



ORGANIZATIONAL TRUST AND ITS EFFECT ON THE DECENTRALIZED WORK OF OFFICIALS IN ORGANIZING AND MANAGING LOCAL CHAMPIONSHIPS AFFILIATED WITH THE IRAQI ATHLETICS FEDERATION

Assist. Prof. Dr. Saba Qays Ghadhban

University of Baghdad- College of Physical Education & Sports Sciences - Individual Games Branch

sabaa@uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The aim of the study is to identify the stage of both decentralized performance and organizational confidence with through those responsible the decentralized work of officials in organizing and managing local championships affiliated with the Iraqi Athletics Federation from their perspective. The study employed a descriptive approach using a correlational method on a sample of those managing local championships of the Iraqi Athletics Federation, including members, coaches, referees, and the president of the central administrative board, as well as the members and presidents of the subfederations for the sports (2020/2021).

Keywords: Organizational trust, decentralized performance, members and presidents.

الثقة التنظيمية وأثرها بالاداء اللامركزي للقائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي

أ.م.د صبا قيس غضبان

جامعة بغداد/جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع الألعاب الفردية

sabaa@uobaghdad.edu.iq

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية والاداء اللامركزي لدى القائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي، والتعرف على اثر الثقة التنظيمية بالاداء اللامركزي من وجهة نظرهم، وأعتمد المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية على عينة من القائمين على ادارة البطولات المحلية للاتحاد العراقي بألعاب القوى المتمثلين بكل من (المُدربين، والحكام، وأعضاء ورئيس وأعضاء الهيئة الادارية) (فرد، أختيروا عمدياً جميعهم بنسبة 260) البالغ عددهم (2020/2021) للاتحاد المركزي، و رئيس أعضاء الاتحادات الفرعية) للموسم الرياضي (أفراد منهم لتجريب هاتين الاداتين 10) فرد منهم للتحقق من الأسس والمعاملات العلمية لاداتي قياس الظاهرتين، و(30)، إذ حُدّد (100%) (فرد منهم لعينة البحث الرئيسة اعتمدت الباحثة اداتي القياس لكل ظاهرة مبحوثة، وإجراء المسح الميداني للأفراد المستهدفين 219 إستطلاعياً، ليتبقى (لتكون SPSS-v26)، وتحققت الباحثة من معالجة نتائج بحثها بأستعمال حقيبة (18/1/2021) لغاية (27/12/2020) للقياس للمدة الممتدة من (الاستخلاصات والتطبيقات في أن يحتاج القائمون على إدارة البطولات المحلية بألعاب القوى في العراق إلى تحسينات لرفع مستوى الثقة التنظيمية والأداء اللامركزي لما لهما من مردودات إيجابية في تمكينهم من حسن ادارة هذه البطولات على أتم وجه، وأن للثقة التنظيمية دور مؤثر يسهم بعلاقة معنوية في الاداء اللامركزي للقائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي، كلما زاد من مستواها انعكس إيجاباً على زيادة مستوى الاداء اللامركزي لديهم، ومن الضروري أيجاد آلية تعاون بين الاتحاد العراقي بألعاب القوى وبين القائمين على ادارة البطولات الدولية وتعزيز هذه الآلية لتطوير إمكانات القائمين على ادارة البطولات المحلية والوصول بقدراتهم لما يؤهلهم من المشاركة في إدارة الاولمبياد الدولية. الكلمات المفتاحية : الثقة التنظيمية، الأداء اللامركزي، الأعضاء والرؤساء.



مشكلة البحث وأهميته:- إدارة فنيات بطولات المؤسسة الرياضية على الصعيد المحلي يمكن لها أن تكسب العاملين عليها تطويراً لهم في نواح عدة، ومن أهمها زيادة فرصة إمكانية هؤلاء العاملين من المشاركة إدارة البطولات الدولية على اعتبار تراكم الخبرة في التنظيم وتطبيق قوانين الفعاليات في ألعاب القوى حسب اللوائح المعمول بها عالمياً. بعض الاستثناءات في اللوائح الداخلية التي تجيزها اللجنة الأولمبية الدولية، إذ "تعد الإدارة الأساس الذي به تسير التشكيلات الإدارية الرياضية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، إذ أن وصول المؤسسات أو الهيئات الإدارية الرياضية إلى مبتغاها يتطلب أكفاء ذوي مكانة علمية وقيادية وإدارية عالية فبدونهم لا ينجح العمل الإداري، لأن هؤلاء الأشخاص يمثلون العصب المحرك لتلك الهيئة أو العقل المدبر لها". (حنان، 2017) كما أن "أي نشاط إنساني هادف لا بد له من إدارة تقود نشاطه وتوجه الوجهة الصحيحة، ويُعد العنصر الإنساني المحدد الرئيس للعمل الإداري ويتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة على مجهودات الأفراد في تشكيل إداري معين للوصول إلى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية". (رمضان وخديجة، 2016)، ومن الملاحظ أن إدارة الأداء مركزياً يفتقد من صلاحيات العاملين في التعاطي وأصدار القرارات للتغييرات المختلفة في بيئة العمل، لاسيما في إدارة البطولات التي تفرض طبيعتها مختلف المواقف التي تتطلب تدخلاً مباشراً لإيجاد الحلول أو اتخاذ القرار بصورة آنية بدون الرجوع للإدارات العليا، ربما الأمر في بعض الأحيان يتطلب تفويض للصلاحيات الإدارية، إلا أنه إذا أكتملت اللوائح الداخلية والقوانين فإنه لا يوجد ما يمنع أن نتجه إلى اللامركزية وأتمتع بتبادل الخبرات بين القائمين على إدارة البطولات إذ "تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل وحدث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، إذ يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة آخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين". (نجاح، 2017) إذ "تكمن أهمية تخطيط الأداء اللامركزي في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد لأداء عمله بفاعلية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم". (السلمي، 2001). إذ أنه من دواعي الأداء اللامركزي وفوائده هي "حاجة الاتحاد للاستجابة للظروف الطارئة، وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية في الاتحاد، وسرعة اتخاذ القرارات، وتقوية جوانب الانتماء لدى القائمين على إدارة البطولات، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتركيز الإدارة على الإستراتيجية طويلة الأمد". (الأفندي، 2003). وبهذا فإن ما يتطلبه تفويض لهذه الصلاحيات تحدد الثقة التنظيمية التي تعرف بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمنظمة يمكن الاعتماد عليه أو إيمان الفرد بأهداف وقرارات المنظمة والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في التشكيل الإداري". (Mondy & Mondy, 2008) إذ أنه "كل التشكيلات الإدارية الرائدة تشابه بشيء أساسي، هو قيامها على أساس الثقة، والثقة التنظيمية هي أيضاً مصدر للميزة التنافسية لأن تأسيس الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء التشكيل الإداري والتي بالحقيقة تخفف من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي" (Lima & Caetano, 2006)، كما تعد "الثقة التنظيمية من العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، وأنها مصدر اقتصادي مهم، وشجع أيضاً التشكيلات الإدارية على تبني إستراتيجية إدارية ناجحة بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذه الإستراتيجية" (Adams, 2004)، أن إدارة البطولات لا تنحصر في أنها عمل تنسيقي فقط ليمتد ذلك إلى ضرورة تحديد المهام بنوع أو مستوى من الثقة يسمح بتفعيل الصلاحيات الممنوحة في إدارة هذه البطولات والتي إذا ما طورنا إمكانات القائمين عليها فإن العديد من المشكلات ستظهر لاعتق سببها على وفق ما مخطط له أو متفق عليه من المشاركين فيها" (Ozgan, 2011) ومن خلال عمل الباحثة الأكاديمي في مجال إدارة الرياضة سعت إلى تقديم هذا البحث لتقديم الدعم والمساندة للقائمين على إدارة البطولات المحلية بألعاب القوى لمساعدتهم على زيادة إمكاناتهم في الإدارة الرياضية ليلبغوا من تحسيناتهم المتوخاة المشاركة في إدارة الالمبياد الدولية، إذ تكمل مشكلة البحث في محاولة من الباحثة للاجابة عن التساؤل التالي: هل للثقة التنظيمية ارتباط مؤثر بالأداء اللامركزي لدى القائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي؟

لتهدف بذلك الدراسة إلى : التعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية والأداء اللامركزي لدى القائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي، والتعرف على اثر الثقة التنظيمية بالأداء اللامركزي من وجهة نظرهم، على إفتراض من الباحثة بأنه : للثقة التنظيمية علاقة بأسهام ودور مؤثر في الاداء اللامركزي للقائمين على إدارة البطولات المحلية لاتحاد ألعاب القوى العراقي.

منهجية الدراسة :- أعتمد أسلوب الدراسات الارتباطية والذي يُعرّف بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يمكن بواسطته إكتشاف ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات، ومن ثم معرفة قوة واتجاه هذه العلاقة" (فريال، 2015)

مجتمع الدراسة وعينتها: أن ملاحظة الباحثة لكل من الظاهرتين المبحثتين في مشكلة بحثها فرضت بأن نتقيد بحدود مجتمع البحث المتمثل القائمين على إدارة البطولات المحلية للاتحاد العراقي بألعاب القوى المتمثلين بكل من (المُدرِّبين، والحكام، وأعضاء ورئيس وأعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد

(100%) فرد، أختيروا عمدياً جميعهم بنسبة (260) البالغ عددهم (2020/2021) المركزي، و رئيس أعضاء الاتحادات الفرعية) للموسم الرياضي (من هذا المجتمع المبين توصيفه في الجدول (1).

جدول (1) يبين توصيف مجتمع البحث

توصيف التفصيلات								مجتمع البحث
المجموع	مدرّبو الاندية ومساعديهم والاداريون	الحكام المحليون	لجنة الأعلام المركزية	لجنة المسابقات المركزية	لجنة الحكام المركزية	رئيس واعضاء الاتحادات الفرعية	رئيس واعضاء الاتحاد المركزي	
259	140	44	4	5	5	54	7	القائمون على ادارة البطولات
100%	54.054%	16.988 %	1.544 %	1.931 %	1.931 %	20.849 %	2.703%	النسبة المئوية

قربت بعض قيم النسبة المئوية

(أفراد منهم لتجريب هاتين الاداتين 10) فرد منهم للتحقق من الأسس والمعاملات العلمية لاداتي قياس الظاهرتين، و(30 إذ حددت الباحثة) (فرد لعينة البحث الرئيسة. 219 استطلاعاً، لينتقى منهم)

اداتي القياس والاجراءات :-

اعتمدت الباحثة اداتي القياس لكل ظاهرة مبحوثة، التي كانت مقياس الثقة التنظيمية (سيقات وأوزغ، 2012)، ومقياس الاداء اللامركزي (أيمن، 2010)، إذ أنه كلما زادت الدرجة كلما كان مستوى الظاهرة أفضل بوساطة القياس بكل منهما، والجدول (2) يبين هيكليتهما:-

(يبين تفاصيل هيكليّة أداتي القياس 2 جدول)

الوسيط الفرضي	حدود الدرجة الكلية	مفتاح التصحيح	بدائل إجابة الفقرات	عدد الفقرات	المجالات والمقياس الكلي	الثقة التنظيمية
36	12-60	5، 4،	تنطبق علي دائماً ، تنطبق علي غالباً ، تنطبق علي أحياناً ، تنطبق علي نادراً ، لا تنطبق علي	12	الثقة بفريق العمل	
33	11-55	3، 2،		12	الثقة بالعمل	
36	12-60	1		11	الثقة بالادارة	
105	35-175	5	خماسي	35	المقياس الكلي	
60	20-100	5، 4، 3، 2، 1	دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً	20	مجال واحد لقياس الاداء اللامركزي	الاداء اللامركزي
60	20-100	5	خماسي	20	المقياس الكلي	

تطلبت خصوصية هذا البحث في مجال الادارة الرياضية إجراء تعديلات على عبارات فقرات كل من المقياسين لتلائم خصوصية العينة المستهدفة (% فأكثر على هذا الإعداد لأستحصال الصدق الظاهري، كما طبقت 80 للقياس، وباعتماد خطوات المعالجات الاحصائية أتفق الخبراء بنسبة) إستمارتيهما الورقيتين على عينة التحليل الاحصائي المحددة لتتحقق من صدق البناء التكويني بالمعالجات الإحصائية والخطوات المنهجية المتسلسلة، ((Horst)) لمقياس الثقة التنظيمية و بلغ بمعادلة (0.857) Guttman L.A) كما تم التحقق من الثبات بطريقة التجزئة النصفية الذي بلغ بمعادلة)، كما تم تجريب كل مقياس إستطلاعياً لأستكمال قبول الاداتين (28) ودرجة حرية (0.05) لمقياس الاداء اللامركزي، عند مستوى دلالة (0.893)) فرد في الدورة التدريبية والتحكيمية الدولية التي استمرت مدة ثلاثة ايام في محافظة 219 أكاديمياً، وطبقت هاتين الاداتين على العينة الرئيسة البالغة) وأستمر التطبيق 27/12/2020 السلیمانية في شمال العراق وبمشاركة القائمين على ادارة البطولات المحلية من مختلف محافظات العراق في) لكل من SPSS-v26)، وتحققت الباحثة من معالجة نتائج البحث بنظام الحقيبة الإحصائية (18/1/2021) للمتبقين في بقية هذه المحافظات لغاية)، واختبار (Guttman L.A)، ومعامل ارتباط جتمان (person) النسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط) لحسن مطابقة إنموذج الانحدار، والقانون F لعينة واحدة، ومعامل (الانحدار) الخطي، ونسبة الإسهام، وخطأ التقدير المعياري، واختبار ((t-test)) الخاص بأثر الانحدار. (T)

النتائج ومناقشتها :-

(يبين مستوى الظاهرتين بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل منهما جدول 3)

(دالة إذ t (219) =
(> Sig كانت)
(عند 0.05)
(مستوى دلالة)
(ودرجة 0.05)
(وحدة 218 حرية)
(القياس (الدرجة))

أسم المقياس	الدرجة الكلية للمقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة (ت)	درجة (Sig)	الدلالة
الثقة التنظيمية	35	175	106.77	7.503	3.485	0.001	دال
الاداء اللامركزي	20	100	63.12	10.633	4.341	0.000	دال

(يُبين 4 جدول)

معامل الارتباط البسيط والانحدار الخطي

المؤثر	المتأثر	معامل الارتباط البسيط R()	معامل الانحدار الخطي R ² (معامل التحديد)	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير
الثقة التنظيمية	الاداء اللامركزي	0.861	0.742	0.741	5.416

(لفحص جودة توفيق إنموذج الانحدار الخطي (F) يبين اختبار (5) جدول)

(دالة (F) قيمة
(إذا كانت قيمة
(Sig درجة)
(> 0.05 *)
(مستوى الدلالة)
(0.05)

المؤثر	المتأثر	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة
الثقة التنظيمية	الاداء اللامركزي	الانحدار	18279.139	1	18279.139	623.109	0.000	دال
	الأخطاء		6365.774	217	29.335			

(يبين قيم تقديرات الحد الثابت والميل (الأثر) لنتائج 6 جدول)



المتأثر	المتغيرات	β بيتا	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	درجة (Sig)	المعنوية
الاداء	الحد الثابت	67.179	5.233	12.839	0.000	معنوي
اللامركزي	الثقة التنظيمية	1.22	0.049	24.962	0.000	معنوي

(0.05) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} > 0.05$) إذا كانت درجة (t) قيمة يلاحظ من نتائج نموذج الانحدار لعلاقة الثقة التنظيمية بالاداء اللامركزي لدى القائمين على ادارة بطولات ألعاب القوى محلياً بأن العلاقة تسهم بتأثير معنوي، وتغزو الباحثة ظهور هذه النتائج إلى أن الثقة المتبادلة ما بين القائمين على ادارة البطولات وما بين الادارة وما بين تقنهم بعملهم زاد من مستوى الثقة التنظيمية إلا انه بحاجة إلى دعم أكثر ليلائم متطلبات الاداء اللامركزي إذ أن استجاباتهم بينت بأنهم يشعرون بتمتع أداريّ الاتحاد بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات، وتميل القيادات العليا في الاتحاد الى اسلوب الادارة بالمشاركة، كما يوفر أداريّ الاتحاد قدراً كافياً من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروستهم، وتوجد لدى الادارة العليا استعداد لتفويض السلطات حسب الاختصاص دائماً، تنجز معظم المهام في الاتحاد بدون الرجوع للمستويات الادارية العليا، فضلاً عن شعورهم بأن القوانين والأنظمة المعمول بها تُسهل من تطبيق اللامركزية في ادارة البطولات المحلية. "إنّ التعقيد المتزايد والقوى التنافسية للأعمال رفعت أهمية وأهداف وسياسات واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وأن التغيير السريع ضمن التشكيلات الإدارية الرياضية والهياكل التنظيمية الأكثر تسطحاً والامتداد الواسع للرقابة والادارة الذاتية لمجموعات العمل واندماج (Compton, 2005) الهياكل الشبكية مع علاقات الأعمال أكدت أهمية إدارة الاداء كرابطة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمنافسة المنظمة (كما "أكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعد معيار لتحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية ونلاحظ من هذا بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد الى العملية بشكل نهائي كما انها لم تؤدي الى وضع اليات تحفيز امام المنظمات يمكن المفاضلة بينهما وتختار ما هو مناسب لها" (طاهر، 2011). كما "أشارت بعض الإثباتات التطبيقية بأن الثقة العمودية (الثقة بالرئيس المباشر والإدارة العليا) تلعب دور مهم في تحسين الاداء الوظيفي، فالثقة بالقيادة والإدارة العليا تجعل العاملين أكثر استعداد للسعي نحو تحقيق أهداف التشكيل (Yang, 2005) الإداري، وكذلك الحال بالنسبة للثقة بين الأنداد فأنها أيضاً تحفز العاملين على توجيه جهودهم أتجاه الأهداف المشتركة".

الاستخلاصات والتطبيقات :-

- 1- يحتاج القائمون على إدارة البطولات المحلية بألعاب القوى في العراق إلى تحسينات لرفع مستوى الثقة التنظيمية والأداء اللامركزي لما لهما من مردودات إيجابية في تمكينهم من حسن ادارة هذه البطولات على أتم وجه.
- 2- أن للثقة التنظيمية دور مؤثر يسهم بعلاقة معنوية في الاداء اللامركزي للقائمين على إدارة البطولات المحلية لأتحاد ألعاب القوى العراقي، كلما زاد من مستواها انعكس إيجاباً على زيادة مستوى الاداء اللامركزي لديهم.
- 3- من الضروري أيجاد آلية تعاون بين الاتحاد العراقي بألعاب القوى وبين القائمين على ادارة البطولات الدولية وتعزيز هذه الآلية لتطوير أماكنات القائمين على ادارة البطولات المحلية والوصول بقدراتهم لما يؤهلهم من المشاركة في إدارة الاولمبياد الدولية.

المصادر:

- 1- ايمن عبد القادر عبد الرحيم راضي ، دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية – قطاع غزة: رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2010.
- 2- حنان ناظم محمد نوري؛ دور القيادات الإدارية في إدارة ازمة الطلبة النازحين وعلاقتها بالاداء الإداري لكليات التربية البدنية وعلو الرياضة في بعض جامعات العراق: رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2017، ص20.
- 3- رمضان سعد كريم وخديجة أحمد عثمان؛ التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي ، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، كلية الآداب ، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016، ص 198
- 4- سيفات سلسيب وأوزغ ألر يلما تورك؛ العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد والدعم التنظيمي المتصور في المؤسسات التعليمية: تركيا، ازميزر، جامعة كوجالي، مجلة العلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد (46)، 2012، ص (5763 – 5776).
- 5- طاهر محمود الكلالدة؛ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 6- عطية الافندي؛ تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص25.
- 7- علي السلمي؛ إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية: القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص 137.
- 8- فريال محمد أبو عواد: أصول البحث النفسي والتربوي، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص 112.



9- نجاح مباركي ؛ سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المستمر- دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية ابوشقرون ؛ رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة خيضر ، بسكرة، 2017، ص45

- 10- Adams , S., (2004). **The relationships among adult attachment** , general self-disclosure , and perceived organizational trust , Unpublished dissertation of doctor of human development , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University .
- 11- Compton, Robert, (2005), **Performance Management** : Panacea or Corporate Outcast, Journal of Research and Practice in Human Resource Management, Vol.13, No.1.p:47.
- 12- Lima, S. & Caetano, A. , (2006). **How to develop trust in organizations? To trust why?** , ISCTE Business School , Lisbon , Portugal.
- 13- Mondy, R. Wayne & Mondy, Judy, (2008), **Human Resource management**: Pearson education Inc, New Jersey, USA.
- 14- Ozgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 11(1): 241-247.
- 15- Yang , J. (2005). **The role of trust in organizations : do foci and bases matter ?** , Unpublished dissertation of doctor of business administration , Faculty of the Louisiana State University .

ملحق (1) مقياس الثقة التنظيمية

ت	عبارات الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	تنطبق علي نادراً	لا تنطبق علي
	الثقة بفريق العمل					
1	أعتقد بأن زملائي يقومون بعملهم بشكل جيد.					
2	أعتقد بأن زملائي على استعداد لتبادل اي معلومات أحتاج إليها في وظيفتي.					
3	يعتقد العاملون في الاتحاد بأن زملائهم يمكن الاعتماد عليهم.					



					يشعر العاملون في الاتحاد بأن الإنجازات هي موضع تقدير.	4
					أعتقد بأن زملائي صادقون حول مشاعرهم تجاهي.	5
					يعتقد معظم العاملون في الاتحاد بأنهم سيحصلون على الدعم من زملائهم عندما يحتاجون لذلك.	6
					أعتقد بأن زملائي يهتمون حقاً بأفكاري.	7
					أعتقد بأن زملائي على استعداد لتقديم الدعم لي عندما تكون لدي مشكلة.	8
					أعتقد بأن زملائي يمكن الاعتماد عليهم حتى في بيئات مختلفة.	9
					أشعر بالامان عندما يقدر زملائي انجازاتي.	10
					أعتقد بأن زملائي يتصرفون بشكل أخلاقي في كل وقت.	11
					أعتقد بأن زملائي يظهرون الاحترام ولا يشاركون المعلومات الشخصية.	12
					الثقة بالعمل :	
					اعتمد بانه يتم تسمين ومكافئة قدرات وانجازات العاملون في الاتحاد.	13
					اشعر بالدعم للقيام بعملتي بصورة افضل.	14
					يعتقد زملائي بانهم يعاملون بشكل عادل الى حد ما.	15
					أشعر بايجابية بشأن مستقبل بطولات الاتحاد.	16
					اعلم بان اعمالي ستكون موضع تقدير في كل وقت.	17
					اعتمد بان المعرفة والمعلومات دائماً يتم المشاركة بها في الاتحاد.	18
					اعلم بان الاتحاد يعمل وفقاً لخطط وضعت مسبقاً.	19
					يعتقد الجمهور الرياضي عموماً بان إدارة بطولتنا تتحسن.	20
					اعتمد بان افكار الجمهور الرياضي تقدر في هذا الاتحاد وهذا يجعلني اعبر عن افكاري دون تردد.	21
					تتلاقى افكار الجمهور الرياضي قيمة في هذا الاتحاد.	22
					اعتمد بان الاتحاد يوفر بيئة داعمة.	23
					الثقة بالادارة	
					اعتمد بان الادارة تتصرف وفقاً للوعود التي اعطتها سابقاً.	24
					يثق معظم العاملون في الاتحاد بأدارته للبطولات.	25
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يتصرفون بشكل متناسق.	26
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يتصرفون بحسن نية.	27
					يعتقد العاملون في الاتحاد بان الادارة تقدم حلولاً واقعية للمشاكل.	28
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يقدر جهودي الاضافية.	29
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يحافظون على سرية القرارات.	30
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يوفون بوعودهم.	31
					اعلم بان ادارتي الاتحاد جاهزون ويمكن الوصول اليهم عندما اكون بحاجة إليهم.	32
					اشعر بان ادارتي الاتحاد على استعداد للاستماع لي متى ما احتاج لذلك.	33
					اعتمد بان ادارتي الاتحاد يرون بان العاملين في الاتحاد هم اشخاص مسؤولين ولا يحتاج متابعتهم.	34
					تتم مكافئة العاملون في الاتحاد ذوي الاداء الجيد.	35

ملحق (2) مقياس الأداء اللامركزي

ت	عبارات الفقرات	أ	ب	أ	ب	أ	ب
1	يتمتع أداري الاتحاد بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.						
2	يتم اشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد سياسات الاتحاد.						
3	تميل القيادات العليا في الاتحاد الى اسلوب الادارة بالمشاركة.						
4	يوفر أداري الاتحاد قدراً كافياً من الحرية لممارسة المهام والانشطة لمرؤوسيتهم.						
5	تتمتع الادارات العليا والدوائر استقلالية بممارسة اختصاصاتها الادارية.						
6	تحرص الادارة العليا على العمل بروح الفريق في انجاز العمل.						
7	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.						
8	معظم القرارات المتعلقة بأنجاز العمل تتخذ في المستويات الدنيا.						
9	توجد لدى الادارة العليا استعداد لتفويض السلطات حسب الاختصاص.						
10	يتم اشراك المديرين في وضع وتحديد موازنة الاتحاد.						
11	يوجد تنسيق ما بين مديري الدوائر والادارات العليا فيما يخص التعيين والترقية وتقييم الاداء.						
12	أرى بأن خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في الاتحاد.						
13	يوجد وضوح لحدود المسؤوليات وجهات المسائلة.						
14	يتطلب حجم عمل الاتحاد تفويض للسلطات وتوزيع للاختصاصات في المستويات الادارية.						
15	غياب المديرين والمسؤولين لا يتسبب في عاقبة العمل.						
16	تنجز المهام في الاتحاد بدون الرجوع للمستويات الادارية العليا.						
17	يتوفر لدى أداري الاتحاد التسهيلات والامكانيات اللازمة لانجاز اعمالهم.						
18	تهتم الادارة العليا بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في الاتحاد.						
19	يعتمد الاتحاد الى تحديد نفاذ القوة والضعف في الادارات والعمل على تطويرها.						
20	أشعر بأن القوانين والانظمة المعمول بها تُسهل من تطبيق اللامركزية في ادارة البطولات المحلية.						