



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - حمزة سعدي

- جمال ميلودي

بعنوان

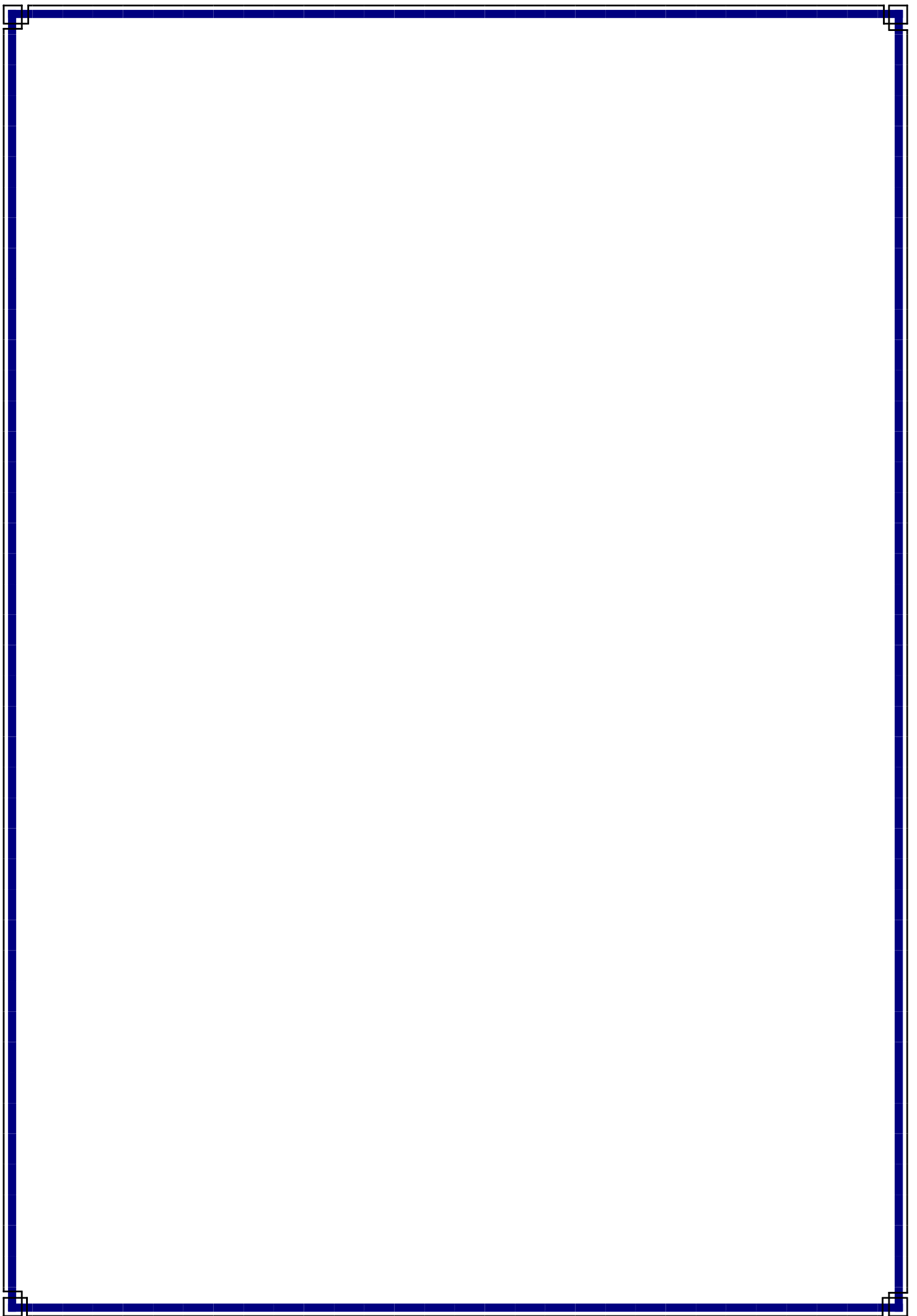
دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
\*دراسة حالة جامعة غرداية\*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الإسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الدين	طالب أحمد	د. أستاذ مساعد. أ.	غرداية	رئيسا
الجيلالي	بهاز	د. أستاذ محاضر. ب.	غرداية	مشرفا ومقررا
إيمان	بوقرة	د. أستاذة مساعدة. ب.	غرداية	مناقشة

الموسم الجامعي: 2019/2018 م





جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - حمزة سعدي  
- جمال ميلودي

بعنوان

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
\*دراسة حالة جامعة غرداية\*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الإسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الدين	طالب أحمد	د. أستاذ مساعد. أ.	غرداية	رئيسا
الجيلالي	بهاز	د. أستاذ محاضر. ب.	غرداية	مشرفا ومقررا
إيمان	بوقرة	د. أستاذة مساعدة. ب.	غرداية	مناقشة

الموسم الجامعي: 2019/2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرِنَا رَشَدًا ))

صدق الله العظيم



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور بهاز جلالى، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

درونا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا

وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



# شكر وتقدير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة  
لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل  
العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا  
البحث الدكتور بهاز جلالى ، فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم  
يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و أطف إشارة، فله مني وافر الشناء و خالص  
الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني  
بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان  
حسناتهم.

## ملخص:

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة التنظيمية (بإدارة المنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في كيف يمكن أن تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين؟ واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتوزيعها على عينة تتكون من 50 موظف إدارة من مختلف الكليات بجامعة غرداية لجمع المعطيات، حيث تم استرجاع 43 استبانة بنسبة (86%) قابلة للاستخدام، والتي تم تيوبيها ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية واستعانة برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 20، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة تربط بين أبعاد الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية، مما يؤكد على قوة العالقات بين الموظفين فيما بينهم تحقيق الالتزام ورفع الروح المعنوية، وبالتالي دفعهم لخدمة الجامعة.
  - وجود العلاقات التنظيمية المتماسكة والاعتماد المتبادل بين جميع الموظفين داخل الجامعة يسهم في تحقيق وتعزيز الثقة، مما أدى إلى وجود تأثير للثقة التنظيمية في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - الثقة بزملاء العمل - الثقة بالمشرفين - الثقة بإدارة الجامعة - الالتزام التنظيمي - جامعة غرداية .

## **ABSTRACT:**

**This study** aims to investigate the role of organizational trust (in the management of the Organization, with supervisors, with co-workers) in promoting organizational commitment at the University of Ghardaia, by trying to answer the problem of: how can organizational confidence contribute to strengthening the organizational commitment at the University of Ghardaia from the face Staff consideration? This study used the descriptive approach in the theoretical aspect and the method of case study in the applied side, and a questionnaire was designed based on previous studies related to the subject of the study and distributed to a sample of 50 employees staff from various colleges at the University of Ghardaia to collect data, where 43 questionnaires retrieved (86%) Usable, which has been tabulations and processed using statistical methods and the use of the program of statistical packages the SPSS version 20, the study showed a set of results most importantly:

- There is a relationship between the dimensions of organizational confidence (the administration of the university, the supervisors, the co-workers) and the organizational commitment at the University of Ghardaia, which confirms the strength of the differences among the staff among them to achieve commitment and morale, and thus pay them to serve the university.
- The existence of coherent organizational relationships and the interdependence of all staff within the University contributes to the achievement and enhancement of trust, resulting in an impact of organizational confidence in achieving and strengthening organizational commitment.

**Key Words: Organizational confidence – trust in coworkers – trust in supervisors – Trust in the administration of the university – organizational commitment – University of Ghardaia.**



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
09	المطلب الأول: مفاهيم عن الثقة التنظيمية
21	المطلب الثاني: مفاهيم عن الالتزام التنظيمي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة
39	خاتمة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة غرداية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

## قائمة المحتويات

42	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية
43	المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة
50	المطلب الثالث: تعداد الطلبة والأساتذة والموظفين
55	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خاتمة الفصل الثاني
84	خاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق
111	الفهرس

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
45	كليات وأقسام جامعة غرداية	1-2
47	مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د.)	2-2
49	مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية	3-2
50	تطور عدد الطلبة من سنة 2004 إلى سنة 2018	4-2
51	تعداد طلبة الليسانس والماستر (طوري التدرج) حسب الكليات إحصائيات 2018	5-2
52	تعداد طلبة ما بعد التدرج حسب الكليات إحصائيات 2018	6-2
52	عدد الأساتذة إلى غاية 2018/04/30	7-2
53	تعداد الطاقم الإداري	8-2
57	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	9-2
59	مقياس ليكارت الثلاثي	10-2
59	مقياس التحليل (تحديد الأهمية النسبية)	11-2
60	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع الفقرات	12-2
61	نتائج اختبار ثبات المحاور ومجموعها	13-2
62	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	14-2
63	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	15-2
64	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	16-2
65	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى العلمي	17-2
66	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	18-2
67	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة	19-2
68	نتائج المستجوبين لمحور الثقة التنظيمية بأبعادها مرتبة حسب الأهمية	20-2

## قائمة الجداول

69	نتائج آراء المستجوبين حول الثقة في زملاء العمل	21-2
70	نتائج آراء المستجوبين حول الثقة بالمشرفين	22-2
71	نتائج آراء المستجوبين حول إدارة الجامعة	23-2
72	نتائج المستجوبين نحو فقرات بعد الالتزام التنظيمي مرتبة حسب الأهمية	24-2
74	نتائج اختبار العينة المستقلة لدرجة الإجابة على توافر ثقة تنظيمية	25-2
75	نتائج اختبار العينة المستقلة لدرجة الإجابة على توافر الالتزام التنظيمي	26-2
76	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson بين محاور الدراسة	27-2
77	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	28-2
77	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	29-2
79	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية.	30-2
80	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى العلمي سنوات الاقدمية، الوظيفة) حول الثقة التنظيمية	31-2
81	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الالتزام التنظيمي.	32-2
81	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى العلمي سنوات الاقدمية، الوظيفة) حول الالتزام التنظيمي.	33-2

## قائمة الأشكال البيانية

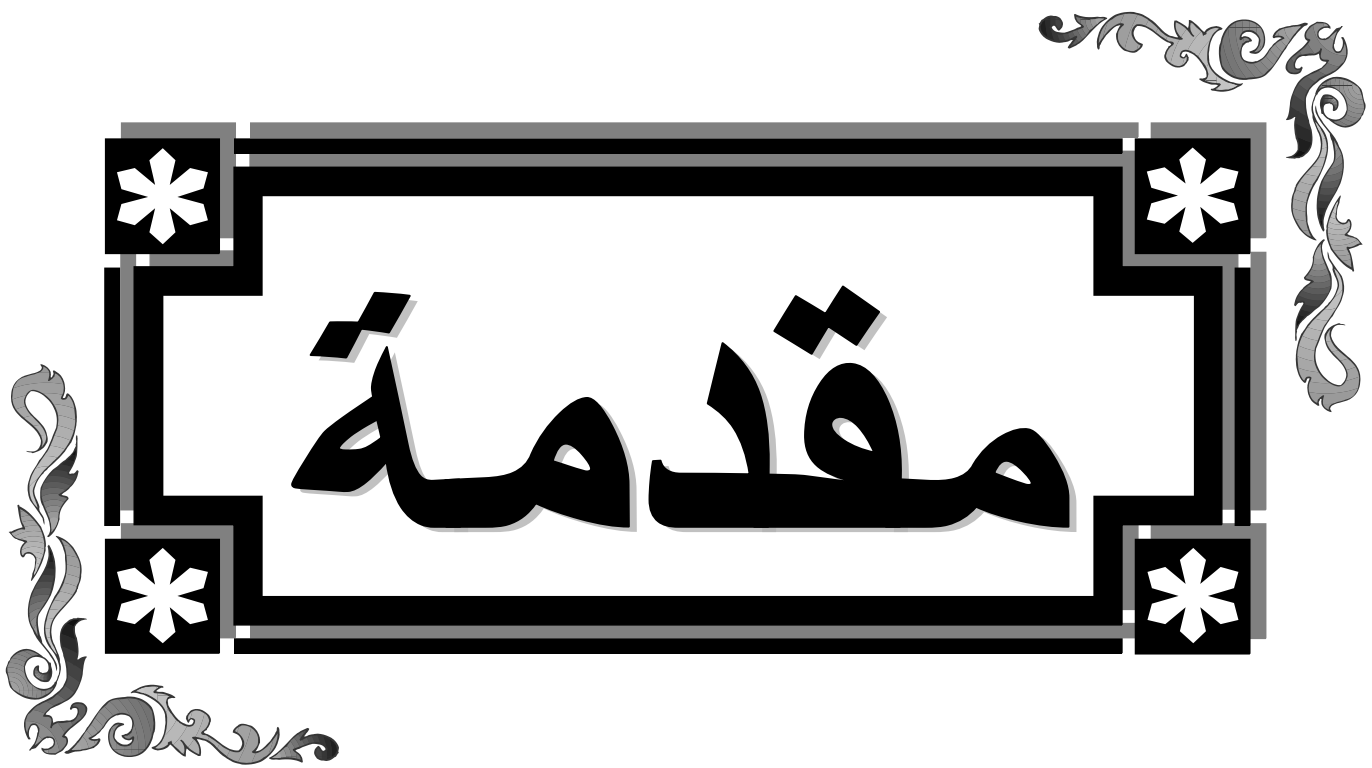
### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	قائمة الأشكال البيانية	رقم الشكل
19	نموذج مورال وشوكلاي morrealle et shockley	1-1
20	نموذج زاند zand	2-1
44	كليات جامعة غرداية	1-2
46	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	2-2
58	متغيرات الدراسة	3-2
63	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	4-2
64	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	5-2
65	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى العلمي	6-2
66	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	7-2
67	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة (الرتبة)	8-2

## قائمة الأشكال البيانية

### قائمة الملاحق

الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
95	قائمة الأساتذة المحكمين	01
96	نموذج طلب تسهيل المهمة	02
97	الاستبيان بعد التحكيم	03
100	مخرجات برنامج spss لعرض عناصر وأقسام الاستبيان	04
103	مخرجات برنامج spss لتحليل محاور الاستبيان	05
105	مخرجات برنامج spss لعرض وتحليل متغيرات الدراسة والاستبيان	06



مَقْدِمَةٌ

## أ- توطئة:

لاقي مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، والذين ساهموا في تطوير المفاهيم والنظريات وأدوات قياسها، لتصبحا من المتغيرات التنظيمية الأساسية، فالبعض يعدها حجر الزاوية في عمل المنظمات لتأثيرها المباشر على العاملين، تارة تسهم في خلق الشعور بالرضا وتارة بالاستياء، هذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، ومدى الالتزام في جوانب العمل، كما تعد الثقة في علاقات العمل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تدعيم فاعليتها الإدارية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، وتعتبر عامل محوري في تحقيق الأهداف والطموحات، كذلك تعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة يستطيعون الأفراد الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، بالإضافة إلى تعلمهم وتعاونهم مع بعضهم البعض، ومن جانب آخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة يؤدي إلى تدهور الاتصال والتعاون والالتزام بين أفرادها وسلمها الإداري .

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، ولا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة .

وتوجهنا إلى موضوع الدراسة الحالي كان يهدف إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة (جامعة غرداية) التي كانت محل دراسة حالة لموضوعنا .

## ب- إشكالية الدراسة:

ومن أجل أن تكون دراستنا من منظور بين و واضح كان إلزامياً علينا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين ؟

وتنبثق من هذه الإشكالية الرئيسية، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية ؟





- هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين ؟
- هل يوجد أثر للثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين ؟
- هل توجد فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) ؟

### ت- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا باختيار الفرضيات التالية:

- هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية .
- هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية .
- توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين .
- توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

### ث- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها وإطارها حيث :

- توضح الدراسة مصطلح إداري معاصر هو الثقة التنظيمية ومدى قدرتها على تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات.
- إن المنظمة في أمس الحاجة إلى اعتماد أبعاد إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها على تحقيق الالتزام التنظيمي لمواجهة تحدياتها الحالية.
- تسعى هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في ميدان الدراسة (جامعة غرداية) من أجل إثارة اهتمام الجامعة المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.



## ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد وتشخيص مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة غرداية .
- تحديد وتشخيص مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في جامعة غرداية .
- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومدى تأثيرها على تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية .
- معرفة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بإدارة الجامعة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية.
- تقديم توصيات تهدف إلى تقوية الثقة التنظيمية في جامعة غرداية لتحسين الالتزام التنظيمي.

## ح- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين الأسباب والدوافع لاختيار هذا الموضوع، هي أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

- نظرا لحساسية وأهمية الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فإن كل المنظمات في أمس الحاجة إلى اعتمادها هذه الأبعاد الإدارية حتى تتمكن من تحقيق التواصل بين الأفراد وإدارتها إضافة إلى تعزيز قدراتها على تحقيق الالتزام التنظيمي لمواجهة تحدياتها الحالية.
- معرفة العلاقة بين متغيرات البحث، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- لرصد واقع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- الحاجة لموضوع الدراسة والاستقصاء في مجال الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- من أجل إبراز دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- دعم وإثراء المكتبة المركزية للجامعة بمثل هذه المواضيع الجديدة والجديرة بالبحث، وفسح المجال لمناقشتها.

## خ- حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: امتدت حدود دراسة الموضوع من شهر أبريل سنة 2018 إلى غاية 2019/05/30.
2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة غرداية بمختلف كلياتها.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تبين دور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، بزملاء العمل، بإدارة الجامعة) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

## د- منهج الدراسة والأدوات:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في موضوع الدراسة وكذا اختبار فرضياتها، تم اختيار المنهج الوصفي بالنسبة للفصل النظري عن طريق اقتباسه من الدراسات والكتب والرسائل، أما فيما يخص الفصل التطبيقي استخدمنا طرق المنهج الإحصائي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، أما الأدوات المستعملة لجمع البيانات اقتصر على الاستبيان، كما استعملنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS.20 في معالجة المعلومات وتجميع المعطيات الخام من خلال الاستبيان والحصول على قاعدة البيانات وتحليلها .

## ذ- صعوبات موضوع الدراسة : أهم صعوبات الدراسة التي واجهتنا:

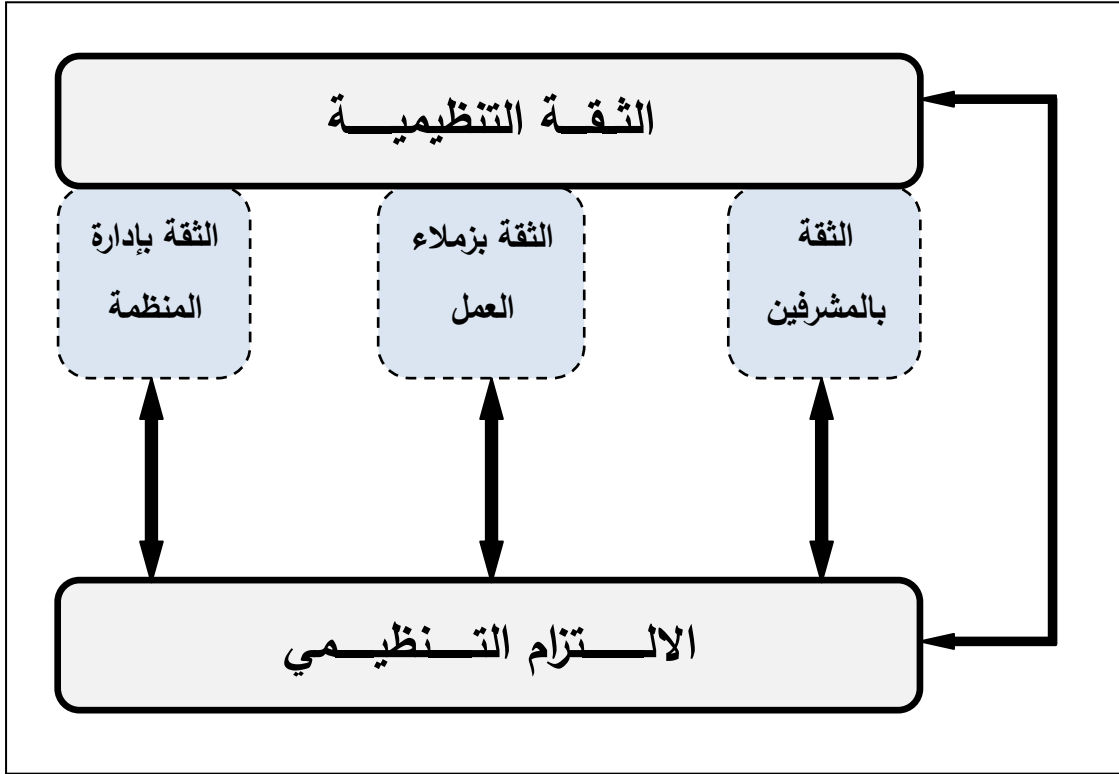
- واجهنا صعوبات في توزيع وجمع الاستبيانات، فهناك بعض الموظفين متحفظون من ملء الاستمارة.
- صعوبة دراسة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- صعوبات في إيجاد المعلومات والمراجع الجديدة المحيطة بخصوص موضوع البحث.

## ر- هيكل موضوع الدراسة: قسمت هذه الدراسة إلى فصلين :

- **الفصل الأول خصص للإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة:** والذي قسم إلى مبحثين: حيث أن المبحث الأول خصص لعرض أهم المفاهيم النظرية للدراسة وذلك من خلال ثلاثة مطالب أولها يعرض مفاهيم عامة حول الثقة التنظيمية، والثاني يعرض مفاهيم عامة حول الالتزام التنظيمي وخصائصه، أما بخصوص المطلب الثالث يوضح العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وخصص المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة من خلال طرح ثلاثة مطالب، الأول تناول الدراسات العربية السابقة لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والثاني للدراسات الأجنبية السابقة لكليهما، أما المطلب الثالث يوضح العلاقة بين الدراسات السابقة والموضوع محل الدراسة.
- **الفصل الثاني خصص لدراسة حالة جامعة غرداية:** قسم إلى مبحثين: المبحث الأول خصص للإطار التطبيقي للدراسة الميدانية وذلك من خلال ثلاثة مطالب، الأول يتعلق بنبذة تاريخية عن جامعة غرداية والثاني تطرقنا إلى الفروع المفتوحة لدى جامعة غرداية، أما المطلب الثالث خصص لتعداد الطلبة والأساتذة وكذا الموظفين.
- في المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، و قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، أولها يتضمن منهجية وأدوات الدراسة، والمطلب الثاني خصص لعرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان، أما المطلب الثالث تناول اختبار فرضيات الدراسة.

ز- نموذج الدراسة:

- النموذج الافتراضي للدراسة.



- المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ متغيرات الدراسة: - المتغير المستقل  $\longleftrightarrow$  الثقة التنظيمية.  
- المتغير التابع  $\longleftrightarrow$  الالتزام التنظيمي.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

**تمهيد:**

تشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساس في فعالية المنظمات، إذ لا تستطيع أي منظمة العمل بكفاءة دون تلك الثقة والتي بدونها يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة غير ممكن، كما أن للثقة التنظيمية انعكاسات إيجابية على المؤسسة من أهمها، زيادة فعالية المؤسسة، زيادة فرص التعاون والعمل الجماعي، تحقيق تعزيز الالتزام التنظيمي، وللثقة التنظيمية دور مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وكذا تعزيز التجديد والابتكار على كافة المستويات.

ومن الجدير ذكره في هذا المقام، أن الثقة التنظيمية لكي تتجح في تحسين الأداء وتجويد العمل وتميزه، لا بد من توفر عدد من الأبعاد المهمة، والتي يأتي في مقدمتها الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل و بإدارة المنظمة.

وهذا ما سنعرضه في الفصل النظري من خلال مبحثين أساسيين وهما:

- المبحث الأول: خصص للأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- المبحث الثاني: خصص للدراسات السابقة العربية والأجنبية، وكذا أوجه التشابه بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى الجانب النظري للموضوع حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب وكل مطلب يضم ثلاثة فروع للإمام بموضوع الدراسة، حيث خصصنا المطلب الأول للثقة التنظيمية وماهيتها والمطلب الثاني خصص للالتزام التنظيمي، أما المطلب الثالث فخصصناه للعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: مفاهيم عن الثقة التنظيمية.

تطرقنا إلى الثقة التنظيمية والتعرف على جوانبها حيث قسمنا هذا المطلب الى ثلاثة فروع وتناولنا في فيها كل من مفهوم الثقة التنظيمية، نشأتها، أنواعها، أهميتها، قواعد بنائها أبعادها، عواملها، معوقاتها، مخاطرها، أساليبها، وبعض من نماذجها.

### الفرع الأول: مفهوم ونشأة وأنواع الثقة التنظيمية.

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية.

اكتسبت الثقة التنظيمية اهتماما خاصا باعتبارها عنصرا جوهريا في الحياة التنظيمية، وهناك مجموعة من التعاريف حيث عرفت بأنها:

- مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي، ولكن يمكن التأكيد على أنها تبنى على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك ويمكن أن تضمن قدرا من المخاطرة لأن أيا من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له مع وجود رضى عن نوع العلاقة ونمطها بين طرفي الثقة<sup>1</sup>.
  - تمثل درجة الاقتناع الإيجابي عند الفرد في المنظمة بأن بقية الأعضاء (رؤساء ومرؤوسين) لن يكونوا انتهازيين، لا في القول، ولا في القرارات بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل<sup>2</sup>.
- ويرى روبنز وجوج بأن الثقة هي "التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع، فإذا نشدت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الحري، نيفين، الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه جامعة أم القرى، 2011، ص940.

<sup>2</sup>الفهداوي، فهمي خليفة، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة (النهضة)، العدد 4، 2005 ص77.

<sup>3</sup>Robbins, S & Judge, T, (2007) , Organizational behavior, 12thed, Saddle River, NJ, Prentice Hall, p387 .

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية.

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ من بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذا الميل ينشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (Goffman، 1963) في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (1979) (Luhman)، الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة<sup>1</sup>.

مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات، لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها<sup>2</sup>.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، التي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد برنارد على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة<sup>3</sup>. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة المودة)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم رسالة ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص14.

<sup>2</sup> الكعبي، حميد سالم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا والهندسية العامة، مجلة (كلية الرافدين)، الجامعة للعلوم، العدد32، 2013، ص269.

<sup>3</sup> فليح، حكمت محمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت مجلة (الإدارة والاقتصاد)، العدد83، 2010، ص172.

<sup>4</sup> الطائي، رنا ناصر، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص61.



أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لانجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها تعد متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالمتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه<sup>1</sup>.

كما ازداد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية من قبل الباحثين في الإدارة بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص، حيث أنها من السلوكيات التي تمارس على المستوى الفردي والتنظيمي وعلى مستوى المنظمات والدول في علاقاتها البيئية، وقد أجمع الباحثون على أنها عنصرا فعلا في التخفيف أو الحد من السلوك الانتهازي<sup>2</sup>.

فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية في حقل الإدارة، ونضج بوصفه متغيرا مهما ضمن متغيرات التطوير التنظيمي، خلال أعوام السبعينات، والأخص ضمن محاولات إصلاح القطاع العام، استنادا إلى تبلور أهمية مفاهيم أخرى تسهم وتعزز من فاعلية التطوير التنظيمي، وبالوقت ذاته تفصح عن مستوى ذلك التطوير خلال مؤشرات الثقة المتوالدة لدى أعضاء المنظمة، في ضوء المناخ والثقافة التنظيمية للمنظمة<sup>3</sup>.

ويتطور مفهوم الثقة التنظيمية لدى الأفراد نتيجة لعدة عوامل من أهمها المشاركة، والاحترام المتبادل والمصادقية، وحرية تدفق المعلومات، والعدالة، وثقافة القائد وكفائته، والدعم المادي والمعنوي، وتقدير الجهود، ووجود صلاحيات وسياسات واضحة لأداء العمل، وتوفير فرص الترقية وتنمية الذات وثقة القائد بالمرؤوسين، وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار، والتمسك بالقيم الدينية<sup>4</sup>.

كما أن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة، تؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، وهي عنصر بالغ الأهمية في دعم الاستقرار للمؤسسة، وسعادة أعضائها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>السعودي، موسى أحمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة (دراسات العلوم الإدارية) الأردن، 2005، ص100.

<sup>2</sup>خليفات عبد الفتاح صالح، درجة الثقة التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة مؤتة برؤسائهم، مجلة (كلية التربية)، جامعة الأزهر، العدد 134 الجزء2، 2008، ص243.

<sup>3</sup>الفهداوي، فهمي خليل، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، مجلة (النهضة)، مجلة (القاهرة)، مجلد6، العدد4، مصر 2005، ص68.

<sup>4</sup>أبو كريم، أحمد فتحي، تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، العدد 24، 2012، ص207.

<sup>5</sup>معاينة عادل وأندراوس رامي، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة وصفية، مجلة (العلوم التربوية والنفسية)، مجلد 10، العدد4، 2009، ص90.

ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية.

1. **الثقة التعاقدية:** وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفى بما اتفق عليه للطرف الآخر وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.
2. **الثقة المكشوفة:** وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً، ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه، وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف، أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.
3. **الثقة المبنية على العاطفة:** وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتنقون مبدأ واحداً، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة، وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التأخي.
4. **الثقة المبنية على المعرفة:** حيث كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا كانت الثقة المترتبة عليها أكبر<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: ماهية الثقة التنظيمية.

أولاً: أهمية الثقة التنظيمية.

إن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف، لإنجاز المهام والفعاليات المختلفة للمنظمة لما يسهم في نجاحها وتقدمها، وكما ذكر السعودي<sup>2</sup>، أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل، وأنه كلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب، وقلت الصراعات، وكذلك أشار العجمي<sup>3</sup>.

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بين العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن إبداع المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً من عدة دراسات وبحوث، وأن الثقة تعد عاملاً مهماً في المنظمات التي تقل فيها.

<sup>1</sup> معاينة عادل وأندراوس رامي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> السعودي، موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>3</sup> العجمي، محمد حسنين، مصلحة الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 63.

ولقد بينت في البقاء التنظيمي لكل المنظمات كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل فكما ذكر رشيد<sup>1</sup>، أن هناك عدة فوائد من الإدارة بالثقة منها ما يلي:

- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً، وتزيد من الإنتاجية.
- أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.
- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- وضوح الأهداف والمهام، والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل.
- الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.
- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة.
- التشجع على المناقشات المفتوحة والتقليل من حدة الصراع .

### ثانياً: عوامل الثقة التنظيمية.

1. توفير المنظمة للبيئة الآمنة المستقرة للموظفين، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً إيجابياً من قبل القيادات.
2. الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
3. أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي.
4. توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها باستثمار طاقاتهم الكامنة، وتدفعهم إلى التطوير والمشاركة في صنع القرارات، وتقويضهم بعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار.
5. إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة.
6. إظهار المشكلات، ومناقشة الأخطاء، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة.
7. وضوح رسالة المؤسسة من خلال تحديد دقيق لرؤية المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>رشيد، مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة (الإدارة العامة)، العدد4، السعودية 2003، ص479 .

<sup>2</sup>دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص27.

### ثالثاً: قواعد الثقة التنظيمية.

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه<sup>1</sup>.

وفيما يلي أهم هذه القواعد<sup>2</sup>:

1. **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
2. **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
3. **القدرة لتعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات على الجماعات فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
4. **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
5. **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.
6. **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
7. **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.
8. **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

<sup>1</sup>الرواشدة، إياد طه، التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الأردن، 2004، ص70.

<sup>2</sup>Hosmer, L.T, Trust, The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, Academy of Management Review, Vol.20, 1995, p379.

الفرع الثالث: معوقات ومخاطر الثقة التنظيمية أساليبها ونماذجها.

أولاً: معوقات الثقة التنظيمية.

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وقد حدد كرامر بعضاً من تلك المعوقات في كل من هشاشة الثقة واستخدام التقنيات التي تضعف الثقة والإخلال بالعقد النفسي والإفراط بالثقة في الآخرين، كما نرى أن هناك معوقاً آخر لا يقل أهمية عن تلك المعوقات ألا وهو تضليل الثقة وسوف تقوم الباحثة بعرض أهم هذه المعوقات مثل:

❖ **هشاشة الثقة:** تعد هشاشة الثقة من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة يبنيتها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً مع الأخذ في الاعتبار:

- أن الممارسات والأحداث السلبية يمكن رؤيتها واكتشافها والاحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية .
- أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

❖ **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة و ذلك للأسباب التالية:

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل.
- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.

❖ **الإخلال بالعقد النفسي:** يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي، لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزامه تجاهه<sup>1</sup>.

❖ **الشك وعدم الثقة:** أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها هو الشك وعدم الثقة، و يميز كيمار عدم الثقة بأنه الغياب التام للثقة و الشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة، فقد

<sup>1</sup>منى بنت عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2014، ص30-31.

تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها<sup>1</sup>.

❖ **الإفراط بالثقة في الآخرين:** ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترة الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية، وهي المشاركة، والدعم، والمساندة<sup>2</sup>.

وتعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة لذلك تحتاج إلى قواعد لادب من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد، عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، ومحدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، الثقة تتطلب الحزم، حاجة الثقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثقة للاتصال<sup>3</sup>.

### ثانياً: مخاطر الثقة التنظيمية.

ويرى شيرمان وشيبارد أن الثقة تكون أكثر وضوحاً في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق توقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة. وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية دراسات الثقة وهي أن كل علاقة إنسانية لادب ان تتضمن شكلاً من أشكال الثقة، وأن الثقة تستلزم افتراض المخاطرة. فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في أشكال عدة تختلف باختلاف طبيعة وعمق الاعتماد على الطرف الآخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، وبما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الاعتمادية في العلاقة، فأن تحديد شكل وعمق الاعتمادية في العلاقة تحديداً صحيحاً يمكن توقع المخاطر التي تلازمها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن، ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية:

**1. شكل وعمق علاقات الثقة:** إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها فقط بل باختلاف عمقها أيضاً.

<sup>1</sup>الديري، عبير عبد الله فلاح، الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالرياض، رسالة ماجستير، قسم إدارة عامة، الرياض، 2005، ص43-44.

<sup>2</sup>معاينة عادل وأندراوس رامي، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>3</sup>المعشر زياد يوسف، والطراونة مجدولين عصري، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة (الأردنية في إدارة العمال)، المجلد 8، العدد4، الأردن، 2012، ص630.

2. دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة: إن الاختيار الصحيح للطرف الأخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجاباً على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة.
3. دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصراً على الأفراد وحدهم بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتنمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أساليب الثقة التنظيمية.

هناك مجموعة من الأساليب نتمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة وهذه الأساليب كالتالي:

- السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
- استخدام القوة استخداماً إيجابياً والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.
- توفير المنظمة البيئة الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقيّة، وتطبيق النظام على الجميع .
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة، لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
- أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين ، واحترام أرائهم و إمكاناتهم، و الثناء على مجهوداتهم في العمل.
- أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلاً من افتعال الأعذار للهرب منها.
- ومن خلال الأساليب السابقة تستطيع المنظمة أن تبني الثقة، وتحافظ عليها رغم صعوبة ذلك كونه يتطلب جهود كبير لسبب أن عملية بناء الثقة عملية تراكمية، تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً<sup>2</sup>.

### رابعاً: نماذج الثقة التنظيمية.

وضع عدد من العلماء نماذج للثقة التنظيمية التي تركز على جوانب مختلفة ومن هذه النماذج:

1. نموذج zand الذي يركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة والأداء.

<sup>1</sup>الدبري، عبير عبد الله فلاح، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>2</sup>عبد المحسن بن محمد، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين المديرين ووكلائهم، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص36-37.

2. نموذج shockley, zalabak, eliss et cesarea الذي يركز على أبعاد الثقة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي والفعالية .
3. نموذج mayer, davis et shooman الذي يركز على الثقة التنظيمية للرئيس بالمرؤوسين.
4. نموذج whitner, brodt, korsgaard et wener الذي يركز على الإطار التبادلي للسلوك الإداري للرئيس الجدير بالثقة.
5. نموذج mishra الذي يركز على ابعاد الثقة التنظيمية.
6. نموذج jones الذي يركز على نشأة وتطور الثقة.
7. نموذج mcknight cummings et chevany الذي يركز على التكوين الأولي للثقة.
8. نموذج laschinger الذي يركز على تأثير التمكين الوظيفي والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

وسنقوم بتوضيح بعضها:

#### أ- نموذج مورال وشوكلاي morrealle et shockley, zalabak :

ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج سوف تؤدي حتما إلى الفعالية، والرضا الوظيفي، وهذه العناصر هي<sup>2</sup>:

- **الكفاءة:** والمقصود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة، وكفاءتها من خلال قيادتها واستراتيجياتها وقراراتها في مواجهة التحديات، ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم، ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة بالإضافة إلى زملاء العمل.
- **الانفتاح والأمانة:** والمقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، وطرق الإيصال الجيد والمشاركة في معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة، والصدق، والأمانة في حفاظ أسرار خاصة بالمنظمة، فكلما تميزت قادة المنظمة بالانفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين.
- **المصداقية:** هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق، والمعتمد عليه من قبل قادتهم بمعنى التطابق بين الأقوال، والأفعال، ما يرفع المصداقية بين الطرفين، مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح.
- **الاهتمام:** هو إدراك العاملين أن قادة منظماتهم يهتمون بهم، وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم، وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.

<sup>1</sup>الديري، عبيد عبد الله فلاح، مرجع سبق ذكره، ص56.

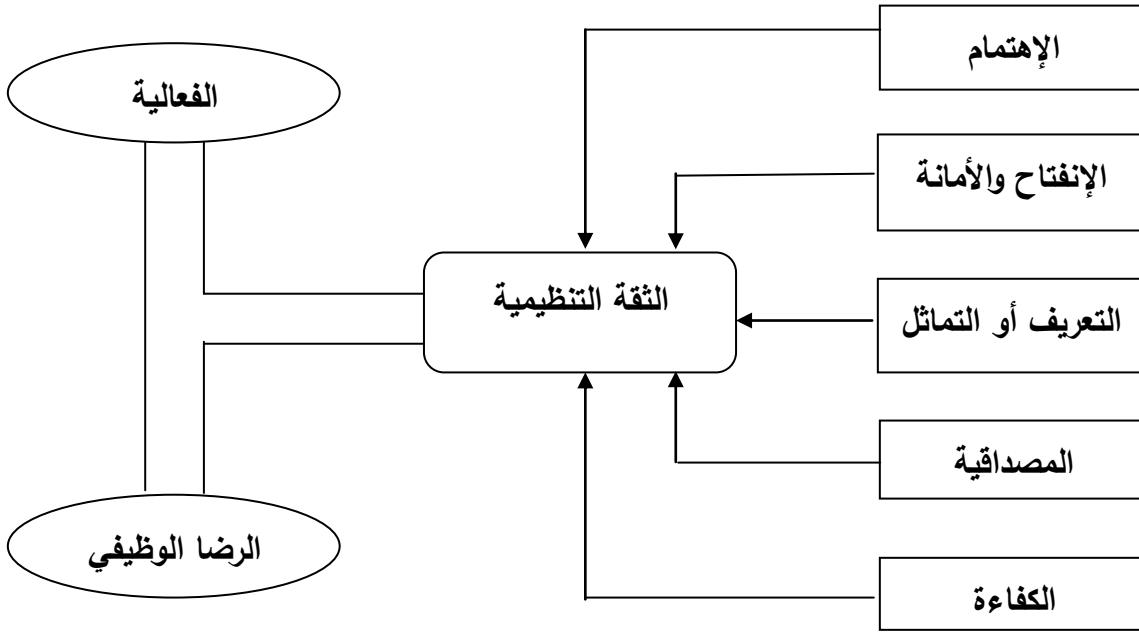
<sup>2</sup>morrealle et shockley, zalabak, a qualitative study of organizational, trust, leaders' perceptions in Poland and russia, university of Colorado springs, usa, 2014, p72-73.



➤ التماثل: المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة، وقيمتها، و أعرافها، وتزداد الثقة عند تماثل قيم العاملين مع قيم المنظمة. فإذا حدث التماثل بين العاملين، والمنظمة، فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة، والفاعلية التنظيمية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1): نموذج مورال وشوكلاي



- La source: morrealle et shockley, zalabak, opcit, p72.

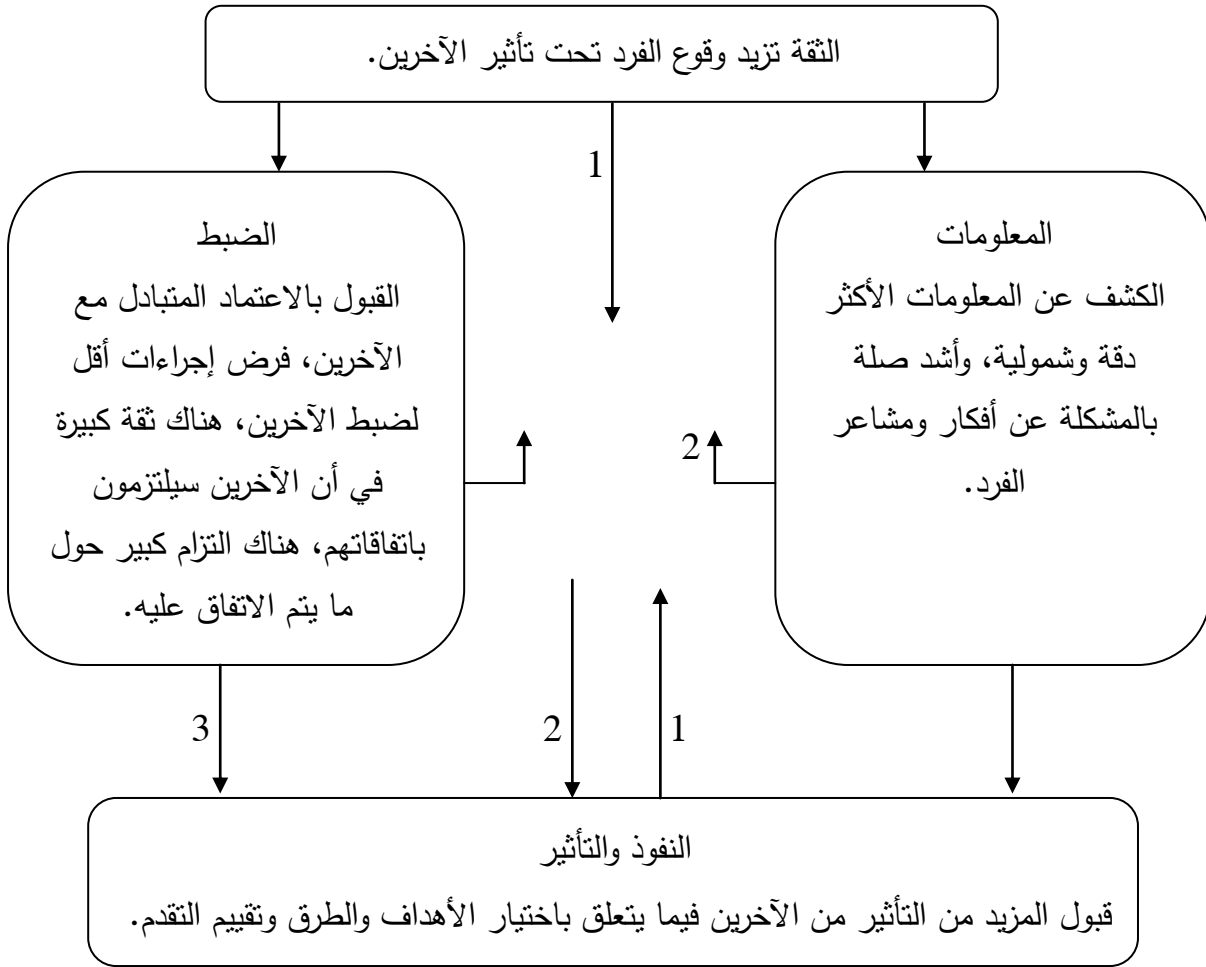
#### ب- نموذج zand (1972):

قدم زاند في سنة 1972 نموذجا للثقة التنظيمية مركزا على علاقتها بالمعلومات، ويستند نموذج زاند للثقة التنظيمية على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لا يثق (حالة من الشك)، من خلال معلومات النفوذ، التأثير، الضبط (السيطرة)، فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات، ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق والأفكار، بحيث تنعدم لديه الصراحة، وتكون المعلومات التي يقدمها أقل دقة، وأهمية، وغير متطابقة مع الحقيقة، وسوف يحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، ويكون غير واثق، وفي حالة شك من أرائهم، وأقوالهم، وغير مبالي لاقتراحاتهم، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره، والمرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتمادا على الآخرين، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه، وعندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فأنهم يترددون عن إعطاء المعلومات، ويرفضون التأثير ويتهربون من السيطرة، هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات، وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة.

كما أن الأفراد الذين لا يتقون بالآخرين عندما يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين، فتدني مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يتقون ببعضهم البعض فهم يقدمون معلومات واقعية، وأكثر دقة، وشمولية، وفي أفضل توقيت وبذلك فهم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات وهؤلاء الأفراد يحملون خوفاً أقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حل الاعتماد المتبادل<sup>1</sup>.

وفيما يلي نموذج لعلاقة الثقة بالمعلومات والتأثير والضبط مبين في الشكل ادناه:

الشكل رقم (1-2): نموذج زاند zand



- 1- مستوى أولي من الثقة يحدد بشكل مسبق تدفق المعلومات والتأثير والضبط.
- 2- استجابات الآخرين التي تدل تعدل الثقة.
- 3- العلاقة تأخذ طابع الديمومة.

- المصدر: أندراوس رامي ومعاينة عادل، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات مؤلف ثاني عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2008، ص 110.

<sup>1</sup> أندراوس رامي ومعاينة عادل، مرجع سبق ذكره، ص 110.

### المطلب الثاني: مفاهيم عن الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة لدراسة هذا الموضوع الإداري، وفي هذا المطلب إلى مفاهيم سوف نتعرض لمفاهيم الالتزام التنظيمي وأهم خصائصه، ومراحله، أهميته ومحدداته.

#### الفرع الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

##### أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي.

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي، ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها<sup>1</sup>.

مما يجدر ذكره أن هناك اختلافا في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى. وفيما يلي شرح لكل مصطلح :

- ورد تعريف الولاء بمعنى: الأمانة أو الوفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty) في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له<sup>2</sup>.

- ورد تعريف الانتماء بمعنى: التبعية ضمن المصطلح الأجنبي (Belongingness) حيث أنه شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها، كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد<sup>3</sup>، ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء للجماعة لا يكون جزء منها .

<sup>1</sup>ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

<sup>2</sup>ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص36.

<sup>3</sup>بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص47.

- وفي قاموس اكسفورد وردت كلمة التزام Commitment بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته، لأنه يعتقد أنها الحق، كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا<sup>1</sup>، وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.

### ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي.

لقد أورد سالم وحرشوش بعض خصائص الالتزام التنظيمي وهي كما يلي :

- ✓ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
- ✓ الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى تنظيمية.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- ✓ يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ✓ إن كل المنظمات الحديثة تثمن عنصر الالتزام التنظيمي وتسعى جاهدة لغرسه في أفرادها فنجد أن للالتزام التنظيمي محددات يجب مراعاتها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأهميته.

#### أولا: مراحل الالتزام التنظيمي.

يشير بوكانن (Bochanan) إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي<sup>3</sup> :

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

<sup>1</sup> ختام عبد الله علي غنام، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup> سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005، ص58.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص192.

ويقول بوكانن: إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف، تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، وبتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج.

وقد أشار ( Welsch and Iavan ) إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالتالي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأضاف العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

1. **الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3. **مرحلة التبنى:** أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

**ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي.**

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2005، ص36-37.

السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل<sup>1</sup>، وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكون لهم بقاء أطول في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي فيه، كما يمكنه جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: محددات الالتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي<sup>3</sup>:

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، و تتفاوت هذه

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص16.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص17.

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص39.

الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية .

3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، وبشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي .

5. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

6. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كان لابد من دراسة أبعاد كل من المتغيرين كما هو مبين في الفرعين التاليين:

#### الفرع الأول: أبعاد الثقة التنظيمية.

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي ( الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وأن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضا قسمت الأبعاد إلى ثلاثة هي<sup>1</sup> :

أ. **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة للطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

ب. **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

ج. **الثقة بإدارة المنظمة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بالقيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2002، ص169.



في حين حدد سوليفان وآخرون الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

- ✓ الصدق والإخلاص؛
- ✓ تدني مستوى الحذر؛
- ✓ تدني مستوى الشك؛
- ✓ الرغبة في العلاقة الحميمة؛
- ✓ الاعتمادية على الشخص الآخر؛
- ✓ توقع العلاقة الجيدة؛
- ✓ النبوء بالسلوك المستقبلي؛
- ✓ الثبات في السلوك المستقبلي؛
- ✓ الانسجام العام مع الآخرين.

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي.

تتمثل أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يلي:

أ. **بعد الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة<sup>2</sup>.

ب. **بعد الالتزام العاطفي:** (Commitment Affective) وهو الذي اقترحه ألن وماير (Allen & Meyer 1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معاينة عادل و أندراوس رامي، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، رسالة ماجستير، العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، ص53.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص252.

ج. بعد الالتزام المستمر (Commitment Continuance) : وقد اقترح هذا كل من ألن وماير ( Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون والانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سوف نورد هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوع دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال ثلاث مطالب، حيث خصصنا المطلب الأول للدراسات السابقة العربية لكل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، و المطلب الثاني خصص للدراسات السابقة الأجنبية، أما المطلب الثالث كان عبارة عن أوجه التشابه بين الدراسة والدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية.

##### 1. دراسة رامي إبراهيم محمود انشاصي<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، بيان أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية، والكشف عن مستوى الثقة التنظيمية في الجمعيات النسوية في قطاع غزة، وإلقاء الضوء على مدى وجود توجهات استراتيجية لدى الجمعيات النسوية في قطاع غزة والعمل على تقديم توصيات وحلول مقترحة بخصوص زيادة الثقة التنظيمية.

حيث كانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

#### ما أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية في قطاع غزة؟

- ما أثر الثقة بالزملاء في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية؟
- ما أثر الثقة بالمشرفين في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية؟
- ما أثر الثقة في ادارة المنظمة في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها.

ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات النسوية في قطاع غزة كان عددهم 232 شخصا وسيتم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والمقابلة والملاحظة كأداة مساعدة.

<sup>1</sup>رامي إبراهيم محمود انشاصي، أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2018.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ تعد الثقة في زملاء العمل ليكون الأول في ترتيب أبعاد الثقة، ليأتي بعد الثقة بالرئيس ثانياً، يليه بعد الثقة في الإدارة العليا ثالثاً.
- ✓ العاملون لا يشعرون بالراحة عندما يشتغلون مع زملائهم في العمل بسبب الفروقات الفردية من كل النواحي.
- ✓ قمة شعور العاملين بالثقة اتجاه الرئيس وعدم شعورهم بالاستقرار النفسي عندما يتعاملون مع رئيسهم هذا بسبب عدم اهتمام الرئيس المباشر بأولويات واحتياجات العاملين الشخصية والوظيفية.

## 2. دراسة عتودي<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإمارة جازان والبالغ عددهم 1755 موظف، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة عشوائية مقدارها 316 موظف.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على 16 ملامح من ملامح واقع الثقة التنظيمية بإمارة منطقة جازان وكان أبرزها إمكانية الاعتماد على زملاء العمل بالقيام بالعمل أثناء الغياب فيما أعرب عينة من أفراد مجتمع الدراسة عن حيادهم على 6 ملامح.
- ✓ أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان "درجة متوسطة" وتمثل ذلك من خلال 7 ملامح وكان أبرز مستويات الأداء "إمكانية تحملهم مسؤوليات أعلى".
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 0,01 بين واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة المجتمع حول واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان باختلاف متغير العمر.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ التوعية بأهمية التجديد في أساليب العمل التي تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ إقامة اتصالات فعالة مع الآخرين للاستفادة من آرائهم التي تساعد تعزيز الثقة المتبادلة.
- ✓ حث الإدارات على القيام بتوعية العاملين بأهمية رفع مستواهم التعليمي الذي يساعد في رفع قدراتهم العلمية والعملية.

<sup>1</sup>عتودي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير، جازان، السعودية، 2017.

3. دراسة دراوشة نجوى<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أصل 2580 عضو أي بنسبة 15%، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والثقة التنظيمية لديهم، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية زادت درجة الشعور بالثقة التنظيمية.

✓ درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت عدالة الإجراءات في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة فيما جاءت عدالة المعاملات في المرتبة الأخيرة.

✓ أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة "أعضاء هيئة التدريس" مرتفع، حيث أشارت نتائج التحميل بأن درجة الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم "5" التي نصت على "أشعر بأن عملي كعضو هيئة تدريس في الجامعة يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني لبذل مزيد من النشاط والإبداع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "3.73" وبمستوى "مرتفع"، في حين جاءت الفقرة رقم "1" التي نصت على "أشعر بأن إدارة الجامعة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "3.21" وبمستوى "متوسط".

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

✓ زيادة اهتمام إدارة الجامعات بعضو هيئة التدريس من حيث التقدير والاحترام المتبادل بينهم، وتحقيق العدالة والاستقرار والأمن الوظيفي، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاته مادياً ومعنوياً، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة.

✓ تعزيز قيم كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كونهما عنصرين مهمين في تحقيق أهداف الجامعات حيث أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالثقة ويشعرون بالعدالة اتجاه جامعاتهم يبذلون جهد كبير للنجاح في إيجاد بيئات تعميمية منتجة.

✓ إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى قد يسهم في تحسين البيئة والمناخ التنظيمي الجامعي.

<sup>1</sup>دراوشة نجوى، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة (الأردنية في العلوم التربوية)، مجلد13، العدد3، الأردن، 2017، ص373-388.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

1. دراسة بطة مليكة<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الاساتذ الجامعي بقسم علم النفس بكمية العموم الانسانية والاجتماعية، والتعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بعدالة التوزيعية وعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات كمتغير مستقل، والتعرف عليها من خلال المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها 54 أستاذ وأستاذة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 44 أستاذ وأستاذة، لقياس العدالة التنظيمية والأخرى لقياس الالتزام التنظيمي وبلغ عدد عبارات كل منهما 82 عبارة، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS .

وكانت النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام تنظيمي.
- ✓ وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ وجود علاقة بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على الاساتذة.
- ✓ مشاركة الاساتذة في عمليات اتخاذ القرارات وابداء الرأي والذي من شأنه زيادة درجة ارتباط بين الاساتذة والادارة.
- ✓ توفير احساس الاساتذة بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع.
- ✓ اجراء دراسة مماثلة عن اساليب التحفيز المقدمة للأساتذة بالجامعة وربطها بالعدالة التنظيمية.

<sup>1</sup>بطة مليكة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

## 2. دراسة بوهريرة لطيفة<sup>1</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار 80 موظف من الإداريين كعينة للدراسة، من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة توزيغ بسونلغاز ورقلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج التحليل وخلصت الدراسة إلى:

- ✓ وجود مستوى متوسط لمفهوم عوامل بيئة العمل الداخلية لدى العاملين يقدر بـ 8.29% .
- ✓ مستوى الالتزام التنظيمي متوسط في المؤسسة يقدر بـ 8.22% .
- ✓ وجود نظرة إيجابية نوعا ما لعوامل بيئة العمل الداخلية، وأن الأثر لعوامل بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع هو أثر طردي.
- ✓ عامل ظروف العمل المادية هو الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي.
- ✓ العلاقة الإرتباطية بين عوامل بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ إجراء دورات تدريبية وتكوينية لتحسين قدرات ومهارات العمال وزيادة التزامهم بوظائفهم.
- ✓ الإكثار من التحفيزات المعنوية لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي .
- ✓ اعتماد نمط القيادة التشاركي بدل من نمط القيادة التقليدي الهرمي .
- ✓ زيادة الوعي بأهمية عوامل بيئة العمل في المؤسسة وتحسينها للرفع من مستوى التزام عاملها.

## 3. دراسة مومني سارة<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر ابعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) على الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بجامعة بشار الجزائر، ولتحقيق هذا الهدف تم تخصيص استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 30 موظف وقد تم استردادها كلها وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وإجراء التحليل الإحصائي اللازم .

<sup>1</sup>بوهريرة لطيفة، أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيغ بورقلة خلال الفترة 2017-2018، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

<sup>2</sup>مومني سارة، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، بشار، 2018، ص164-181.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الطاهري محمد "بشار".
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع الأفراد للالتزام ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية تطبيقها.
- ✓ زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للأفراد لتشجيعهم على الالتزام.
- ✓ تحسين العلاقات مع الأفراد من طرف القادة والمدراء والتي تتوقف على قوة خبرتهم في ذلك هذا لزيادة ولائهم والتزامهم داخل المنظمة.
- ✓ حث الأفراد ودفعهم نحو الالتزام التنظيمي لأن ذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة.

### المطلب الثاني: دراسات السابقة الأجنبية.

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية.

#### 1. دراسة لويكا وآخرون (Lewicka & others)<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقة المؤسسية على التزام الفريق المعياري حيث تم إجراء المسح الاستطلاعي على عينة مكونة من 501 موظف تم اختيارهم عشوائياً من المؤسسات والشركات العاملة في بولندا، وقد تم استخدام طريقة تحميل الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرضيات حول تأثير مختلف أنواع الثقة التنظيمية على التزام الفريق المعياري.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ✓ النتائج المتحصل عليها تسمح بتأكيد الفرضيات المقبولة فيما يتعمق تأثير الثقة على الالتزام المعياري والتزام الفريق المعياري.

<sup>1</sup> Lewicka & others, Organizational trust and normative commitment, annalys universitatis mariae curie-sklodowska Lublin-polonia, agh university of science and technology, polonia, 2017.



- ✓ أن الثقة التنظيمية الأفقية تمارس التأثير الأكبر على كلا النوعين من الالتزام المعياري، بينما لم يتم الحصول على نتائج تؤكد إلهام الثقة الأفقية على المعايير، يجب ألا يكون التزام الفريق غير متوقع.
- ✓ ثقة الفريق قائمة على التوقع أن الموظف العامل سيأخذ بعين الاعتبار مصلحة الفريق، وعلى العكس من مشاركة الفريق المعيارية هي الالتزام الداخلي لمثل هذا العمل أيضا.

## 2. دراسة درسان ( Dursun )<sup>1</sup> :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، لدى عينة من المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 601 من معلمي مدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من 72 مديرا و529 معلما، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة الثقة التنظيمية إعداد نيان ومارلو 1997، واستبانة العدالة التنظيمية إعداد إيزينبرجر وآخرون 1986 واستبانة الالتزام التنظيمي إعداد ألين ومير 1990.

وكانت من أبرز النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
  - ✓ وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر المعلمين والمدراء معا.
  - ✓ لم تظهر فروقا تعزي المتغير الصفة الوظيفية.
  - ✓ تبين أن العدالة التنظيمية تلعب دورا وسيطا بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- ✓ العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية يمكن أن يعمم بشكل أوسع من خلال تطبيق أبحاث مختلفة في العلوم التربوية والاجتماعية.

## 3. دراسة اوكتاغ ( Oktug )<sup>2</sup> :

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الثقة التنظيمية على أنماط اتخاذ القرارات لدى عينة من الموظفين في الحياة المهنية، وأجريت الدراسة على عينة من 120 أكاديمي منهم 60 ذكور، و60 إناث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الكبرى في إسطنبول، وتم استخدام استبيان ملبورن 1997 المترجم إلى اللغة التركية بواسطة دينيز 2004، وينقسم إلى بعدين الأول تقدير الذات في اتخاذ القرارات، وتدبير

<sup>1</sup>Dursun, the relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment, Turkish land forces, training and doctrine command edok, turkey, 2015, p134-156.

<sup>2</sup>Oktug, The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles, turkey, 2014.

صنع القرار حيث استخدم الباحث البعد الثاني فقط والذي يتضمن محاور (اليقظة، وأسلوب اتخاذ القرار التسوييف في اتخاذ القرار)، واستبيان الثقة التنظيمية المطور بواسطة بورو وآخرون 2007.

وكانت من أبرز النتائج ما يلي:

- ✓ أن الثقة التنظيمية لها أثر إيجابي ومفيد على أساليب وأنماط صنع القرار.
- ✓ أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية ومحاور تدابير صنع القرار (اليقظة، وأسلوب اتخاذ القرار).

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

### 1. دراسة تالات (Talat) <sup>1</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية المختلفة، القيادة التحولية والقيادة التبادلية من جهة، والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة أخرى باعتبار أن الالتزام التنظيمي مدخل أساسي لتحقيق الولاء التنظيمي.

وتم إجراء الدراسة في مجموعة من شركات السلع الاستهلاكية في باكستان، حيث تم توزيع الاستبانة البحثية على حوالي 155 موظف من الموظفين العاملين في خمس شركات تقوم بالعمل في قطاع السلع الاستهلاكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، والبرامج الإحصائية في التحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ يعتبر نمط القيادة عنصراً أساسياً للحفاظ على دوافع الموظفين للعمل، حيث بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين دافعية الموظفين للعمل والنمط القيادي المتبع في تلك المنظمات.
- ✓ يعتبر نمط القيادة عنصراً أساسياً للحفاظ على التزام الموظفين، حيث بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين التزام الموظفين بالعمل والنمط القيادي المتبع في تلك المنظمات.
- ✓ تلعب القيادة التحولية والقيادة التبادلية دوراً إيجابياً في التأثير على التزام الموظفين التنظيمي.
- ✓ تلعب القيادة التحولية دوراً كبيراً في التأثير على التزام الموظفين التنظيمي وذلك عندما تكون الثقافة التنظيمية عنصراً وسيطاً في التأثير بين النمط القيادي المتبع وفق النظرية التحولية وبين الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup>Talat, Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment, Examining the Mediating Role of Organizational Culture in the Fmcg Industry of Pakistan, Pakistan, 2015.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ بناء الهياكل الواضحة بما يحقق وضوح المهام والمسؤوليات وخلق جو عمل سليم للتحذير من الإفراط على تسمية الالتزام العاطفي بمفرده والذي قد لا يكفي لمواجهة آثار الالتزام المستمر والمعياري.
- ✓ الحرص على رفع مستوى المرؤوسين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من أجل عدم تركهم للعمل أو الانتقال إلى مكان عمل آخر إذا ما توفرت الفرصة لهم.

## 2. دراسة ويزا ( Wiza )<sup>1</sup> :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي للموظفين، وذلك بين أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات في جنوب إفريقيا، حيث اعتمدت الدراسة على الولاء التنظيمي كمتغير تابع وأنماط القيادة المختلفة كمتغير مستقل.

وتم استخدام المنهج الكمي من خلال إجراء دراسة مسحية باستخدام استبانة علمية مؤلفة من جزأين الأول خاص بالولاء التنظيمي، والثاني خاص بأنواع القيادات المختلفة، وتم توزيع هذه الاستبانة وجمع المعلومات من عينة مؤلفة من 160 شخص تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي spss النسخة 20.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين أسلوب القيادة التحويلي والالتزام العاملين العاطفي والاستمراري.
- ✓ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين أسلوب القيادة التبادلي والالتزام العاملين المعياري فقط.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ✓ ضرورة الانتباه إلى الأساليب القيادية المتبعة، فأساليب القيادة تلعب دورا هاما جدا في الوصول إلى الالتزام التنظيمي وهذا الأمر مهم جدا لصانعي السياسات التنظيمية.
- ✓ يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك بمختلف المؤسسات وليس فقط المؤسسات التعليمية.

<sup>1</sup>Wiza and Hlanganipai, The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions, department of business management, university of Limpopo, south Africa, 2014, p135.

3. دراسة أسغري وداداشي<sup>1</sup> :

كان الهدف من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين نوعية حياة العمل والالتزام التنظيمي لموظفي البنك في المجال الغربي من مازندران في 2015-2016، كانت طريقة البحث وصفية ونوع الارتباط، حيث كان عدد سكان هذا البحث جميع العاملين في بنك غرب مازندران مع إجمالي عدد 467 ، تم اختيار 210 منهم كعينة وفقا لجدول مورغان.

ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استبيانين، استبيان جودة حياة العمل والتوازن ، واستبيان ألن ماير حول الالتزام التنظيمي، في تحليل بيانات برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج أنه:

- ✓ توجد علاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي للموظفين ( $r = 0.183$ ).
- ✓ توجد علاقة بين جودة حياة العمل والالتزام العاطفي للموظفين ( $r = 0.165$ ).
- ✓ توجد علاقة بين جودة حياة العمل والتزام استمرارية الموظفين ( $r = 0.250$ ).
- ✓ توجد علاقة بين جودة حياة العمل والالتزام المعياري للموظفين ( $r = 0.207$ ).

**المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة و الدراسات السابقة.**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددها 12 دراسة التي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول الدراسات العربية، وفي القسم الثاني دراسات أجنبية، كما قسمنا كل قسم إلى جزئين، في الجزء الأول تطرقنا إلى الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، في حين تناولنا في الجزء الثاني، الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي ومن خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- ❖ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع من الثقة التنظيمية الجانب النظري.
- ❖ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- ❖ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- ❖ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع .
- ❖ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.
- ❖ كما اعتمدت غالبية هذه الدراسات على أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وتتنوع الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي، مع تنوع الأساليب الإحصائية فيها.

<sup>1</sup>أسغري وداداشي، تحديد العلاقة بين نوعية حياة العمل (QWL) والالتزام التنظيمي لموظفي بنك في المجال الغربي من مازندران في 2015-2016، المجلة (الأسترالية للعلوم الأساسية والتطبيقية)، إيران، 2016.

## خاتمة الفصل الأول:

يمثل موضوعي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي لدا كل منظمة، نظرا للأهمية البالغة التي يحتويانها في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على بقائها و استمرارها فالثقة التنظيمية هي ارتباط وثيق للفرد بمنظمتة من خلال التزامه بمهامه اليومية، وشعوره الدائم بالانتماء إليها ورغبته في البقاء في المنظمة، وذلك مقابل دعم وتحفيز تقدمه المنظمة لموظفيها وإشراكهم في وضع الأهداف ومساهماتهم وتفاعلهم الإيجابي من خلال رسم السياسات العامة للمنظمة، هذا يجعل الفرد ملتزما في تمكين تحقيق المنظمة لأهدافها.



الفصل الثاني  
دراسة حالة جامعة غرداية

### تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية، وكذا الالتزام التنظيمي، تم إسقاطه في صورة تطبيقية على عينة من موظفي جامعة غرداية، وهذا من أجل إعطاء وجهات نظرهم حول الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي .

وسنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية اعتمادا على أسلوب التحري المباشر لاختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال التقرب المباشر من بعض موظفي الإدارة في مختلف الكليات بجامعة غرداية، وتوزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك ما سنعرضه في مبحثين رئيسيين هما:

- المبحث الأول: خصص للإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.

تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول قدمنا نبذة تاريخية عن جامعة غرداية، والثاني تناولنا الفروع المفتوحة بجامعة، أما المطلب الثالث خصص لتعداد الطلبة والأساتذة وكذا الموظفين بجامعة غرداية.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية.

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا، فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005، ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ونلخص ذلك في الفروع التالية<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: ملحقة غرداية.

افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع و الديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

#### الفرع الثاني: المركز الجامعي لغرداية.

أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .
- معهد العلوم التجارية .

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف، جامعة غرداية.



### المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة غرداية.

تقسمت الفروع المفتوحة بجامعة غرداية كالتالي:

- ❖ التاريخ.
- ❖ علم الاجتماع.
- ❖ الأدب العربي.
- ❖ الحقوق.
- ❖ علم النفس.
- ❖ العلوم التجارية.
- ❖ مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتللي إلى المركز بيداغوجيا.

وتم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- ❖ معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ❖ معهد الآداب واللغات .
- ❖ معهد علوم الطبيعة والحياة .

### الفرع الأول: جامعة غرداية.

ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، وتضمن الكليات التالية :

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- الشكل رقم (1-2): كليات جامعة غرداية.



- المصدر: من إعداد الطالبين.

كما تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز، و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل

بيداغوجية متنوعة :

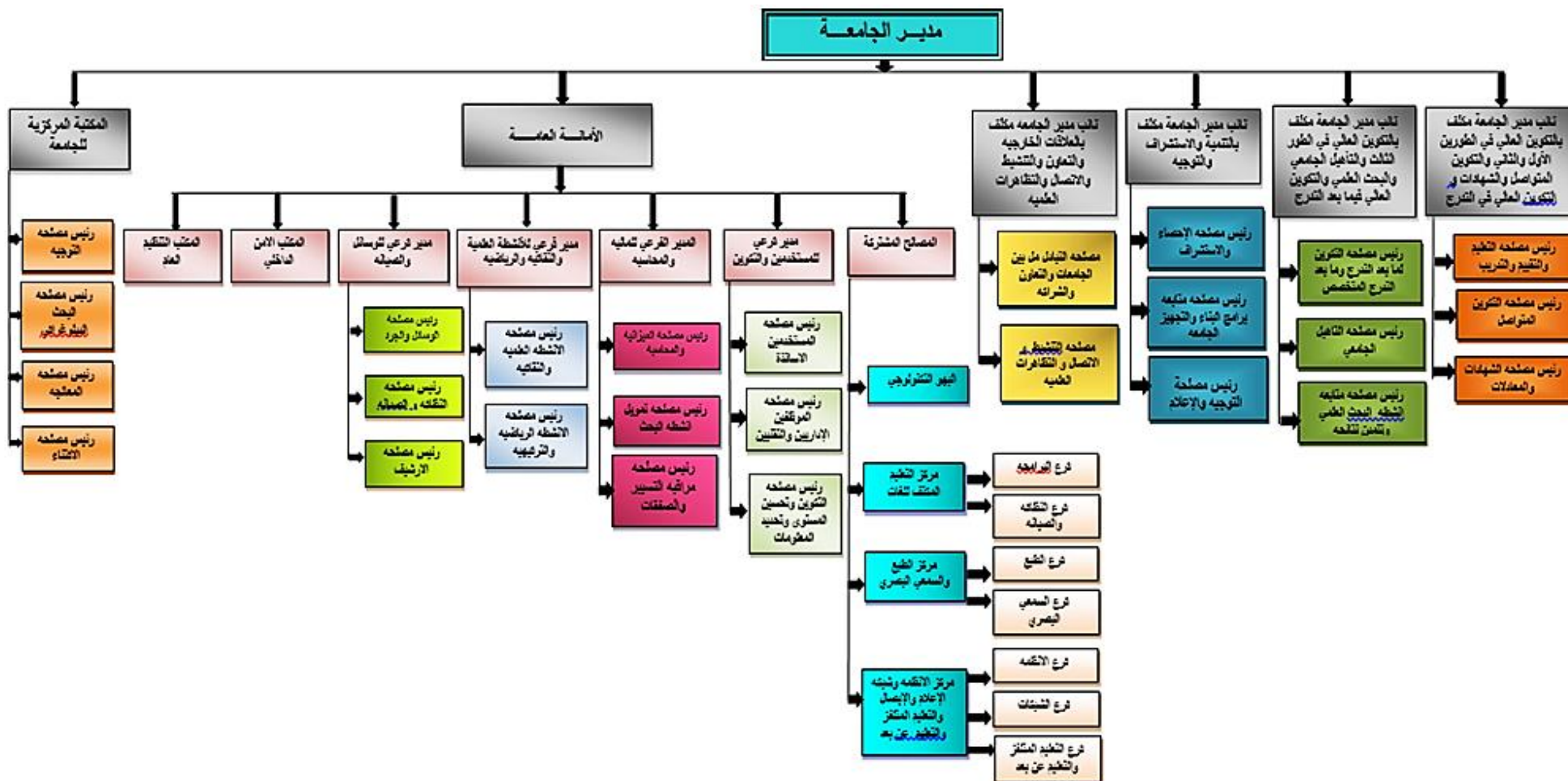
- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للإنترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- ✓ مخابر.
- ✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ نوادي.
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.

- الجدول رقم (1-2): كليات وأقسام جامعة غرداية.

الكلية	الأقسام
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	البيولوجيا
	العلوم الفلاحية
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
	الرياضيات والإعلام الآلي
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم الإقتصادية
	العلوم التجارية
	علوم التسيير
	علوم المالية والمحاسبة
العلوم الإجتماعية والإنسانية	العلوم الإنسانية: تضم * شعبة تاريخ * شعبة علوم الإعلام والاتصال
	العلوم الاجتماعية: تضم * شعبة علم النفس * شعبة علم الاجتماع
	العلوم الإسلامية: تضم * شعبة علوم إسلامية
	اللغة والأدب العربي
الآداب واللغات	اللغة والأدب الانجليزي
	اللغة والأدب الفرنسي
	الحقوق
الحقوق والعلوم السياسية	العلوم السياسية

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

الفرع الثاني: المكتبة المركزية بجامعة غرداية.

نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، واستفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية، واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا، حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس وماستر، ماجستير، دكتوراه) و1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

الفرع الثالث: مسارات التكوين المفتوحة بجامعة غرداية.

- الجدول رقم (2-2): مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د).

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	ري	ري
	هندسة كهربائية	علوم المياه والبيئة
		صيانة وآلية صناعية
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	آلية	آلية
	كهرو ميكانيك	صيانة صناعية
	هندسة مدنية	هندسة مدنية
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	العلوم التجارية	تسويق
		مالية ومحاسبة
	العلوم الاقتصادية	اقتصاد المؤسسة
		اقتصاد نقدي وبنكي
	علوم مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة
	علوم التسيير	إدارة أعمال
العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	علوم بيولوجية	بيو كيمياء
		علم البيئة والمحيط
	علوم فلاحية	إنتاج نباتي
	علوم المحيط	علم البيئة النباتي

إعلام آلي عام	إعلام آلي	الرياضيات والإعلام آلي
تحليل تابعي وتطبيقي	رياضيات	
شريعة وقانون	علوم إسلامية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
فقه وأصول		
أصول الدين		
تاريخ عام	علوم إنسانية	
الإعلام والاتصال		
صحافة		
علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية	
علم النفس العيادي		
علم النفس العمل والتنظيم		
علم الإجتماع التربوي		
علم اجتماع التنظيم والعمل		
قانون إداري	حقوق	الحقوق والعلوم السياسية
قانون جنائي		
قانون عقاري		
تنظيمات سياسية وإدارية	علوم سياسية	
لغة ودراسات قرآنية	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
أدب عربي ونقده		
تعليمية اللغة العربية		
لسانيات عامة		
أدب عربي	لغة وأدب فرنسي	
آداب ولغات وحضارات أجنبية		
علوم اللغة والتعليمية		
لغة فرنسية		
انجليزية	لغة وأدب إنجليزي	

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

- الجدول رقم (2-3): مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية.

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	هندسة الطرائق	التحليل ومراقبة النوعية
	إلكترونيك	طاقات متجددة
	إعلام آلي	الأنظمة الذكية لاستخراج المعارف
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي
	آلية	آلية
العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	علوم زراعية	حماية النباتات
	بيئة ومحيط	علوم المحيط
	ري	علوم المياه والبيئة
		ري حضري
علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية	مالية المؤسسة اتصال تسويقي
	علوم التسيير	تدقيق ومراقبة التسيير إدارة الأعمال الاستراتيجية
	علوم اقتصادية	بنوك ومالية
	حقوق وعلوم سياسية	حقوق
قانون جنائي		
قانون عقاري		
علوم اجتماعية وإنسانية	علوم إنسانية	تاريخ حديث ومعاصر
		تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي الأوسط
		إتصال وعلاقات عامة
	علوم اجتماعية	علم النفس المدرسي
		علم النفس العمل والتنظيم
		علم النفس العيادي
		علم اجتماع التنظيم والعمل
		علم الاجتماع التربوي
		علم الاجتماع الثقافي
	علوم إسلامية	فقه وأصوله شريعة و قانون

الأدب العربي الحديث والمعاصر	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
علوم اللغة		
أدب فرنكفوني ومقارن	لغة وأدب فرنسي	

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

المطلب الثالث: تعداد الطلبة والأساتذة والموظفين بجامعة غرداية.

الفرع الأول: تطور تعداد الطلبة حسب أطوار التدرج وما بعد التدرج.

- الجدول رقم (2-4): تطور عدد الطلبة من سنة 2004 إلى سنة 2018.

المجموع	النسبة (%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	



8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
15511	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
26181	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	49	6560	ذكور	2017/2018
	51	6820	إناث	

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

- الجدول رقم (2-5): تعداد طلبة الليسانس والماستر (طوري التدرج) حسب الكليات. إحصائيات 2018.

ليسانس + ماستر	ماستر			ليسانس			التخصص	الكلية
	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر		
2436	853	294	559	1583	580	1003	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
415	101	50	51	314	184	130	رياضيات وإعلام آلي	العلوم والتكنولوجيا
1596	379	100	279	1217	328	889	علوم وتقنيات	
17	//	//	//	17	9	8	طاقات متجددة	
1520	273	230	43	1247	1023	224	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	علوم الطبيعة والحياة
2219	912	269	643	1307	307	1000	الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
152	69	32	37	83	24	59	العلوم السياسية	
1065	336	249	87	729	612	117	أدب ولغة عربية	الآداب واللغات
504	67	55	12	437	345	92	لغة فرنسية	
144	0	0	0	144	89	55	لغة انجليزية	

1053	281	162	119	772	547	225	العلوم الاجتماعية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
1400	412	262	150	988	655	333	العلوم الإنسانية	
557	184	79	105	373	232	141	العلوم الإسلامية	
<b>13078</b>	<b>3867</b>	<b>1782</b>	<b>2085</b>	<b>9211</b>	<b>4935</b>	<b>4276</b>	<b>المجموع</b>	

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

- الجدول رقم (2-6): تعداد طلبة ما بعد التدرج حسب الكليات. إحصائيات 2018

المجموع	دكتوراه LMD		دكتوراه كلاسيك		مدرسة الدكتوراه		ماجستير		الكلية
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
06	05	06	05	06	//	//	//	//	العلوم والتكنولوجيا
11	04	11	04	11	//	//	//	//	علوم الطبيعة والحياة
22	63	16	45	06	18	//	//	//	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	11	03	11	//	//	//	//	//	الحقوق والعلوم السياسية
45	82	20	36	25	59	//	//	//	العلوم الإنسانية والاجتماعية
16	34	16	16	//	//	//	05	//	الآداب واللغات
<b>103</b>	<b>199</b>	<b>72</b>	<b>117</b>	<b>31</b>	<b>77</b>	<b>//</b>	<b>05</b>	<b>//</b>	<b>المجموع</b>

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

الفرع الثاني: تعداد الأساتذة إلى غاية 2018/04/30.

- الجدول رقم (2-7): عدد الأساتذة إلى غاية 2018/04/30.

المجموع	أستاذ مساعد				أستاذ محاضر				أستاذ		الكلية	
	ب		أ		ب		أ		أنثى	ذكر		
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
17	65	03	9	9	45	3	5	2	5	00	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
15	28	04	04	07	17	2	2	1	3	1	2	كلية علوم الطبيعة والحياة
13	51	04	04	05	26	01	07	02	08	01	06	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

05	46	01	07	04	26	00	06	00	06	00	01	كلية الحقوق والعلوم السياسية
21	77	3	3	11	27	04	16	03	22	00	09	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
21	31	03	06	10	12	04	02	02	11	00	01	كلية الآداب واللغات

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

الفرع الثالث: تعداد الطاقم الإداري.

- الجدول رقم (2-8): تعداد الطاقم الإداري.

العدد	إسم المنصب	
1	طبيب عام للصحة العمومية	موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)
3	متصرف مستشار	
12	متصرف رئيسي	
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران	
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات	
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي	
1	مهندس دولة في السكن والعمران	
1	مهندس دولة في الإحصاء	
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية	
1	مهندس معماري	
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	
28	متصرف	
1	ملحق بالمخابر الجامعية	
1	مترجم ترجمان	
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	
2	وثائقي أمين محفوظات	
86	17 منصب	المجموع

16	ملحق رئيسي للإدارة	موظفو التطبيق (من الصنف 9-10)
28	تقني سام في الإعلام الآلي	
1	تقني سام في المخبر والصيانة	
3	كاتب مديرية رئيسي	
9	تقني سام بالمخابر الجامعية	
2	تقني سام في السكن والعمران	
14	مساعد المكتبات الجامعية	
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات	
4	محاسب إداري رئيسي	
17	ملحق إدارة	
<b>100</b>	<b>10 مناصب</b>	<b>المجموع</b>
0	كاتب مديرية	موظفو التحكم (من الصنف 7-8)
3	تقني في الإعلام الآلي	
2	محاسب إداري	
5	عون إدارة رئيسي	
2	معاون تقني في الإعلان الآلي	
20	عون إدارة	
5	عون تقني للمكتبات الجامعية	
<b>37</b>	<b>07 مناصب</b>	<b>المجموع</b>
1	كاتب	موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)
1	عون حفظ البيانات	
11	عون مكتب	
0	مساعد محاسب إداري	
0	عون تقني في الإعلام الآلي	
1	عامل مهني من الصنف الأول	
1	سائق سيارات من الصنف الأول	
11	عامل مهني من الصنف الثاني	
<b>26</b>	<b>08 مناصب</b>	<b>المجموع</b>
<b>249</b>	<b>42 منصب</b>	<b>المجموع العام</b>

- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة غرداية.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة ولإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج ومجتمع ونموذج الدراسة .

**أولاً- منهج الدراسة:** طبقت هذه الدراسة على مستوى إدارة بعض كليات جامعة غرداية حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا ودقيقا، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم إتباع أسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على إشكالية البحث، ومعالجة هذه البيانات بالمقاييس الإحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة، وهذا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية "SPSS" النسخة رقم 20 مع الاستعانة ببرنامج "EXCEL" النسخة 2007 للحصول على قاعدة البيانات وتمثيلها بيانيا.

**ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة:** يضم مجتمع الدراسة موظفي إدارة جامعة غرداية، ولاتساع المجتمع تم اختيار عينة عشوائية من بعض الإدارات التابعة لمختلف كليات الجامعة، حيث تم توزيع 50 استبيان على الموظفين بمختلف مناصبهم الإدارية، واسترجاعها على فترات، كما أنه لم نتمكن من استرجاع جميع الاستبيانات لتحفظ بعض أفراد العينة من الإجابة، وتتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة فيما يلي: عينة من عمال الجامعة باختلاف وظائفهم (أعوان اداريين، مهندسين، أعوان تنفيذيين، رؤساء مصالح متصرفين إداريين) باعتباره الطرف المسؤول عن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثالثا- نموذج الدراسة (الفرضيات الإحصائية) :

- 1- الفرضية الصفرية ويرمز له بالرمز  $H_0$  .
  - 2- الفرضية البديلة ويرمز له بالرمز  $H_1$  .
- ✓ هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية .
  - ✓ هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية .
  - ✓ توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين .
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين .
  - ✓ توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية بالوظيفة، الوظيفة).

الفرع الثاني: أداة الدراسة ومتغيراتها والأدوات الإحصائية المستخدمة.

أولا- أداة الدراسة: بهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة كيف يمكن أن تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة، كما تم إعداده بعد الاطلاع والأخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة، حيث كان تصميم الاستبيان قبل الشروع في توزيعه عبر المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله أوليا حسب توجيهاته.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم وتم تعديله وفق ملاحظاتهم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من الأستاذ المشرف.

واشتمل الاستبيان على فقرة تعريفية لحث المبحوثين على التعاون والإجابة بكل دقة وموضوعية وتضمن أيضا توطئة من أجل تقديم الموضوع المستقصى منهم، وتشجيعهم على تقديم آرائهم، لذلك تم تقديم

الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما ركزنا على أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحضر بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي، كما احتوى الاستبيان على 3 صفحات تتضمن 26 سؤالاً تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية بحيث يتضمن 5 أسئلة خاصة بعينة الدراسة والتي من الممكن أن تساهم في تفسير النتائج، أما القسم الثاني يتعلق بفرضيات الدراسة وتضمن 21 سؤالاً مقسمة إلى محورين، المحور الأول يحتوي 12 سؤالاً متعلق بانقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في زملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة الجامعة) كل بعد يتضمن 4 أسئلة، أما المحور الثاني فخصص له 9 أسئلة متعلقة بالالتزام التنظيمي.

وقد تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر مارس من سنة 2019، إذ تم استرجاع 47 استبيان، تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 43 استبيان، أي ما نسبته 86% من إجمالي عينة الدراسة حسب الجدول الموالي الذي يوضح ذلك:

- الجدول رقم (2-9): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
94%	47	عدد الاستمارات المسترجعة
6%	03	عدد الاستمارات الغير مسترجعة
8%	04	عدد الاستمارات الملغاة
86%	43	عدد الاستمارات المقبولة للمعالجة

- المصدر: من إعداد الطالبين.

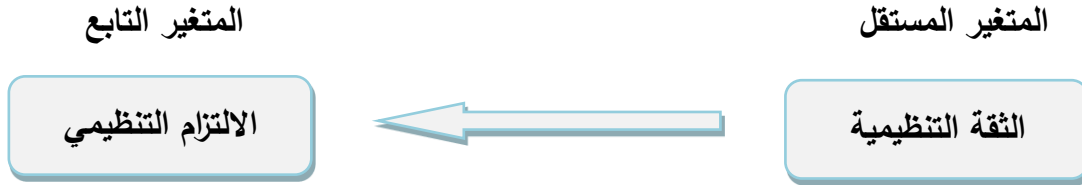
يبين الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي الذي تم استرجاعه من الاستبيانات التي وزعت هو (47) استبيان بنسبة (94%) من العدد الإجمالي الموزع (50) استبيان، وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (04) استبيانات في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (43) استبيان بنسبة (86%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (03) استبيانات بنسبة (06%) من أفراد عينة الدراسة.

❖ ويهدف هذا الاستبيان إلى دراسة وتقييم دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بجامعة غرداية والإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال اختبار فرضيات الدراسة .

ثانيا- متغيرات الدراسة: أثناء الدراسة اعتمدنا على متغيرين وهما:

- ❖ المتغير المستقل: المتمثل في "الثقة التنظيمية".
- ❖ المتغير التابع: المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

- الشكل رقم (2-3): متغيرات الدراسة.



- المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا- الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: ذلك لوصف عينة البحث وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، مع ترتيب متغيرات البحث من خلال إجابات المبحوثين.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- معامل الصدق الكلي لأداة البحث: والذي يقيس صدق أداة البحث وهل هي صالحة لقياس ما أعدت من أجله.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياسه العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S): تم استخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- الاختبار الإحصائي ANOVA : لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test : لاختبار العينات المستقلة ومعرفة آراء عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.



➤ مقياس سلم ليكارت الثلاثي (Likert): حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي ثلاث خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-11) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

- الجدول رقم (2-10): مقياس ليكارت الثلاثي.

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
النقاط	3	2	1
الدرجة	3.00 - 2.4	1.39 - 2.40	0 - 1.39

- المصدر: من إعداد الطالبين.

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 (2-11): مقياس التحليل (تحديد الأهمية النسبية).

مرتفع	متوسط	منخفض
2,40 فأكثر	1,66 - 2,39	1,65 - 1

- المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.40 فيكون المستوى مرتفعاً (يعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.66-2.39 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1.65 فيكون المستوى منخفضاً.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) .

يقصد بصدق وثبات الاستبيان أن يكون هذا الاستبيان المعتمد للدراسة قادرا على تحقيق السبب الذي وضعت لأجله وأهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها.

أولاً- صدق أداة الدراسة:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتأكد من صدق محتوى أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في المجال والذين يعملون في جامعة غرداية حيث بلغ عددهم ثلاث محكمين بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، وتم عرض الاستبيان عليهم لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوعها ومدى مناسبتها للمحتوى ومدى كفاءتها في القياس مع تقييم مستوى بساطة الفهم للمتلقي وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات تتعلق بالتعديل والإضافة أو الحذف، والتي تم أخذها بعين الاعتبار وأعيد في ضوءها تعديل الاستبيان ليصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف وفرضيات الدراسة.
2. صدق الاتساق الداخلي(معامل بيرسون): تم التحقق من الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة من خلال الاحتكام الى معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الفقرات والمحاور المكونة، حيث يبين الجدول رقم (2-12) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

- الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع الفقرات.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الثقة في زملاء العمل	0.786	0.00
بعد الثقة بالمشرفين	0.729	0.00
بعد الثقة بإدارة الجامعة	0.845	0.00
محور الثقة التنظيمية	0.801	0.00
محور الالتزام التنظيمي	0.875	0.00

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 \*

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-12) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى معنوية (0.05)، ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "الثقة التنظيمية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.801) وهي درجة مرتفعة.

\* أنظر الملحق رقم (01).

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول "الثقة في زملاء العمل" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.786) وهي درجة مرتفعة، ومعامل الارتباط بين البعد الثاني "الثقة بالمشرفين" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.729) وهي درجة مرتفعة أيضاً، كما أن معامل الارتباط بين البعد الثالث "الثقة بإدارة الجامعة" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.845) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

أما بخصوص معامل الارتباط بين المحور الثاني "الالتزام التنظيمي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.875) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

ثانياً - ثبات أداة الدراسة: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس أداة الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام معامل "الفا كرونباخ" للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته، حيث أنه كلما كان المعامل أكبر من 0.6 كلما دل ذلك على وجود ثبات أسئلة الاستبيان، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

- الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار ثبات المحاور ومجموعها.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
الثقة في زملاء العمل	04	0.858
الثقة بالمشرفين	04	0.806
الثقة بإدارة الجامعة	04	0.745
الثقة التنظيمية	12	0.829
الالتزام التنظيمي	09	0.764
جميع الفقرات	21	0.780

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-13) معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.780)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.745 إلى 0.858) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (89%) وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً - توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف\_ مسرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الإحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي "Normal Distribuion" حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء، وقمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

- الجدول رقم (2-14): نتائج اختبار كولموجروف - مسرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الثقة التنظيمية	12	0.620	0.425
الثاني	الالتزام التنظيمي	09	0.782	0.536

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الجدول رقم (2-14) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.620)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.425) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.782)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.536) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

### المطلب الثاني: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان.

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها\*.

#### الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة .

في هذا المطلب نحاول أن نقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الرتبة، الكلية، المستوى العلمي والأقدمية.

\* كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول والأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق).

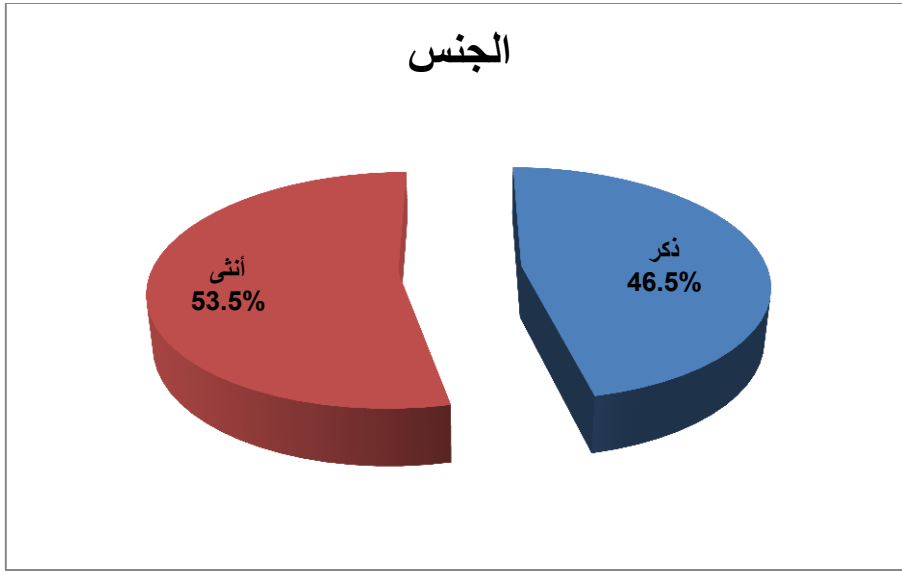
أولاً- توزيع أفراد العينة بالنسبة للجنس: وهو ما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

- الجدول رقم (2-15): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	البيان
46.5%	20	ذكر
53.5%	23	أنثى
100%	43	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

- الشكل رقم (2-4): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس.



- المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان وبرنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل المبين تم استعراض نتائج الجدول (2-15) والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (46.5%)، ونسبة الإناث التي تمثل (53.5%) مما يبين وجود الإناث أكثر من الذكور في شغل الوظائف في الجامعة.

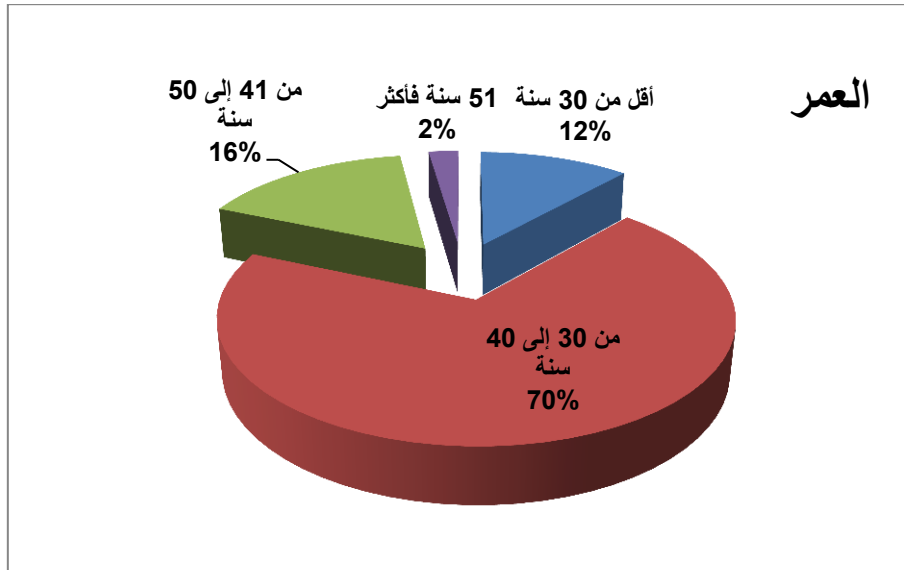
ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر: وهو ما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

- الجدول رقم (2-16): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر.

النسبة%	التكرار	البيان
11.6 %	5	أقل من 30 سنة
69.8 %	30	من 30 إلى 40 سنة
16.3 %	7	من 41 إلى 50 سنة
2.3 %	1	51 سنة فأكثر
100 %	43	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

- الشكل رقم (2-5): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر.



- المصدر: - المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول (2-16) والشكل المبين (2-5) أن أعلى نسبة تمثلت ب (69.8%) لفئة الشباب من العمر 30 إلى 40 سنة بمعدل 30 شخص، تليها الفئة 41 - 50 سنة بنسبة (16.3%) أي بمعدل 7 أفراد تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (11.6%) بمعدل 5 اشخاص، وأخيرا فرد واحد من الفئة أكثر من 51 سنة فأكثر بنسبة (2.3%)، هذا ما يدل على أن الجامعة تعتمد على الفئة الشبابية وكذلك لأن الجامعة تعتبر حديثة النشأة .

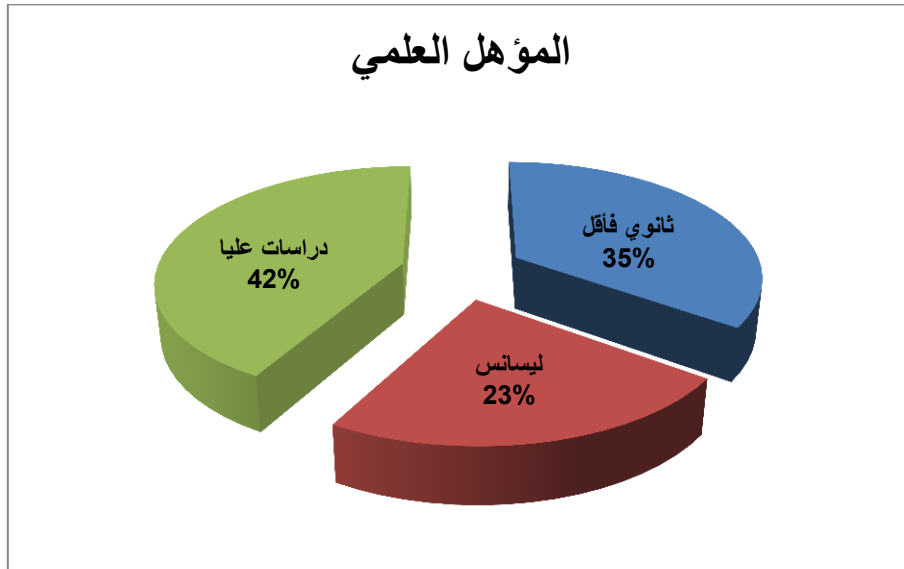
ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: وهو ما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

- الجدول رقم (2-17): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسبة %	التكرار	البيان
34.9 %	15	ثانوي فأقل
23.3 %	10	ليسانس
41.9 %	18	دراسات عليا
100 %	43	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

- الشكل رقم (2-6): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.



- المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel.

من خلال الجدول (2-17) والشكل المبين (2-6) نلاحظ أن التوزيع النسبي حسب المستوى العلمي لدى أفراد العينة كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا (41.9%) بمعدل 18 شخص، تليها نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (23.3%) بمعدل 15 شخص، بينما نسبة ثانوي فأقل بلغت (34.9%) بمعدل 10 أشخاص، مما يعني أن فئة الدراسات العليا مسيطرة على الوظائف الجامعية.

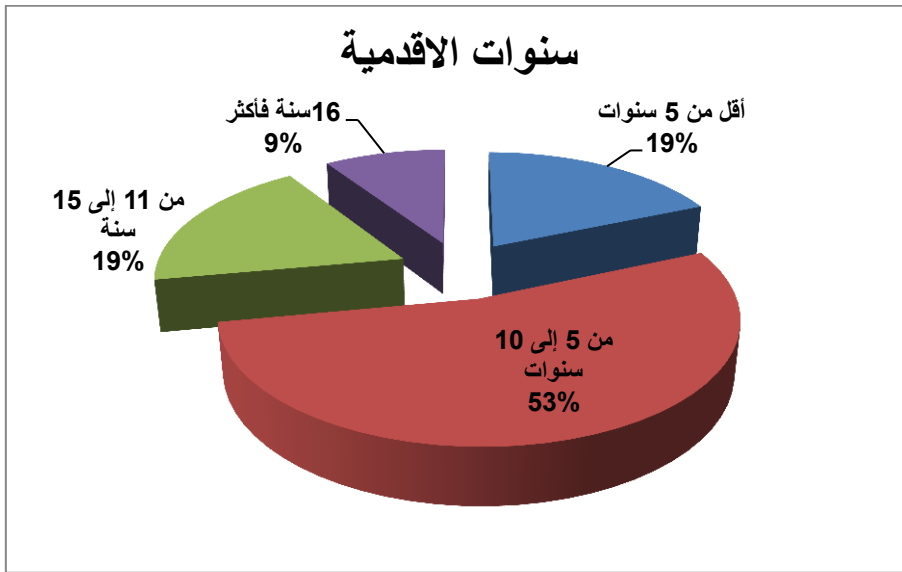
رابعا- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية: وهو ما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

- الجدول رقم (2-18): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.

النسبة %	التكرار	البيان
18.6%	8	أقل من 5 سنوات
53.5%	23	من 5 إلى 10 سنوات
18.6%	8	من 11 إلى 15 سنة
9.3%	4	16 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

- الشكل رقم (2-7): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.



- المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel.

من خلال الجدول (2-18) والشكل المبيّن (2-7) نلاحظ أن التوزيع النسبي حسب سنوات الأقدمية لدى أفراد العينة، فكانت نسبة 5 إلى 10 سنوات (53.5%) بمعدل 23 شخص وهي الفئة الغالبة بينما فئتي أقل من 5 سنوات ومن 11-15 سنوات فبلغ 08 أفراد لكلا الفئتين أي بنسبة (18.6%)، وفي الأخير يوجد 4 أفراد الذين بلغو 16 سنة فأكثر من الخبرة فقد بلغت نسبتهم (9.3%) مما يعني أن هناك نوع من الفئة المتوسطة الأقدمية التي تشغل مناصب تتوجه للحصول على خبرة أقدم على مدى سنوات .



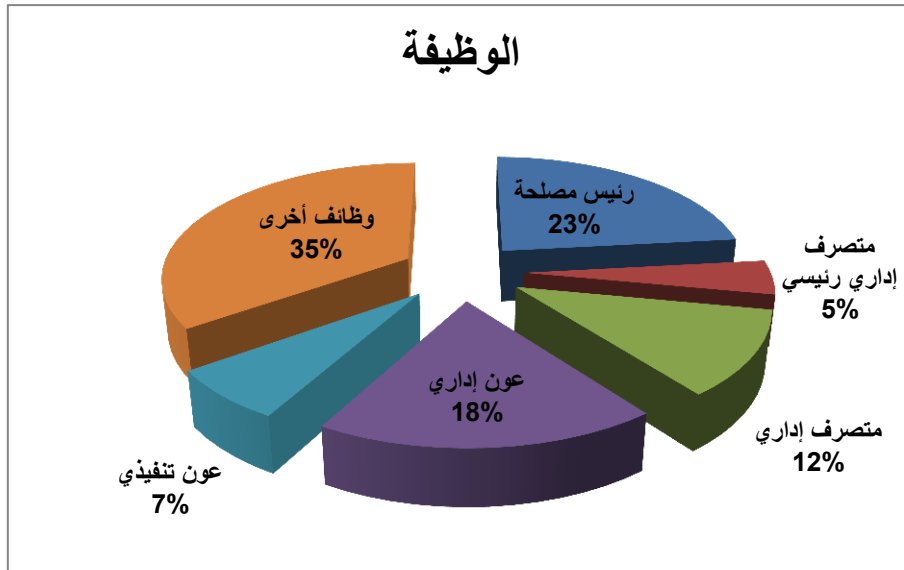
خامسا- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: وهو ما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

- الجدول رقم (2-19): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار	البيان
23.3 %	10	رئيس مصلحة
4.7 %	2	متصرف إداري رئيسي
11.6 %	5	متصرف إداري
18.6 %	8	عون إداري
7.0 %	3	عون تنفيذي
34.9 %	15	وظائف أخرى
100 %	43	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

- الشكل رقم (2-8): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة (الرتبة).



- المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel.

من خلال الجدول (2-19) والشكل المبين (2-8) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها "وظائف أخرى" بنسبة قدرت ب (34.9%) أي ما يعادل 15 فرد وتليه نسبة (23.3%) لوظيفة "رئيس مصلحة" ما يعادل 10 أفراد، ثم جاءت وظيفة "عون إداري" ثالثا ب 8 أفراد أي بنسبة (18.6%)، تليه وظيفة "متصرف إداري" بنسبة (11.6%) وبمعدل 5 أفراد، ثم تليه وظيفة "عون تنفيذي" بنسبة (7%) أي ما

يعادل 3 أفراد وأخيرا (4.7%) من المستجوبين أي فردين هم يشغلون وظيفة "متصرف اداري رئيسي"، مما يدل على تنوع و اختلاف وظائف أفراد العينة المستجوبة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة .

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء به فقرات الاستبيان.

أولاً- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالثقة التنظيمية: قصد التعرف على الثقة التنظيمية من خلال إجابات أفراد العينة بالمنظمة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً بـ3 أبعاد (الثقة في زملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة الجامعة) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى، حيث تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمنظمة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

- الجدول رقم (2-20): نتائج المستجوبين لمحور الثقة التنظيمية بأبعادها مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	01	0.60635	2.6744	الثقة في زملاء العمل
مرتفعة	03	0.69087	2.6279	الثقة بالمشرفين
مرتفعة	02	0.65041	2.6512	الثقة بإدارة الجامعة
/	مرتفعة	<b>0.59900</b>	<b>2.6977</b>	المعدل العام

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يبين الجدول (2-20) تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المنظمة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول الثقة التنظيمية المتمثل في 3 أبعاد وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (2.6977)، والانحراف المعياري (0.59900)، حيث كان في المرتبة الأولى بعد "الثقة في زملاء العمل" بمتوسط حسابي (2.6744) والانحراف المعياري (0.60635) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، يليها بعد "الثقة بإدارة الجامعة" بمتوسط حسابي (2.6512) وانحراف معياري بلغ (0.65041) في حين جاء بعد "الثقة بالمشرفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.6279) والانحراف المعياري (0.69087) بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً، وبالتالي هذه النتائج تؤكد أن مستوى الثقة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة مرتفع ومقبول عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي سيتم تحليل ومناقشة كل بعد على حدا:

❖ **البعد الأول (الثقة في زملاء العمل):** للتعرف على مستوى الثقة في زملاء العمل، تم اقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كالتالي:

- الجدول رقم (2-21): نتائج آراء المستجوبين حول الثقة في زملاء العمل.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	مرتفع	0.25777	2.9302	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	01
01	مرتفع	0.00000	3.0000	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	02
04	متوسط	0.59900	2.3023	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	03
03	مرتفع	0.41163	2.7907	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.	04
//	مرتفع	0.60635	2.6744	المعدل العام	

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

من خلال الجدول (2-21) نلاحظ أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة لبعد الثقة في زملاء العمل، وقدر المتوسط الحسابي له بـ(2.6744) وانحراف معياري (0.60635) حيث أنه هناك موافقة على توفر الثقة بين زملاء العمل في جامعة غرداية، فجاءت الفقرة 02 "زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3.0000) وانحراف معياري (0.0000) بتقدير مرتفع وهذا دليل على روح التعاون والود المتبادل بين موظفي جامعة غرداية، تليها في المرتبة الثانية الفقرة 01 "أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ(2.9302) وانحراف معياري (0.25777) بتقدير مرتفع لما يمتلك موظفي الجامعة من مهارات ومعارف في الوسط الجامعي، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 04 "زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا" حيث بلغ المتوسط الحسابي

ب(2.7907) وانحراف معياري (0.41163) بتقدير مرتفع مما يدل على اتخاذ اساليب واجراءات متبادلة بين الموظفين لزيادة الثقة، وأخيرا تأتي الفقرة 03 "زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم" بمتوسط حسابي قدر ب(2.3023) وانحراف معياري (0.59900) بدرجة موافقة متوسطة، وعموما حسب آراء المستجوبين لهذا البعد كانت في المستوى المطلوب للثقة في زملاء العمل.

❖ **البعد الثاني(الثقة بالمشرفين):** بقصد التعرف على الثقة في المشرفين، تم صياغة 4 فقرات (05-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

- الجدول رقم (2-22): نتائج آراء المستجوبين حول الثقة بالمشرفين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به.	2.9302	0.25777	مرتفع	01
06	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	2.7209	0.59062	مرتفع	02
07	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه.	2.3023	0.80282	متوسط	04
08	مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	2.4419	0.73363	مرتفع	03
	<b>المعدل العام</b>	<b>2.6279</b>	<b>0.69087</b>	<b>مرتفع</b>	//

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يبين الجدول رقم (2\_22) نتائج المستجوبين حول بعد الثقة بالمشرفين، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (2.6279) وبانحراف معياري (0.69087)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة 05 "معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به" بمتوسط حسابي (2.9302) وبانحراف معياري (0.25777) بدرجة مرتفعة وحسب آراء المستجوبين نرى أنه من الضروري معرفة تفاصيل عمل المشرفين لزيادة الثقة بهم، وتليها الفقرة 06 "مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل" بمتوسط حسابي (2.7209) وبانحراف معياري (0.59062) بتقدير مرتفع، وهذا يدل على التعاون بين الموظفين والمشرفين عامل مهم لتعزيز الثقة، ثم تليها الفقرة 08 "مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام" حيث بلغ

المتوسط الحسابي بـ(2.4419) وبتباين (0.73363)، وفي الأخير الفقرة 07 "مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه" بمتوسط حسابي (2.3023) وبتباين معياري (0.80282) حيث أن الاهتمام بشؤون العمال يزيد عامل الثقة، فكانت نتائج وجهات نظر عينة الدراسة حول أداء الواجبات جيدة جدا مما يؤكد على تحلي المشرفين بأداء واجباتهم في مكان العمل بكل إنسانية .

❖ **البعد الثالث (الثقة بإدارة الجامعة):** بقصد التعرف على الثقة بإدارة الجامعة، تم صياغة 4 فقرات (09-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

- **الجدول رقم (2-23): نتائج آراء المستجوبين حول إدارة الجامعة.**

الترتيب	درجة الموافقة	التباين المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	0.41163	2.7907	اختصاص إدارة الجامعة ومعرفتها بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها.	09
04	متوسطة	0.63925	1.8605	تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.	10
03	متوسطة	0.70121	2.2791	تسعى إدارة الجامعة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك.	11
02	مرتفعة	0.72451	2.3721	إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.	12
//	مرتفعة	0.65041	2.6512	المعدل العام	

- **المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يبين الجدول رقم (2\_23) مستوى الثقة بإدارة الجامعة، حيث يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بتقدير مرتفع حسب مقياس ليكارت الثلاثي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (2.6512) وبتباين معياري (0.65041)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة 09 "اختصاص إدارة الجامعة ومعرفتها بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها" بمتوسط حسابي (2.7907) وبتباين معياري (0.41163) بدرجة موافقة مرتفعة وحسب آراء المستجوبين نجد أن المعرفة والدراية بتفاصيل العمل من

طرف الإدارة تضمن سيرورة العمل والجدية وتعزز الثقة، وتليها الفقرة 12 "إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين" بمتوسط حسابي (2.3721) وبانحراف معياري (0.72451)، ثم الفقرة "تسعى إدارة الجامعة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك" بمتوسط حسابي (2.2791) وبانحراف معياري (0.70121) بدرجة موافقة متوسطة وحسب آراء المستجوبين نجد أن الإدارة تسعى لتوسيع الاتصالات بين العاملين بصورة متوسطة، وتليها في المرتبة الأخيرة الفقرة 10 "تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة" بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ(1.8605) وبانحراف معياري (0.63925) بتقدير متوسط، مما يدل على وجود بعض الاختلافات من ناحية الإدارة في تقديم المساعدة للعاملين، وعموماً من خلال هذا البعد نستنتج أنه على الإدارة زيادة العوامل والأساليب المؤدية لكسب ثقة العمال.

ثانياً - نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالالتزام التنظيمي: قصد التعرف على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بـ(09) فقرات، كما هو موضح بالجدول التالي:

- الجدول رقم (2-24): نتائج المستجوبين نحو فقرات بعد الالتزام التنظيمي مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بانتماء قوي للجامعة التي أعمل بها.	3.0000	0.00000	مرتفع	01
02	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.	2.2791	0.79659	متوسط	07
03	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الجامعة.	2.7907	0.55883	مرتفع	03
04	لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	2.3023	0.96449	متوسط	06
05	أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة من قبل الجامعة.	2.9302	0.25777	مرتفع	02
06	أحترم أوقات الدخول و الخروج الخاص بالعمل في الجامعة.	2.6512	0.61271	مرتفع	05
07	أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي.	3.0000	0.00000	مرتفع	01
08	هناك فضل لهذة الجامعة على وظيفتي الحالية	2.7209	0.59062	مرتفع	04

03	مرتفع	0.55883	2.7907	أشعر بأنّ لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.	09
//	مرتفع	0.73363	2.5581	المعدل العام	

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

يظهر الجدول (2-24) أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.5581) وبانحراف معياري (0.73363) بدرجة موافقة مرتفعة فجاءت الفقرة 01 "أشعر بانتماء قوي للجامعة التي أعمل بها" بدرجة موافقة مرتفعة، والفقرة 07 "أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي" في إغناء هذا المحور بحيث جاءت في نفس الرتبة، فقد جاء متوسطهما الحسابي (3.0000) وبانحراف معياري (0.00000) مما يدل على وجود حرص في تقديم الخدمات تليها في المرتبة الثانية الفقرة 05 "أنا أقوم بعملي حسب الأهداف المخططة من قبل الجامعة" بمتوسط حسابي (2.9302) وبانحراف معياري (0.25777) وبتقدير مرتفع وهذا من أجل مصلحة الجامعة والتفاني في العمل من جهة أخرى، أما ثالثا فقد جاءت الفقرة 03 "أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الجامعة" والفقرة 09 "أشعر بأنّ لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الجامعة" بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ(2.7907) وبانحراف معياري (0.55883) بتقدير مرتفع، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة 08 "هناك فضل لهذه الجامعة على وظيفتي الحالية" فقد جاء متوسطها الحسابي أيضا (2.7209) وبانحراف معياري (0.59062) وهو دليل على ولاء العمال، أما الفقرة 06 "أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الجامعة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.6512) وبانحراف معياري (0.61271)، ثم سادسا الفقرة 04 "لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل" بمتوسط حسابي قدر بـ(2.3023) بتقدير متوسط وانحراف معياري (0.96449)، وتأتي الفقرة 02 "أشعر بأنّ أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.2791) وانحراف معياري (0.79659) بتقدير متوسط، و في ملخص هذا المحور نجد أن وجهة نظر المستجوبين على مستوى الالتزام التنظيمي جيدة إلى حد معقول بالنسبة لأفراد محل الدراسة التي دائما ما يسعون لتحقيق الأفضل من أجل مؤسساتهم.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى.

تم استخدام اختبار (T test) للعينتين المستقلتين لاختبار صحة الفرضية: "هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية".

- $H_0$  ليس هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- $H_1$  هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

- الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار العينة المستقلة لدرجة الإجابة على توافر ثقة تنظيمية.

الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	//
0.09135	2.6977	0.59900	42	3.310	0.000	0.30233	المحور الأول

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

من خلال الجدول (2-25) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2.6977) وبانحراف معياري قدر (0.59900) لكل عبارات محور الثقة التنظيمية في جامعة غرداية، كما بلغت القيمة T المحسوبة (3.310) عند القيمة الاحتمالية sig (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.

تم استخدام اختبار (T test) للعينتين المستقلتين لاختبار صحة الفرضية: "هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية".

- $H_0$  ليس هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.
- $H_1$  هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.



- الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار العينة المستقلة لدرجة الإجابة على توافر الالتزام التنظيمي.

//	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
المحور الثاني	2.5581	0.73363	42	3.950	0.000	0.44186	0.11188

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

من خلال الجدول (2-26) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2.558) وانحراف معياري قدره (0.7336) لكل عبارات الالتزام التنظيمي، كما بلغت القيمة T المحسوبة (3.950) عند القيمة الاحتمالية sig (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص على أنه هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

تتضمن هذه الفرضية الصيغة: "توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين".

-  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

-  $H_1$  توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

وتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson لمعرفة قوة الارتباط بين كل من الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين وقياس العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة بعد إدخال المعطيات للبرنامج الإحصائي تحصلنا على مصفوفة الارتباطات التالية:

- الجدول رقم (2-27): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson بين محاور الدراسة.

المحور الثاني	المحور الأول	//	
0.906	1	معامل الارتباط	المحور الأول (الثقة التنظيمية)
0.000		قيمة المعنوية	
1	0.906	معامل الارتباط	المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)
	0.000	قيمة المعنوية	
0.786	0.643	معامل الارتباط	بعد الثقة في زملاء العمل
0.000	0.000	قيمة المعنوية	
0.925	0.729	معامل الارتباط	بعد الثقة بالمشرفين
0.000	0.000	قيمة المعنوية	
0.793	0.823	معامل الارتباط	بعد الثقة بإدارة الجامعة
0.000	0.000	قيمة المعنوية	

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

من خلال الجدول رقم (2-27) نلاحظ أن العلاقات بين المحاور طردية حيث كان معامل الارتباط بين المحور الأول (الثقة التنظيمية) والمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) كان (0.906) وهو ارتباط طردي وقوي وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه كانت كل من أبعاد الثقة التنظيمية (بعد الثقة في زملاء العمل وبعد الثقة بالمشرفين وبعد الثقة بإدارة الجامعة) كانت دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث كان معامل الارتباط كالتالي (0.786، 0.925، 0.793)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.

تتضمن هذه الفرضية الصيغة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين".

وللتحقق من أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار، وذلك لاختبار ثبات صلاحية النموذج، والجدول التالي يوضح ذلك:

- الجدول رقم (2-28): تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

مستوى الدلالة	القيمة F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R2	R	//
0.001	11.191	42-1	0.668	0.583	0.7408	0.605	0.768	المتغير المستقل

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

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06).

نلاحظ من خلال الجدول (2-28) أن محور الثقة التنظيمية يؤثر معنويًا على الالتزام التنظيمي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2 (0.605)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أن محور الثقة التنظيمية يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور الثقة التنظيمية له أهمية كبيرة نسبيًا في التأثير على هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta (0,58)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة بدرجة (58) في الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرًا لأن قيم F المحسوبة بلغت (11.191)، وبمستوى دلالة (0,000) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد، وبغرض بيان أثر أبعاد الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في الالتزام التنظيمي تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات ترتبط كل واحدة منها ببعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

- الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

مستوى دلالة T	قيمة F المحسوبة	R	R2	الخطأ المعياري	BETA	B0 (الثابت)	1B	أبعاد الثقة التنظيمية
0,001	11.39	0.697	0.409	0.408	0.597	2.24	0.31	الثقة بإدارة الجامعة
0,001	11.79	0.538	0.619	0.735	0.538	2.17	0.64	الثقة بالمشرفين
0,000	11.19	0.468	0.305	0.740	0.568	2.35	0.47	الثقة بزملاء العمل

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-29) أثر الثقة التنظيمية بأبعاده المختلفة في الالتزام التنظيمي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط  $R$  (0.468 - 0.538 - 0.697) على التوالي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.305 - 0.619 - 0.409) على التوالي أي أن بعد الثقة بإدارة الجامعة يفسر ما نسبته 40% من التباينات في المتغير التابع، وبعد الثقة بالمشرفين يفسر ما نسبته 61%، و بعد دقة ووضوح الدور يفسر ما نسبته 14%، وبعد الثقة بزملاء العمل يفسر ما نسبته 30%، وبالتالي فإن بعد الثقة بالمشرفين له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الالتزام التنظيمي، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.568 - 0.538 - 0.597) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي، كما أن قيم  $T$  المحسوبة (11.39 - 11.79 - 11.19)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي فإن الثقة التنظيمية بأبعاد المختلفة يؤثر في الالتزام التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية (إدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين".

في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الثقة بإدارة الجامعة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-29) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة، مما يعني أن بعد الثقة بإدارة الجامعة يؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.24+0.31X$$

➤ حيث:  $Y$ : تمثل الالتزام التنظيمي.

$X$ : تمثل بعد الثقة بإدارة الجامعة.

في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الثقة بالمشرفين جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-29) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة، مما يعني أن بعد الثقة بالمشرفين يؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.35+0.47X$$

➤ حيث:  $Y$ : تمثل الالتزام التنظيمي.

$X$ : تمثل بعد الثقة بالمشرفين.

في حين نجد معلمة انحدار بعد الثقة بزملاء العمل جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة، مما يعني أن بعد الثقة بزملاء العمل يؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.35+0.47X$$

➤ حيث: Y: تمثل الالتزام التنظيمي.

X: تمثل بعد الثقة بزملاء العمل.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.

تتضمن هذه الفرضية الصيغة: "توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي سنوات الاقدمية، الوظيفة)".

➤ للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك 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 الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

- الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية.

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances			//		
sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.632	0.482	$h_0: \bar{X}_d^2 = \bar{X}_{أنثى}^2$	0.614	0.258	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{أنثى}^2$	2.6500	20	ذكر
0.631	0.484	$h_1: \bar{X}_d^2 \neq \bar{X}_{أنثى}^2$			$h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{أنثى}^2$	2.7391	23	أنثى

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07).

بالنظر إلى الجدول (2-30) ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F=(0.258)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.614)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة  $T=(0.482)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.632)$  بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T=(0.484)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.631)$  بالنسبة للإناث 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 الثقة التنظيمية.

- الجدول رقم (2-31): تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى العلمي سنوات الإقدمية، الوظيفة) حول الثقة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية	القيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	إسم المتغير
0.354	1.067	0.271	3	0.542	بين المجموعات	العمر
		0.254	42	10.156	داخل المجموعات	
0.190	1.734	0.623	3	1.247	بين المجموعات	المستوى العلمي
		0.360	42	14.381	داخل المجموعات	
0.587	0.539	0.611	3	1.222	بين المجموعات	سنوات الإقدمية
		1.132	42	45.290	داخل المجموعات	
0.133	2.126	7.936	3	15.873	بين المجموعات	الوظيفة
		3.732	42	149.13	داخل المجموعات	

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07).

نلاحظ من الجدول رقم (2-31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية تعزى لكل من (العمر، المستوى العلمي، سنوات الإقدمية، الوظيفة) قيمة F المحسوبة فكانت على التوالي (1.067 - 1.734 - 0.539 - 2.126) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه يمكن القول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المستوى العلمي، سنوات الإقدمية، الوظيفة) حول الثقة التنظيمية".

➤ للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الالتزام التنظيمي، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

- نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

- الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الالتزام التنظيمي.

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances			//		
sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.242	1.188	$h_0: \bar{X}_z^2 = \bar{X}_{انثى}^2$	0.091	2.989	$h_0: \sigma_z^2 = \sigma_{انثى}^2$	2.7000	20	ذكر
0.236	1.204	$h_1: \bar{X}_z^2 \neq \bar{X}_{انثى}^2$			$h_1: \sigma_z^2 \neq \sigma_{انثى}^2$	2.4348	23	أنثى

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07).

بالنظر إلى الجدول (2-32) ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F=(2.989)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.091)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة  $T=(1.188)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.242)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T=(1.204)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=(0.236)$  بالنسبة للإناث 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 الالتزام التنظيمي.

- الجدول رقم (2-33): تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المستوى العلمي سنوات الإقدمية، الوظيفة) حول الالتزام التنظيمي.

الدلالة الإحصائية	القيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	إسم المتغير
0.408	0.917	0.235	3	0.469	بين المجموعات	العمر
		0.256	42	10.229	داخل المجموعات	

0.440	0.837	0.314	3	0.628	بين المجموعات	المستوى
		0.375	42	15.000	داخل المجموعات	العلمي
0.438	0.844	0.942	3	1.883	بين المجموعات	سنوات
		1.116	42	44.629	داخل المجموعات	الأقدمية
0.797	0.229	0.934	3	1.868	بين المجموعات	الوظيفة
		4.082	42	163.295	داخل المجموعات	

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07).

نلاحظ من الجدول رقم (2-33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لكل من (العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) قيمة المحسوبة F فكانت على التوالي (0.917 - 0.837 - 0.844 - 0.229) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

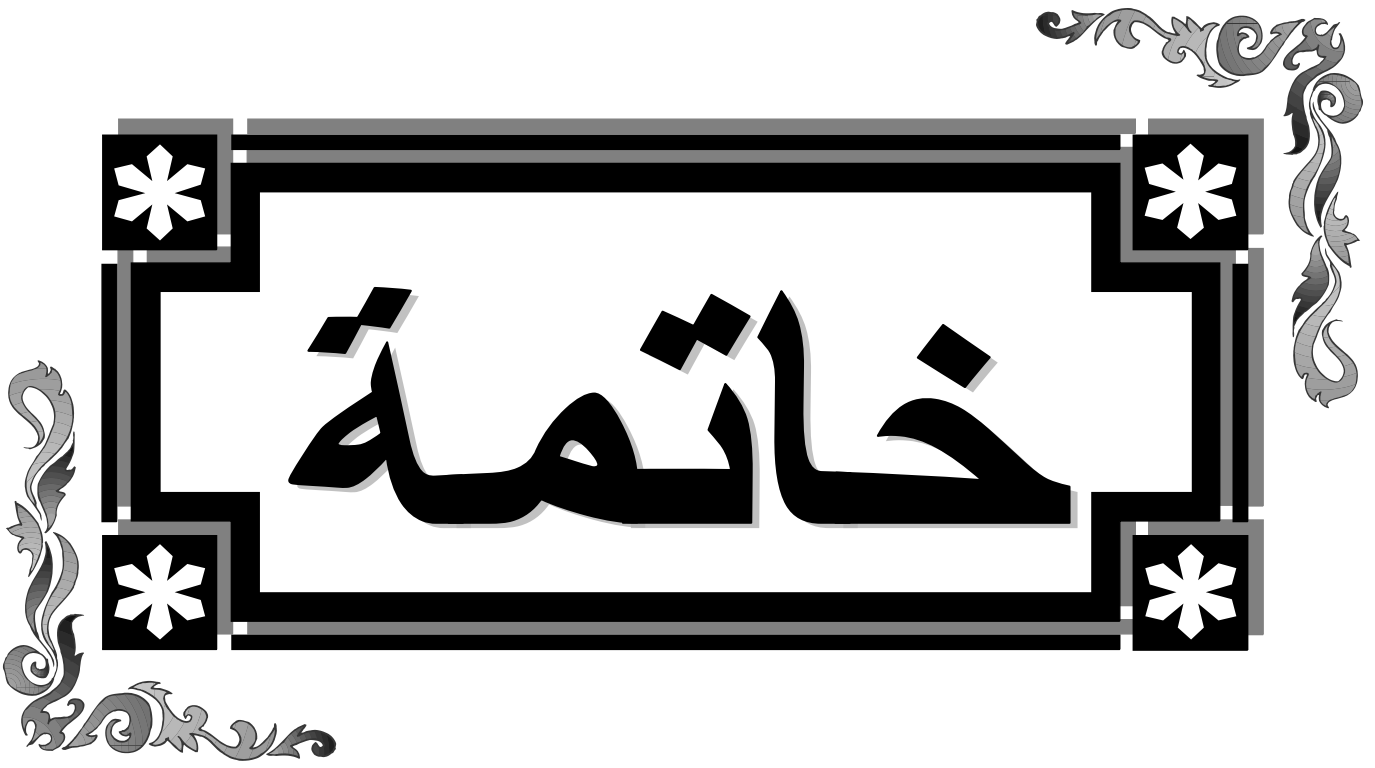
ومنه يمكن القول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) حول الالتزام التنظيمي.



## خاتمة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في " كيف يمكن أن تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين "، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تعرضنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتطرقنا أيضا لمناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

بالإضافة إلى معرفة آراء وتصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات الفرضيات، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط وذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج، ثم بعدها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، اختبار العينات T-Test والذي يوضح اختبار الفرضيات .



## خاتمة :

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري والتطبيقي أن الثقة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد الموظفين بالمنظمة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات ودوافع نجاح أو فشل المنظمات.

إن تحقيق التزام الموظفين هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعا المنظمات إلى تحقيقها، لما له من أثر إيجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقة التي تحملها كل منظمة ومدى ترسيخها للأفراد الموظفين بها فالاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة، ومنح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم والتركيز على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل المشترك وتنمية روح الفريق والتعاون والتفاهم السائد بين الأفراد الموظفين، والاتصال الدائم بينهم، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل كلها تعتبر قيم لترسيخ الثقة التنظيمية لدى الموظف، فيظهر ذلك في التزامهم وولائهم لمنظمتهم، ومدى شعورهم بالانتماء والفخر، إضافة إلى إنجاز جميع المهام وعدم تأجيلها وعدم التهاون في أدائها وكذا تحقيق الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة والشعور بالرضا، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو التخفيض منه، حيث تمثل الثقة التنظيمية الدافع الأساسي للالتزام التنظيمي وبالتالي نجاح أي منظمة.

## ✚ اختبار الفرضيات :

تمكنت دراستنا من اختبار على خمس فرضيات، والمتمثلة فيما يلي :

➤ تمثلت الفرضية الأولى في أنه "هناك ثقة تنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان، وتم استخدام اختبار (T test) للعينة المستقلة وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

➤ تمثلت الفرضية الثانية في أنه " هناك التزام تنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان. وتم استخدام اختبار (T test) للعينة المستقلة وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات، ومنه يجب تعميق الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية.

➤ تمثلت الفرضية الثالثة في أنه " توجد علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحورين في الاستبيان، وتم استخدام اختبار معامل بيرسون لإثبات هذه الفرضية، التي تم تأكيدها وإثباتها بوجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية وهذا ما أثبتته معامل الارتباط بيرسون.

➤ تمثلت الفرضية الرابعة في أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لإثبات هذه الفرضية، التي تم تأكيدها وإثباتها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين من خلال الاختبار السابق ذكره.

➤ تمثلت الفرضية الخامسة في أنه "توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة)" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية لإثبات هذه الفرضية، التي تم نفيها بعدم وجود فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) من خلال الاختبار السابق ذكره.

## ✚ نتائج الدراسة :

من خلال استعراض الجانب النظري، وتحليل النتائج الميدانية وأخبار نموذج وفرضيات الدراسة الحالية، استخلصنا النتائج التالية:

- ارتفاع درجة الثقة التنظيمية المتمثلة في أبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة)، وهذا يعني أنه من الضروري معرفة تفاصيل عمل المشرفين لزيادة الثقة بهم، ويدل على التعاون بين الموظفين والمشرفين لتعزيز الثقة حيث أن الاهتمام بشؤون العمال يزيد عامل الثقة ويؤكد على تحلي المشرفين بأداء واجباتهم في مكان العمل بكل إنسانية، أما بالنسبة لبعد (الثقة بزملاء العمل) فهو راجع إلى توفر روح التعاون والود المتبادل بين موظفي جامعة غرداية واتخاذ أساليب وإجراءات متبادلة بين الموظفين لزيادة الثقة لما يمتلكونه من مهارات ومعارف في الوسط الجامعي وبخصوص بعد (الثقة بإدارة المنظمة) فيعود السبب إلى توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع أغلب الموظفين يضاف إلى ذلك تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها.

- تميز أفراد العينة (الموظفين) المدروسة بمستوى جيد من الالتزام اتجاه المنظمة (جامعة غرداية)، مما يعني سعيهم الدائم لتحقيق الأفضل من أجل مؤسستهم والتوجه بها نحو النجاح التميز.
- التأكد من وجود علاقة تربط بين أبعاد الثقة التنظيمية (بإدارة الجامعة، بالمشرفين، بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في جامعة غرداية، مما يؤكد على قوة العلاقات بين الموظفين فيما بينهم واتجاه المشرفين أيضا مما يزيد من ثقة الفرد بمشرفه وتحقيق الالتزام ورفع الروح المعنوية، وبالتالي دفعهم لخدمة المنظمة (جامعة غرداية).
- أظهرت النتائج الميدانية في هذه المنظمة (جامعة غرداية) على أن وجود العلاقات التنظيمية المتماسكة والاعتماد المتبادل بين جميع الموظفين داخل المنظمة يسهم في تحقيق وتعزيز الثقة، مما أدى إلى وجود تأثير للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومرتفعة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث إذا ارتفع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

### التوصيات :

- يجب على إدارة الجامعة أن تولي موضوع تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي، وهذا لا يتحقق بقرار إرادي وشخصي إنما يأتي من خلال تحقيق وتعزيز الثقة التنظيمية داخل الجامعة وإشاعة الثقة بالآخرين والالتزام التنظيمي.
- تمكين إدارة الجامعة عبر مدراءها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع الموظفين وبما يعزز تهيئة جو عمل آمن يرفع من درجة الثقة والالتزام.
- ضرورة انتباه الإدارة في الجامعة المبحوثة إلى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يحقق بناء الثقة بين موظفيها.
- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات الدورية التوجيهية لفتح المجال للموظفين وإبداء رأيهم وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
- عقد دورات تدريبية متكررة في مختلف المجالات الإدارية وبالأخص العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

### ✚ آفاق الدراسة :

تناولنا لموضوع الدراسة بين لنا أنه يمثل مجالا واسعا لا يمكن لهذه المذكرة أن تشمل كل جوانبه لذا فإنه يمكن اعتبارها كتمهيد لسلسلة من البحوث قد تكون صورة مكتملة لهذا المجال، ومنه نضع بين أيدي الباحثين في المستقبل جملة من العناوين يمكن أن تكون آفاقا لبحثنا هذا وهي:

- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري؛
- أثر الثقة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأنماط القيادية؛
- المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي؛
- دور الرقابة الإدارية في تجسيد الالتزام التنظيمي في المنظمة.

# المصادر والمراجع



### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً- المراجع باللغة العربية :

##### ❖ الكتب باللغة العربية :

1. أندراوس رامي ومعاينة عادل، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات مؤلف ثاني عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2008.
2. العجمي، محمد حسنين، مصلحة الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
4. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
5. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2003.
6. محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 6، عمان، 2002.
7. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

##### ❖ البحوث الجامعية باللغة العربية :

1. الحربي، نيفين، الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه جامعة أم القرى، 2011.
2. الديري، عبير عبد الله فلاح، الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالرياض، رسالة ماجستير، قسم إدارة عامة، الرياض، 2005.
3. الرواشدة، إياد طه، التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الأردن، 2004.
4. الطائي، رنا ناصر، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2007.
5. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
6. بطة مليكة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.



7. بوهريرة لطيفة، أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بورقلة خلال الفترة 2017-2018، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
8. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
9. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
10. دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018.
11. رامي إبراهيم محمود انشاصي، أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2018.
12. سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005.
13. عبد المحسن بن محمد، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين المديرين ووكلائهم، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
14. عتودي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير، جازان، السعودية، 2017.
15. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، رسالة ماجستير، العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
16. عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم رسالة ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
17. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2005.
18. منى بنت عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان بالرياض رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2014.

19. مومني سارة، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، بشار، 2018.

### ❖ المقالات والمجلات المنشورة باللغة العربية :

1. أبو كريم، أحمد فتحي، تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 2012.
2. أسغري وداداشي، تحديد العلاقة بين نوعية حياة العمل (QWL) والالتزام التنظيمي لموظفي بنك في المجال الغربي من مازندران في 2015-2016، المجلة (الأسترالية للعلوم الأساسية والتطبيقية)، إيران، 2016.
3. السعودي، موسى أحمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2005.
4. الفهداوي، فهمي خليل، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، مجلة النهضة، مجلة القاهرة، مجلد 6، العدد 4، مصر، 2005.
5. الكعبي، حميد سالم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا والهندسية العامة، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013.
6. المعشر زياد يوسف، والطراونة مجدولين عصري، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد 8، العدد 4، الأردن، 2012.
7. خليفات عبد الفتاح صالح، درجة الثقة التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة مؤتة برؤسائهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 134، الجزء 2، 2008.
8. دراوشة نجوى، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة (الأردنية في العلوم التربوية)، مجلد 13، العدد 3، الأردن، 2017.
9. رشيد، مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، السعودية 2003.
10. فليح، حكمت محمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
11. معاينة عادل وأندراوس رامي، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 10، العدد 4، 2009.

### ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية (كتب وبحوث) :

#### ❖ الكتب باللغة الأجنبية :

1. Hosmer, L.T, Trust, The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, Academy of Management Review, Vol.20, 1995.
2. Robbins, S & Judge, T, (2007) , Organizational behavior, 12thed, Saddle River, NJ, Prentice Hall

#### ❖ البحوث الجامعية باللغة الأجنبية :

1. Morrealle et shockley, zalabak, a qualitative study of organizational, trust, leaders' perceptions in Poland and russia, university of Colorado springs, usa, 2014.
2. Lewicka & others, Organizational trust and normative commitment, annalys universitatis mariae curie-sklodowska Lublin-polonia, agh university of science and technology, polonia, 2017.
3. Dursun, the relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment, Turkish land forces, training and doctrine command edok, turkey, 2015.
4. Oktug, The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles, turkey, 2014.
5. Talat, Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment, Examining the Mediating Role of Organizational Culture in the Fmcg Industry of Pakistan, Pakistan, 2015.
6. Wiza and Hlanganipai, The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions, department of business management, university of Limpopo, south Africa, 2014.



- الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الدرجة العلمية	إسم الأستاذ المحكم
جامعة غرداية	دكتور - أ.مساعد "أ"	الأستاذ: طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	دكتور - أ.محاضر "ب"	الأستاذ: قمبر عبد الرؤوف
جامعة غرداية	دكتور	الأستاذ: قطيب عبد القادر



- الملحق رقم 03: الاستبيان بعد التحكيم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر



تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان  
موجهة لموظفي جامعة غرداية

استبيان حول

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة جامعة غرداية

أخي الفاضل....أختي الفاضلة.....السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، من خلال مذكرة تخرج تحت عنوان:

\*دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية\*.

إن أسئلة هذا الاستبيان موجهة إلى موظفي جامعة غرداية، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أن رأيكم عامل أساسي من عوامل الوصول إلى نتائج دقيقة.

كما ننهي إلى علمكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للإجابات.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير.

الأستاذ المشرف:

- د. بهاز الجليلي

الطالبين:

- سعدي حمزة

- ميلودي جمال

السنة الجامعية: 2018 - 2019

## الملاحق

### - القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لدى موظفي جامعة غرداية لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

#### • الجنس:

ذكر  أنثى

#### • العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر

#### • المستوى العلمي:

ثانوي فأقل  ليسانس  دراسات عليا

#### • سنوات الأقدمية بالوظيفة / المصلحة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر

#### • الوظيفة:

رئيس مصلحة  متصرف إداري رئيسي  متصرف إداري  عون إداري  عون تنفيذي  أخرى

### - القسم الثاني: محاور الدراسة

#### - المحور الأول: الثقة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>الثقة في زملاء العمل</b>				
1	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.			
2	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.			
3	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.			
4	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.			



الثقة بالمشرفين			
5	معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به.		
6	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.		
7	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه.		
8	مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.		
الثقة بإدارة الجامعة			
9	اختصاص إدارة الجامعة ومعرفتها بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها.		
10	تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.		
11	تسعى إدارة الجامعة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.		
12	إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.		

- المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بانتماء قوي للجامعة التي أعمل بها.			
2	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.			
3	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الجامعة.			
4	لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.			
5	أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة من قبل الجامعة.			
6	أحترم أوقات الدخول و الخروج الخاص بالعمل في الجامعة.			
7	أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي.			
8	هناك فضل لهذه الجامعة في بناء حياتي الوظيفية.			
9	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.			

شاكرين لكم حسن تعاونكم

- الملحق رقم 04: مخرجات برنامج spss لعرض عناصر وأقسام الاستبيان.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	20	46.5	46.5	46.5
Valid أنثى	23	53.5	53.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	5	11.6	11.6	11.6
Valid من 30 إلى 40 سنة	30	69.8	69.8	81.4
من 41 إلى 50 سنة	7	16.3	16.3	97.7
51 سنة فأكثر	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	15	34.9	34.9	34.9
Valid ليسانس	10	23.3	23.3	58.1
دراسات عليا	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

سنوات الأقدمية بالوظيفة / المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	8	18.6	18.6	18.6
Valid 10 إلى 5 من سنوات	23	53.5	53.5	72.1
15 إلى 11 من سنة	8	18.6	18.6	90.7
فأكثر سنة 16	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	10	23.3	23.3	23.3
متصرف إداري	2	4.7	4.7	27.9
رئيسي				
متصرف إداري	5	11.6	11.6	39.5
عون إداري	8	18.6	18.6	58.1
عون تنفيذي	3	7.0	7.0	65.1
وظيفة أخرى	15	34.9	34.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الثقة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
N	43	43
Mean	2.6977	2.5581
Std. Deviation	.59900	.73363
Absolute	.461	.424
Most Extreme Differences Positive	.307	.273
Negative	.461	.424
Kolmogorov-Smirnov Z	.620	.782
Asymp. Sig. (2-tailed)	.425	.536

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

	الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	الثقة بالمشرفين	الثقة بإدارة الجامعة	الالتزام التنظيمي
Pearson Correlation	1	.643**	.729**	.823**	.906**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	43	43	43	43	43
Pearson Correlation	.643**	1	.613**	-.174-	.786**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.264	.000
N	43	43	43	43	43
Pearson Correlation	.729**	.613**	1	-.296-	.925**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.054	.000
N	43	43	43	43	43

الثقة بإدارة الجامعة	Pearson Correlation	.823**	-.174-	-.296-	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.264	.054		.000
	N	43	43	43	43	43
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.906**	.786**	.925**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	21

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	12

- الملحق رقم 05: مخرجات برنامج spss لتحليل محاور الإستبيان.

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
-أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	43	2.9302	.25777
-زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	43	3.0000	.00000
-زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	43	2.3023	.59900
-زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.	43	2.7907	.41163
-الثقة التنظيمية	43	2.6977	.59900
-الثقة في زملاء العمل	43	2.6744	.60635
Valid N (listwise)	43		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
-معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به.	43	2.9302	.25777
-مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	43	2.7209	.59062
-مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه.	43	2.3023	.80282
-مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	43	2.4419	.73363
-الثقة بالمشرفين	43	2.6279	.69087
Valid N (listwise)	43		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
-اختصاص إدارة الجامعة ومعرفتها بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها.	43	2.7907	.41163
-تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.	43	1.8605	.63925
-تسعى إدارة الجامعة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا للفهم المشترك.	43	2.2791	.70121
-إدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.	43	2.3721	.72451
-الثقة بإدارة الجامعة	43	2.6512	.65041
Valid N (listwise)	43		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
-أشعر بانتماء قوي للجامعة التي أعمل بها.	43	3.0000	.00000
-أشعر بأنّ أهدافي الخاصة تتفق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.	43	2.2791	.79659
-أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الجامعة.	43	2.7907	.55883
-لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	43	2.3023	.96449
-أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة من قبل الجامعة.	43	2.9302	.25777
-أحترم أوقات الدخول و الخروج الخاص بالعمل في الجامعة.	43	2.6512	.61271
-أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي.	43	3.0000	.00000
-هناك فضل لهذة الجامعة على وظيفتي الحالية	43	2.7209	.59062
-أشعر بأنّ لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.	43	2.7907	.55883
-الالتزام التنظيمي	43	2.5581	.73363
Valid N (listwise)	43		

- الملحق رقم 06: مخرجات برنامج spss لعرض وتحليل متغيرات الدراسة والاستبيان.

الثقة في زملاء العمل

Case Processing Summary

	N	%
Valid	43	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	4

الثقة في بالمشرفين

Case Processing Summary

	N	%
Valid	43	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	4

الثقة بإدارة الجامعة

Case Processing Summary

	N	%
Valid	43	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	4

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقة التنظيمية	43	2.6977	.59900	.09135

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثقة التنظيمية	3.310	42	.000	.30233	.4867	.1180

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي الالتزام	43	2.5581	.73363	.11188

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	3.950	42	.000	.44186	.6676	.2161

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقة التنظيمية	.	Enter

- a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي  
b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 <sup>a</sup>	.605	.020	.74080

- a. Predictors: (Constant): الثقة التنظيمية



ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.105	1	.105	11.191	.000 <sup>b</sup>
Residual	22.500	41	.549		
Total	22.605	42			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant): الثقة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.333	.527		4.427	.000
التنظيمية الثقة	.583	.191	.668	.437	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقة في زملاء العمل <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 <sup>a</sup>	.409	.615	.73901

a. Predictors: (Constant): الثقة في زملاء العمل

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.213	1	.213	11.390	.000 <sup>b</sup>
Residual	22.392	41	.546		
Total	22.605	42			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant): الثقة في زملاء العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.244	.515		4.354	.000
	الثقة في زملاء العمل <sup>b</sup>	.317	.188	.597	.625	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقة بالمشرفين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 <sup>a</sup>	.619	.005	.73545

a. Predictors: (Constant): الثقة بالمشرفين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.428	1	.428	11.792	.000 <sup>b</sup>
	Residual	22.176	41	.541		
	Total	22.605	42			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant): الثقة بالمشرفين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.174	.446		4.875	.000
	الثقة بالمشرفين	.646	.164	.538	.890	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقة بإدارة الجامعة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 <sup>a</sup>	.305	.020	.74078

a. Predictors: (Constant): الثقة بإدارة الجامعة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.106	1	.106	11.193	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	22.499	41	.549		
Total	22.605	42			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant): الثقة بإدارة الجامعة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	2.353	.479	4.909	.000
الثقة بإدارة الجامعة	.477	.176	.568	.439

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
العمر	Between Groups	.542	2	.271	1.067	.354
	Within Groups	10.156	40	.254		
	Total	10.698	42			
المستوى العلمي	Between Groups	1.247	2	.623	1.734	.190
	Within Groups	14.381	40	.360		
	Total	15.628	42			
سنوات الأقدمية بالوظيفة /المصلحة	Between Groups	1.222	2	.611	.539	.587
	Within Groups	45.290	40	1.132		
	Total	46.512	42			

الوظيفة	Between Groups	15.873	2	7.936	2.126	.133
	Within Groups	149.290	40	3.732		
	Total	165.163	42			

**Group Statistics**

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام ذكر	20	2.7000	.65695	.14690
التنظيمي أنثى	23	2.4348	.78775	.16426

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الثقة التنظيمية	.258	.614	.482	41	.632	-.08913-	.18484	-.46242-	.28416
			.484	40.670	.631	-.08913-	.18414	-.46109-	.28283



# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
09	المطلب الأول: مفاهيم عن الثقة التنظيمية
09	الفرع الأول: مفهوم ونشأة وأنواع الثقة التنظيمية
12	الفرع الثاني: ماهية الثقة التنظيمية
15	الفرع الثالث: معوقات ومخاطر الثقة التنظيمية أساليبها ونماذجها
21	المطلب الثاني: مفاهيم عن الالتزام التنظيمي
21	الفرع الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
22	الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأهميته
24	الفرع الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
26	الفرع الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
27	الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

## الفهرس

29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
29	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
32	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
34	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
36	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة
39	خاتمة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة غرداية
41	تمهيد:
42	المبحث الأول: الإطار التطبيقي لدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية
42	الفرع الأول: ملحقة غرداية
42	الفرع الثاني: المركز الجامعي لغرداية
43	المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة
43	الفرع الأول: جامعة غرداية
47	الفرع الثاني: المكتبة المركزية بجامعة غرداية
47	الفرع الثالث: مسارات التكوين المفتوحة بجامعة غرداية
50	المطلب الثالث: تعداد الطلبة والأساتذة والموظفين
50	الفرع الأول: تطور تعداد الطلبة حسب أطوار التدرج وما بعد التدرج
52	الفرع الثاني: تعداد الأساتذة إلى غاية 2018/04/30
53	الفرع الثالث: تعداد الطاقم الإداري
55	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
55	الفرع الأول: منهج ومجتمع ونموذج الدراسة

## الفهرس

56	الفرع الثاني: أداة الدراسة ومتغيراتها والأدوات الإحصائية المستخدمة
60	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
62	المطلب الثاني: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان
62	الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
68	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
74	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
74	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
75	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
76	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
79	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
83	خاتمة الفصل الثاني
84	خاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق
111	الفهرس