائج علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط بين بعدي الاداء السياقي المتمثلة بـ (التسهيلات الشخصية والاخلاص للعمل) وبين ادارة المرؤوس للرئيس) ومن أجل قبول الفرضية المذكور انفا من عدمها فقد تم اختبار معاملات ارتباط كندال الذي كانت قيمته الاجمالية (0.77) وقيمته لبعدي الاداء السياقي (الاخلاص للعمل والتسهيلات الشخصية) على التوالي (0.80، 0.75) الواردة في الجدول (5) ضمن المستوى المقبول في الدراسات الادارية والاجتماعية. اما اختبار قيمة (Z) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط وهو الاداء السياقي والمتغير المعتمد ادارة المرؤوس للرئيس، فيتضح من النتائج الواردة فيه ان قيمة (Z) المحسوبة اكبر من الجدولية وعلية تقبل فرضية الاثبات وترفض فرضية النفي.

### الجدول (5)

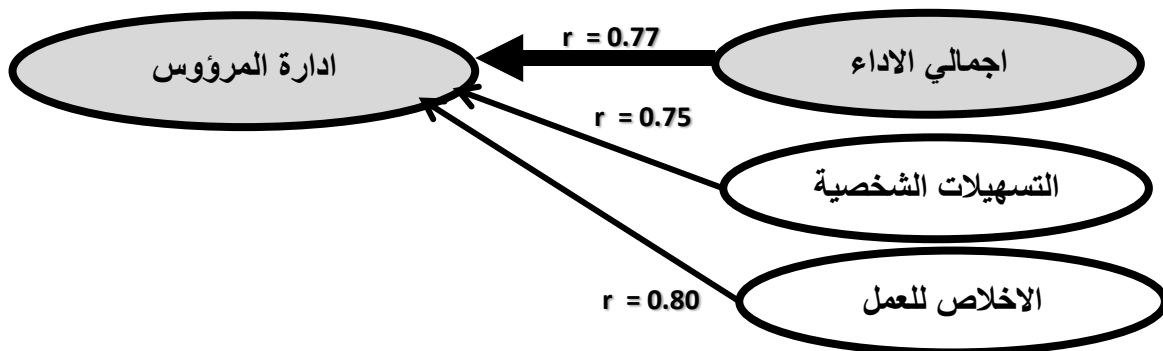
معامل ارتباط كندال وقيمة (Z) المحسوبة والجدولية للعلاقة بين بعدي الاداء السياقي وادارة المرؤوس للرئيس

المتغير الوسيط	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة (Z) المحسوبة	قيمة (Z) الجدولية
التسهيلات الشخصية	0.75	9	6.560	3.23
الاخلاص للعمل	0.80	14	7.320	3.80
اجمالي الاداء السياقي	0.77	11	5.500	3.30

والشكل (5) يوضح علاقة الارتباط بين متغيري البحث الوسيط (الاداء السياقي) والتابع (ادارة المرؤوس للرئيس).

وبناء على ما تقدم من نتائج نجد أن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين المتغير المستقل بأبعاده والوسيط والمعتمد كانت علاقات ارتباط موجبة ومعنوية، مما يشير إلى اعتماد رؤساء العمل في المنظمة المبحوثة على الاهتمام بالتواصل مع الافراد العاملين عن طريق ممارساتهم الادارية المبنية على المعايير الاخلاقية والمعلومة الصحيحة، والتي تسهم في زيادة سلوكيات الاداء السياقي للمرؤوسين داخل المنظمة.

الشكل (3) العلاقة بين الاداء السياقي و ادارة المرؤوس للرئيس.





اما فيما يخص علاقات التأثير فبعد اجراء تحليل الانحدار المتعدد (MRA) الخاص باختبار فرضيات علاقة الأثر، والذي يتضمن معامل بيتا وقيمة (F&T) الجدولية ومعامل التفسير ( $R^2$ ) عن علاقات التأثير بين إبعاد الثقة التنظيمية ومتغير الاداء السياقي ومتغير ادارة المرؤوس للرئيس، فيلاحظ بان قيمة ( $B=0.60^{***}$ ) تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية بين الثقة التنظيمية والاداء السياقي، اما قيمة ( $F=121.6^{***}$ ) كانت معنوية مما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية، في حين كانت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2\text{-adj}$ ) بلغت (0.78) مما يعني ان جميع المتغيرات المستقلة التفسيرية للثقة التنظيمية استطاعت ان تفسر (0.78) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاداء السياقي والباقي (0.22). يعزى الى عوامل اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

اما فيما يتعلق بعلاقة الاثر في الفرضية الرئيسة الثانية فيلاحظ من التحليل المذكور بان قيمة (B) تشير الى وجود علاقة تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس، اما قيمة (F) كانت معنوية ما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي دلت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2\text{-adj}$ ) فيه والتي بلغت (0.43) على رفض فرضية عدم التأثير وقبول فرضية الاثبات.

اما اجراءات اختبار الدور الوسيط (Mediator Role) لبعدي الاداء السياقي (التسهيلات الشخصية والاحلاص للعمل) بين متغير الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس المعتمدة على الاختبارات الاستدلالية السابقة للفرضيات والمشروطة باربعة شروط اساسية وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986) وكالاتي:-

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
- ٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار المتعدد الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي.
- ٤- ويتضمن الشرط الثالث جانبيين هما:

أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط جزئي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط كامل بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

ففي ضوء نتائج الجدول (٦) ضمن الخطوتين الاولى والثانية، وبالاعتماد على ماورد بالشروط التي اوصى بها (Baron & Kenny, 1986) يتبين تحقق الشرط الاول والثاني والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. اما بالنسبة للشرط الثالث والرابع فنرى في الجدول المذكور توسط الاداء السياقي بشكل كامل العلاقة بين الاتصال وادارة المرؤوس للرئيس لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى تغيرت من (0.29) الى (0.08) في الخطوة الثانية. وبشكل جزئي العلاقة بين ممارسات الادارة والقيم والمعايير الاخلاقية وادارة المرؤوس للرئيس من خلال ملاحظة تغير قيمة معامل بيتا في الجدول (٦) اذا بلغت (0.56) (0.30) في الخطوة الاولى الى (0.46) (0.35). ولتأكد من ان النتائج المذكور انفا ذات دلالة احصائية تم اجراء اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط وحسب قيمة (P-value=0.000) التي دلت على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط.

وبناءً على الاختبارات الآتفة الذكر يتم رفض فرضيات العدم (H<sub>0</sub>) الرئيسية الثالثة والرابعة الخاصة بعلاقات التأثير وقبول فرضيات الوجود (H<sub>1</sub>) بتوسط الاداء السياقي العلاقة بين الثقة التنظيمية وادارة المرؤوس للرئيس.

الجدول (٦) تحليل الانحدار المتعدد للمتغير الوسيط

Dependent variable	Independent variable	B	T	R <sup>2</sup>	F
MYB					
Step1	T-MP	.56***	3.22	.55	44.7***
	T-C	.29***	5.10		
	T-VMP	.30	.80		
Step2	T-MP	.46***	.90	.57	28.9***
	T-C	.08	3.09		
	T-VMP	.35	.30		
	CP	.31**	2.33		

\*\*P<0.01;\*\*\*P<0.001

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات:

- 1- اظهرت المراجعة الفكرية للأدبيات الادارية ذات العلاقة بمتغيرات البحث على ضرورة ادراك المرؤوس بوجود ثقة بادارة المنظمة لانها لاتعكس فقط على أداءه لمهامه بشكل جيد بل تعزز وتنمي السلوك الطوعي والتعاوني المتمثل بالاداء السياقي من جهة وجودة تعامل المرؤوس برئيسه بحيث يحمل الاخير صورة مشرقة عن المرؤوس فيكافئه مهمات ومسؤوليات تؤهله للتقدم في مساره الوظيفي.
- 2- اشارت نتائج الاحصاء الوصفي تصورات العاملين وإدراكهم إلى ان مكان العمل في اغلب الأحيان تسوده مظاهر الثقة التنظيمية التي تتجسد بمجموعة من الأفعال التأثيرية المقصودة لتعزيز المصالح العامة على المصالح الذاتية أو حمايتها مما يؤدي الى سعي بعض المرؤوسين القيام بمحاولات للوصول الى طريقة للعمل المشترك تتناسب وتساعد على تحقيق التوافق بين اهدافهم واهداف المنظمة.
- 3- وجود ادراك منخفض نوعاً ما من لدن العاملين عينة البحث اتجاه متغير الثقة بالإدارة في حين جميع أبعاد المتغيرات الاخرى كانت بين المستوى المعتدل والعالي، والنقطة المهمة التي تم ملاحظتها تفيد بان زيادة النتائج الايجابية تدعم بشكل كبير المناخ العام للعمل من جهة وتقلل من النتائج السلبية من جهة ثانية.
- 4- أن متغير الثقة التنظيمية له تأثير ايجابي ومعنوي في متغير الاداء السياقي تجاه المنظمة من جهة، ومتغير ادارة المرؤوس للرئيس من جهة ثانية. وهذا يعني بان إدراك العاملين عينة البحث لابعاد الثقة التنظيمية قد يخلق لديهم حالة من القدرة على صنع قرارات رؤسائهم والتاثير مستقبلا في العمليات التنظيمية.
- 5- اظهرت نتائج الاحصاء الاستدلالي ايضا تأثير الثقة التنظيمية (المتغير المستقل) على ادارة المرؤوس للرئيس (المتغير التابع) بتوسط متغير سلوكيات الاداء السياقي التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية للجوهر الفني للمنظمة ومن ثم تنعكس ايجابيا على الوصول الى طريقة للعمل المشترك تناسب كل من الفرد العامل ومديره وتساعد على تحقيق الانجازات التنظيمية.

## ثانيا: التوصيات:

- ١- من المهم لإدارة مجتمع البحث العمل بشكل دؤوب على القيام ببيت روح الشفافية داخل أجواء العمل عن طريق الكشف والإعلان عن كافة المعلومات المتعلقة بعملية إدارة شؤون المركز سواء كان على صعيد توزيع الموارد أو المكافآت والترقيات لخلق حالة الوضوح داخل مكان العمل في علاقات المديرين مع العاملين وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.
- ٢- تحتاج الجهات المسؤولة داخل المنظمة المبحوثة أن تقوم بتقديم برامج توعية وندوات تثقيفية مكثفة لتفعيل الآليات التي تعالج مختلف المواضيع المتعلقة بمتغيرات البحث عن طريق التركيز على تبني سلوكيات ادارة وتعامل المرؤوس للرئيس على وفق ابعاد الثقة التنظيمية(الثقة بممارسات الادارة، الثقة بالاتصال، والثقة بالمبادئ والمعايير الاخلاقية) وبعدي الاداء السياقي(التسهيلات الشخصية، والاخلاص للعمل) بقصد توسيع آفاق الافراد العاملين عن طريق اطلاعهم على وسائل واستراتيجيات بديلة وحديثة للتأثير على الآخرين وبالتالي زيادة قدرتهم على الموازنة في استعمال وسائل التأثير.
- ٣- تنمية وزرع روح العمل الجماعي(الاداء السياقي) بإشاعة ثقافة العمل الصادق والسلوك الاخلاقي بين المرؤوسين داخل المنظمة عن طريق التغذية العكسية والاتصالات الفاعلة لخلق حالة من الثقة بين المرؤوسين وادارة المنظمة.
- ٤- ضرورة بذل الجهد الكافي من لدن المرؤوسين(عينة البحث) للحصول على ايضاحات كافية عن اهداف الرئيس والمنظمة عن طريق استغلال الوقت القصير المتاح له مع رئيسه لحل ومناقشة الامور المهمة بأسلوب مقنع وواثق.

## المصادر:

- ١- الجادر، سهير عادل حامد، ومرجاح، زهراء غانم، ٢٠١٦، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، م٢٢، ع٨٧، ص٢٤٢-٢٥٧.
- ٢- الخطيب، احمد، ومعاية، عادل سالم، ٢٠٠٩، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، الاردن.
- ٣- درة، عبد الباري ابراهيم، وجودة، محفوظ احمد، ٢٠١١، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر، ط١، عمان، الاردن.
- ٤- الرشيدى، محمد مبارك، ٢٠١٤، اثر استخدام الادارة بالاهداف في اداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الشرق الاوسط.
- ٥- الشماع، خليل محمد حسن، ٢٠٠٧، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٥، عمان، الاردن.
- ٦- العطوي، عامر علي حسين، ٢٠٠٩، العلاقة بين راس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الاداء السياقي، مجلة دراسات ادارية، م٣، ع٥، ص٣٦-٦٣.
- ٧- متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، ٢٠٠٨، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م١٠، ص٢٤-٤٨.
- ٨- المعشر، زياد يوسف، والطراونة، مجدولين عصري، ٢٠١٢، اثر موضوعية نظام تقييم الاداء في الثقة التنظيمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، م٨، ع٤، ص٦٢٤-٦٥٢.

٩- هاشم، صبيحة قاسم، والعبادي علي رزاق جواد، ٢٠١٠، اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م١٢، ع١، ص٤١-٦١.

- 10- Akoto, L.,M, 2015, Self monitoring, job crafting and contextual performance among customer service personnel, Thesis for the degree of Doctor of Science Psychology, University of Ghana.
- 11- Ariani, W, 2013, Self – Others Rating Discrepancy of Task and Contextual Performance, Journal Manag. Bus. Res., 3 (2), p121-134.
- 12- Badowski, Rosanne,2003, Managing Up: How to Forge an Effective Relationship With Those Above You, randomhouse, USA.
- 13- Baron, R & Kenny, D, 1986, The moderator\_ mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, journal of social psychological, Vol .51, No. 6 pp. 1173-1182.
- 14- Bilal,H., Shah, B., Yasir, M& & Abdul Mateen, 2015, Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities, JMS, p81-88.
- 15-Black, A, 2009, Business essential, London, publishers Ltd.
- 16- Cerff, K., (2004), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study, International Leadership Studies Conference, <http://www.regent.edu/acad/sis.publication>.
- 17- Davis, Linda, 2013, Managing Up (Down and Across), Soar Higher leadership& life coaching.
- 18- Dufour, Gonzague, 2011, Managing Your Manager: How to Get Ahead with Any Type of Boss, McGraw-Hill, USA.
- 19- Gunpath D., 2006, Employee perception of trust in managers of different gender, submitted for the degree of Master of Arts, in the faculty of Humanities at the University of Witwatersrand, Johannesburg.
- 20- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E, 2010, Multivariate Data Analysis ,7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Upper Saddle .
- 21- Hamidzadeh, M. R., Baramond, S.& latifi, M , 2012, Empowerment and Contextual performance with Job Utility's Model. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol3, No 9, p1199-1218.
- 22- Hasan, T., Altinoz, M.& Cakiroglu, D, 2011, The effect of Employee Empowerment on Achievement of Motivation and Contextual Performance of Employees. African Journal of Business Management, Vo5, No 15, p6318-6329.

- 23- Hill, L, A& Lineback, K, 2011, Managing Your Boss, Harvard Business Review Guide to Managing Up and Across, Harvard Business School Publishing Corporation.
- 24- Hill, Linda, 2007, Becoming the Boss, Harvard Business Review, p1-10.
- 25- Hough ,C., Green, K., Plumlee, G, 2016, Impact of ethics environment and organizational trust on employee engagement, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Vo18, No3, p45- 67.
- 26- Iqbal, Q& Ahmad, B, 2016, Organizational justice, trust and organizational commitment in banking sector of Pakistan, Journal of Applied Economics and Business, p26- 43.
- 27- Jay, ros, 2002, How to manage your boss, prentice hall business, London.
- 28- Jione. S& Scott. W, 2015, Scale of managing up, <https://www.tdscascadia.org>.
- 29- Mc Allister, D, 2010, Affect and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, PP. 27-37.
- 30- Morreale, S & Zalabak, P, 2014, A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders Perceptions in Organizations in Poland and Russia, Intercultural Communication Studies XXIII: 2, P 69-89.
- 31- Mshellia, P.S., Malachy, O., Sabo, P& Abu-Abdissamad, M, 2016, Emotional intelligence and contextual performance among nursing professionals in jos metropolis, plateau state, Nigeria, Journal of good governance and sustainable development in Africa, Vol. 3, No1, p19-33.
- 32- Paliszkievicz, J., Koohang, 2013, Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance, Online Journal of Applied Knowledge Management, Vo1, No2, P 116-127.
- 33- Paliszkievicz, J., Koohang, A& Nord,J, 2014, Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument, Online Journal of Applied Knowledge Management, Vo2, No1, P 28-39.
- 34- Robbins, S., Judge, T& Hasham, E, 2012, Organizational Behavior, Pearson Education Limited, Edinburgh.
- 35- Sen, C& kaul, A, Psychological Correlates of Contextual Performance at Work: An Empricial View, The International Journal of Indian Psychology, 2,3, p11-16.

- 36- Tulgan, Bruce, 2010, its okay to manage your boss: the step-by-step program for making the best of your most important relationship at work, wiley imprint, 1edition, USA.
- 37- Vanhala M., 2011, Impersonal trust within the organization: what, how, and why? Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), Lappeenranta University of Technology, Finland.
- 38- Yilmaz A., Atalay C., 2009, A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, European Journal of Social Science, Vol .8, No. 2, pp. 341-352.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (١)

م/ استمارة استبانة

أخي الموظف الكريم .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستمارة التي بين يديكم اداة لانجاز البحث الموسوم (الثقة التنظيمية المدركة كآلية لدعم وتعزيز ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الاداء السياقي)، والتي تهدف إلى تشخيص مدى توفر متغيرات الدراسة من جهة واختبار العلاقات الاحصائية بينها من جهة ثانية داخل منظمكم. أمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذه الاستمارة ، والإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق تماماً مع رأيكم بكل دقة وموضوعية، علما ان كل إجاباتك ستعامل بسرية تامة جداً، لانها للأغراض العلمية حصراً وسوف لا تعرض أمام أي جهة داخل منظمك مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة.

اولاً: المعلومات الشخصية:

- ١- العمر.....  
٢- النوع الاجتماعي.....  
٣- التحصيل الدراسي.....  
٤- مدة الخدمة.....

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:

- آ - الثقة التنظيمية: بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والافراد بما ينسجم مع تحقيق الاهداف التنظيمية.  
١- ممارسات الادارة:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١.	استلم دخل مناسب مقارنة بزملائي الذين يعملون نفس العمل في المنظمة.					
٢.	الافراد العاملين الذين تمت مكافئتهم يستحقون ذلك.					
٣.	يعرض المدير على فرص لكي اطور نفسي في مهنتي.					
٤.	العاملون الماهرون لديهم قدرة على تبوء مناصب ذات مسؤولية اكثر.					
٥.	يلتزم رب العمل بوعوده تجاه مساري الوظيفي.					

## ٢- الاتصال:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٦.	استلم معلومات كافية عن حالة المنظمة.					
٧.	استلم المعلومات المهمة بالنسبة لي عن التغيرات التي تحدث في المنظمة.					
٨.	المعلومات الموزعة في منظمنا صحيحة.					
٩.	المعلومات الموزعة في منظمنا محدثة.					
١٠.	المعلومات الموزعة في منظمنا موثوقة.					
١١.	الاتصال مفتوح حول معلومات قضايا المنظمة المهمة.					
١٢.	وظائف الاتصال الداخلي في منظمنا تعمل بشكل جيد.					

## ٣- القيم والمبادئ الاخلاقية:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣.	وافق على القيم السائدة في منظمنا .					
١٤.	في رأيي تعمل منظمنا بشكل اخلاقي.					
١٥.	لا اسوم على مبادئ الاخلاقية لنجاح منظمتي.					
١٦.	للدارة العليا داخل المنظمة لها رأي واضح بعدم قبول اي عمل غير اخلاقي.					

ب- الاداء السياقي: بانه مجموعة من الجهود الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعي التي تجري فيها العمليات الجوهرية الفنية داخل المنظمة.

## ١- التسهيلات الشخصية:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	اقدم يد العون والمساعدة لزملائي الاخرين لانجاز اعمالهم.					
٢.	اتدث مع زملائي الاخرين قبل القيام باي عمل قد يؤثر فيهم.					
٣.	اساعد زملائي الاخرين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.					
٤.	اشجع الاخرين على تجريب طرق اكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم.					
٥.	اشجع الافراد المترددين او غير المنفتحين على ابداء ارائهم في العمل .					
٦.	ابدي كل الاحترام والمودة للآخرين في العمل.					

## ٢- الاخلاص للعمل:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧.	اتبع قواعد العمل وسياساته واجراءاته في المنظمة.					
٨.	اؤمن باهداف المنظمة واعمل على دعمها.					
٩.	ابذل قصارى جهدي في العمل.					
١٠.	اشجع الاخرين على اتخاذ القرارات التي تصب في خدمة اهداف المنظمة .					
١١.	اشعر بالمسؤولية العالية اتجاه انجاز واجباتي					
١٢.	انتطوع للاشياء غير المطلوبة في عملي التي تسهم في مساعدة الاخرين او تفعيل العمل.					

ج- ادارة المرؤوس للرئيس: جودة تعامل المرؤوس برئيسه بحيث يحمل الاخير صورة مشرقة عن المرؤوس فيكلفه مهمات ومسؤوليات تؤهله للتقدم في مساره الوظيفي.

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	اعرف اولويات اهتمام مديري بالعمل.					
٢.	اعرف كيف يقيس مديري نجاح العمل او فشله.					
٣.	اعرف مايقلق مديري في العمل.					
٤.	اعرف كيف اوصل الاخبار السيئة لمديري ان وجدت.					
٥.	انتاقش مع مديري بكل احترام واطهر له خلافي معه ببعض القضايا.					
٦.	بشكل عام اعرف مستوى التفصيلات التي يريدها مديري عندما اتحدث.					
٧.	بشكل عام اعرف متى اوصل المشكله ان وجدت في العمل لمديري.					
٨.	عندي احساس بالضغوط التي يتعرض لها مديري					
٩.	امتلك احساس عام حول المسؤول الاعلى لمديري اي اتصالاتهم، نمط العمل، اولوياتهم، و تفضيلاتهم.					
١٠.	اعرف ضعف مديري وكيف اعوض للاخرين ذلك.					

## الملحق (٢)

### أسماء السادة المحكمين لاستمارة الإستبانة

ت	أسماء السادة المحكمين	مكان العمل
٢	الأستاذ الدكتور صالح عبد الرضا رشيد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية
٣	الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
٤	الأستاذ الدكتور علي حسون الطائي	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد
٧	الأستاذ الدكتور إحسان دهمش جلاب	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية
٩	الأستاذ الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
١١	الأستاذ الدكتور اكرم الياسري	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
١٩	الاستاذ المساعد الدكتور جواد محسن راضي	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية