

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متيلبي غرداية

من إعداد الطالبين:

- صياد أحمد رضا

- حميدي فتحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الخميس 15 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شوقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
شنيبي عادل	محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن أوزينة بوحفص	محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعية: 2022 / 2023

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متيلبي غرداية

من إعداد الطالبين:

- صياد أحمد رضا

- حميدي فتحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الخميس 15 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شوقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
شنيبي عادل	محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن أوزينة بوحفص	محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

إهداء

إلى نبع المحبة الذي لا تكدره عوادي الزمن... وفيض الحنان

إلى روح المرحوم أبي الغالي.

إلى من أرضعتني الحب والحنان ... إلى رمز العطاء وبلسم الشفاء

إلى أمي الغالية

إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة ... إلى من بوجودهم اكتسب قوة

ومحبة

إلى إخوتي وأخواتي الأفاضل.

الطالب: صياد أحمد رضا

إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في سيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى

مهدات إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال من إخوة وأخوات

وإلى كل من لهم أثر على حياتي

الطالب: حميدي فتحي



كلمة شكر

في البداية ، الشكر لله والحمد لله ، جل في علاه، فإنه ينسب كل الفضل

والكمال يبقى لله وحده

نتقدم بالشكر الخاص والجزيل لأستاذنا المشرف: "شنيبي عادل"

على مجهوداته وتوجيهاته ونصائحه المفيدة

لإنجاز هذا العمل طوال فترة البحث

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى مسيري وعمال مؤسسة البنك الوطني الجزائري

-وكالة متليلي 296- ولاية غرداية.

وإلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك، حيث كان عينة الدراسة في (60) عامل في بنك الوطني الجزائري BNA وحدة متليلي ولاية غرداية و قد تم استعمال المنهج الوصفي في الدراسة واستعمال الحزم الإحصائية في عملية التفريغ من خلال برنامج الحزم الإحصائية " SPSS " نسخة 20 وقد تم حساب فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

✓ توجه الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك الوطني BNA الجزائري وكالة متليلي ولاية غرداية مرتفع.

✓ لا تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط.

✓ لا تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى متوسط.

✓ تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى مرتفع.

- الكلمات المفتاحية:

الثقة التنظيمية، بناء الالتزام التنظيمي، الالتزام التنظيمي المستمر، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا.

Abstract :

This study aims to the role of organizational confidence in building the organizational commitment among bank workers, as the study sample in (60) workers in the Algerian National Bank BNA Metloli Unit of Ghardaia State and the descriptive approach was used in the study and the use of statistical packages in the discharge process through The statistical package "SPSS" version 20 and the study hypotheses have been calculated, where the results showed the following:

Organizational confidence in building the organizational commitment to workers in the Algerian National Bank, BNA, is directed to the Agency of Matlilia, the state of Ghardaia, high.

The confidence in the supervisors does not affect the emotional organizational commitment by an average range.

Confidence in colleagues does not affect the standard organizational commitment by an average range.

Confidence in the senior management affects the continuous organizational commitment to a high range.

key words:

Organizational confidence, building organizational commitment, continuous organizational commitment, confidence in supervisors, confidence in colleagues, confidence in senior management.

قائمة المحتويات

	الإهداء.....
	كلمة شكر.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ - ز	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية.....
03	المطلب الأول: المطلب الأول : مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها.....
06	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها.....
12	المطلب الثالث: معيقات الثقة التنظيمية وقواعد بنائها.....
16	المبحث الثاني: المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.....
16	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و خصائصه.....
20	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي و أبعاده.....
28	المطلب الثالث: معيقات الالتزام التنظيمي و العوامل المساعدة على بنائه.....
32	المطلب الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية.....
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....

34	المطلب الأول: الدراسات الوطنية.....
36	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
38	المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية.....
39	المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها.....
42	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296-)	
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة.....
45	المطلب الأول: طريقة متغيرات البحث.....
45	المطلب الثاني : محل وعينة البحث
51	المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان.....
51	المطلب الأول: الأساليب و الأدوات المستعملة في الدراسة.....
53	المطلب الثاني: عرض أداة الاستبيان و أساليب معالجته.....
55	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان و التوزيع الطبيعي.....
68	المبحث الثالث:اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
68	المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان.....
80	المطلب الثاني:اختبار الفرضية العامة.....
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الجزئية.....

89 خلاصة الفصل
91 خاتمة
95 قائمة المصادر والمراجع
102 الملاحق
 الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	1-1
47	وصف لمجتمع الدراسة	1-2
48	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة	2-2
48	توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس	3-2
49	توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل الحالي	5-2
52	مقياس ليكرت الخماسي	6-2
52	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	7-2
56	يوضح اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	8-2
57	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	9-2
58	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	10-2
58	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	11-2
59	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	12-2
60	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	13-2
61	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس	14-2
61	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحاور ككل	15-2
62	التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الثقة التنظيمية	16-2
63	التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الالتزام التنظيمي	17-2
64	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الثقة التنظيمية Explorer	18-2
64	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الالتزام التنظيمي Explorer	19-2
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة التنظيمية لعبارات المحور الأول	20-2
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة التنظيمية لعبارات المحور الثاني	21-2
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة التنظيمية لعبارات المحور الثالث	22-2

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الالتزام التنظيمي لعبارة المحور الأول	23-2
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الالتزام التنظيمي لعبارة المحور الثاني	24-2
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الالتزام التنظيمي لعبارة المحور الثالث	25-2
81	نتائج تقسيم دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك محل الدراسة بدرجة متوسطة للحكم على مدى	26-2
83	مدى تأثير الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي	27-2
85	مدى تأثير الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري	28-2
86	مدى تأثير الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر	29-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أبعاد الثقة التنظيمية	1 - 1
23	أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة	2-1
46	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي	1 - 2
65	المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للثقة التنظيمية	2-2
66	المنحنى البياني لتوزيع الطبيعي للثقة التنظيمية	3-2
66	المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي	4-2
67	المنحنى البياني لتوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي	5-2

مقدمة

أولاً: توطئة

الثقة التنظيمية هي عامل رئيسي لنجاح أي منظمة، فهي الأساس لبيئة عمل صحية ومنتجة وتعاونية. تساعد الثقة بين الموظفين والمشرفين والإدارة على خلق جو من الاحترام والتفاهم المتبادلين. كما أنه يسمح بالتواصل المفتوح والتغذية الراجعة، والتي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرار الفعال وحل المشكلات. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الثقة التنظيمية في تقليل مستويات التوتر في مكان العمل من خلال خلق جو من السلامة والأمن. لذلك، من المهم تعزيز بيئة الثقة من أجل تعظيم الأداء والإنتاجية التنظيمية. أما الالتزام التنظيمي هو جزء أساسي من أي عمل تجاري ناجح. إنه ينطوي على تفاني الموظفين في مهمة وأهداف المنظمة بالإضافة إلى تجهيزهم لاستثمار طاقتهم ووقتهم في تحقيق تلك الأهداف. كما أنه ينطوي على تنمية الشعور بالولاء والانتماء بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

تعتبر البنوك مؤسسات مالية تقدم خدمات مالية للشركات الصغيرة و المتوسطة في مجتمعاتها المحلية. وتسمى بنوك التنمية المحلية وهم ملتزمون بمساعدة الاقتصاديات المحلية على النمو من خلال تقديم القروض والخدمات المالية الأخرى للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أنه يعد مصدرًا مهمًا لرأس المال للمشاريع المحلية مثل تحسينات البنية التحتية ومبادرات خلق فرص العمل والفرص التعليمية. من خلال هذا الالتزام تجاه مجتمعهم المحلي، تكون المؤسسات قادرة على تعزيز النمو الاقتصادي مع مساعدة من هم في أمس الحاجة إليه. من أجل أن تصل هذه البنوك لتحقيق أهدافها، وجب عليها أن تبني الثقة مع الأشخاص الذين تخدمهم، وهذا يتطلب منهم التحلي بالشفافية والصدق في عملياتهم، حتى يشعر عملاؤها بالراحة وكذلك إظهار التزامهم بنجاح مجتمعهم، من خلال بناء الثقة التنظيمية.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق ذكره يتسنى لنا طرح الإشكالية الآتية:

إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك الوطني BNA الجزائري

وكالة متليلي ولاية غرداية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

تساؤلات الدراسة:

1. كيف تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي؟
2. ما مدى تأثير الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري؟
3. إلى أي مدى تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

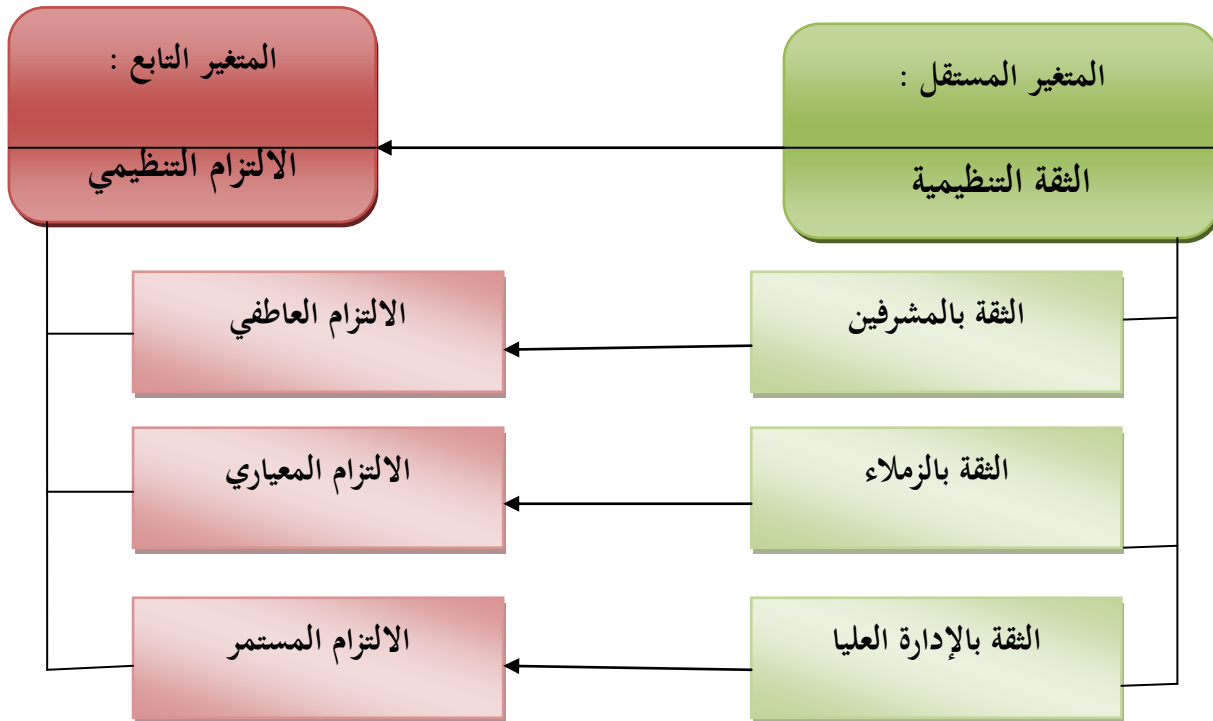
توجه الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك الوطني الجزائري وكالة متليلي

ولاية غرداية إلى مدى متوسط.

الفرضيات الجزئية:

1. تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط.
2. تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى متوسط.
3. تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى مرتفع.

رابعاً : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

خامساً : أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً يسعى الباحثان إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- معرفة مدى ارتباط الثقة بالمشرفين ب:الالتزام التنظيمي
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الزملاء في العمل
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا و الالتزام التنظيمي في البنك محل الدراسة.

سادسا: الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة:

تنقسم هذه الأسباب إلى أسباب موضوعية و أخرى شخصية.

أسباب موضوعية:

1. طبيعة الموضوع التي تعتبر من المواضيع الحديثة.
2. تعدد جوانب وأبعاد الموضوع و الرغبة في الوصول إلى النتائج و اقتراحات في هذا الموضوع من اجل الاستفادة منها.

أسباب شخصية:

1. للموضوع علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- التعرف على أهم الجوانب المحيطة بالموضوع و محاولة اكتسابها كثقافة في المجال.

سابعا: أهمية هذه الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة في جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي:

في الجانب النظري:

1. الحاجة لمعرفة كل ما يمكن أن يقوي من ثقة العمال ويرفع من مستوى ارتباطهم بالبنك محل الدراسة.
2. كشف هذه الدراسة لبعدين أساسيين في حياة المؤسسات ألا وهما الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
3. تؤثر المتغيرات تأثيرا إيجابيا على البنك محل الدراسة، وذلك لما تمثله من دور حاسم في نجاح المؤسسة.

في الجانب التطبيقي:

1. تساهم هذه الدراسة في رفع أداء المؤسسة محل الدراسة عن طريق فهم الأفراد وتوحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

2. تساهم هذه الدراسة في رفع المهارات و القدرات لدى المسؤولين و أصحاب الإدارة العليا في البنك محل الدراسة.

ثامنا : حدود الدراسة

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالاتي :

- الحدود الموضوعية: تمثل موضوع الدراسة الحالية في دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في البنك الوطني الجزائري لتنمية المحلية - وكالة متليلي 296- ولاية غرداية.

- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة المستهدفة في: موظفي الوكالة محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 10 مارس 2023 إلى غاية 15 أبريل 2023.

تاسعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

انطلاقا من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، اعتمدت هذه الدراسة على المناهج الشائعة و الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية و الإنسانية و لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة الحالية، بهدف تقديم حلول لها والتعرف على أسبابها، عبر النتائج المتحصل عليها. وللوصول للأهداف الموضوعية اعتمد الباحثان في دراستهما على المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي التحليلي: يساعدنا في جمع البيانات و المعلومات عن الموضوع الذي نحن بصدد

دراسته ووصف وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها و تفسيرها و يقيم طمعا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معرفتنا عن تلك الظاهرة والإحاطة ببعض جوانبها.

2. الأداة الإحصائية: تمكننا من اختبار صحة الفرضية باستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في

تحليل البيانات لمعرفة "مدى تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي".

3. المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من

الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة و محاولة البرهنة على الفرضيات الموضوعية.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

يكاد لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالبين عن بلوغ هدفهما، ولعل أهم هذه الصعوبات هي:

- تأخر ظهور نتيجة قبول تعديل العنوان الذي نحن بصدد دراسته.

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات من البنك محل الدراسة نظراً لسريتها؛

- الصعوبة في ترجمة بعض المراجع الأجنبية؛

حاديا عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو

التالي:

الفصل الأول: يستعرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وينقسم إلى ثلاث مباحث:

حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للثقة التنظيمية وينقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول مفهوم الثقة

التنظيمية و أهميتها والمطلب الثاني، خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها، أما المطلب الثالث فيتحدث

عن بناء الثقة التنظيمية ومعيقاتها.

أما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري للالتزام التنظيمي، وينقسم إلى أربع مطالب، الأول مفهوم

الالتزام التنظيمي و أهميته و خصائصه والثاني مراحل الالتزام التنظيمي و أبعاده والثالث العوامل المساعدة في

بناء الالتزام التنظيمي ومعيقاته أما الرابع علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية.

المبحث الثالث فيتنقسم إلى أربعة مطالب، الأول يشمل الدراسات الوطنية، و الثاني الدراسات العربية،

أما الثالث فيضمن الدراسات الأجنبية، في المطلب الرابع، التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه

والاختلاف) ومدى الاستفادة منها.

الفصل الثاني: تمحور حول دراسة دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك، من

خلال مبحثين، حيث ينقسم إلى:

المبحث الأول إلى مطلبين، الأول طريقة الدراسة والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أما المبحث الثاني فعرضنا وناقشنا فيه الفرضيات وينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول عرض ومناقشة

الفرضية العامة، أما المطلب الثاني فيتضمن عرض ومناقشة الفرضيات الثلاثة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة

تمهيد:

الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي مكونان مهمان لنجاح المؤسسات و الأعمال. فالثقة التنظيمية هي حجر الزاوية في أي مؤسسة، لأنها تساعد على بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة. كما أنها تمكن الموظفين من أن يكونوا أكثر إنتاجية وانخراطاً في عملهم. من ناحية أخرى، يعد الالتزام التنظيمي ضرورياً لنجاح الشركة لأنه يشجع الموظفين على البقاء مع المنظمة لفترات أطول من الزمن، وبالتالي زيادة الولاء و الالتزام والإنتاجية، من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الأدبيات النظرية لدور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي، وتحليل أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومقارنتها مع الدراسة الحالية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

برز مصطلح الثقة التنظيمية لأول مرة في علم النفس في أوائل الخمسينات من القرن الماضي وتبلور خلال السبعينات إذ ظهر مفهومه ضمن السياقات التنظيمية عندما تصاعد اهتمام الموظفين و العمال على الفكر الديمقراطي الصناعي من أجل تحسين نوعية العمل، ولهذا سوف نحاول في هذا المبحث التعرف أكثر عن هذا المصطلح ألا و هو الثقة التنظيمية من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، في المطلب الأول سوف نرى مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها أما المطلب الثاني خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها و في المطلب الثالث معيقات الثقة التنظيمية وقواعد بنائها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها

ينقسم هذا المطلب إلى فرعين، الفرع الأول قمنا بجمع بعض التعاريف التي من شأنها أن تقرنا من المفهوم الصحيح للثقة التنظيمية أما الفرع الثاني تسنى لنا ذكر بعض أهمية الثقة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية:

لا شك في أن الثقة التنظيمية كباقي المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على توحيد تعريفها من قبل

المفكرين، والباحثين، و كثر اختلاف التعاريف في هذا المصطلح تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم، لأنه لا يعطي صورة كاملة عنه. فالثقة لغة هي للاسم المفرد المؤنث وثق أي ائتمن، أي أن الثقة هي الائتمان و اليقين، ويمكن توضيح مفهوم الثقة التنظيمية فيما يلي:

عرفها البعض بأنها شعور تام باستحقاق المؤسسة بوصفها كيانا لتكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف،

وبأنها التصديق الجازم بأن المؤسسة ستلتزم بوعودها وستتخذ بعض الإجراءات لصالح الموظف¹.

¹ مازن فارس، رشيد، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، جامعة

الملك سعود، الرياض، المجلد 43، العدد3، 2003، ص9

ويعرفها آخرون بأن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر ومعتقدات إيجابية يحملها الأفراد اتجاه مؤسساتهم التي ينتمون إليها، والتي ترتبط بالسلوك الإداري و ممارساته المطبقة، و التي اخذ فيها بعين الاعتبار الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصلحة المشتركة¹.

ويرى الباحثان ماير و آل "Mayer & Al" أنها جاهزية أحد الأطراف للتعرض لخطوات أفعال طرف آخر معتمدا على توقع أن الآخر سوف يؤدي فعلا خاصا مهما للوثوق به بغض النظر عن قابلية على رقابة ذلك الطرف الأخر².

ويرى آخرون الثقة التنظيمية بأنها شعور وإيمان شخصي مبني على التصديق التام لمفهوم المشاركة و المصارحة الكاملة، متبوعا بجاهزية عالية لتقبل النقد و ملاحظات الطرف الأخر، علاوة على ذلك الرغبة بتداول المعلومات مع ذلك الطرف³.

وبهذا يمكن أن نستنتج أن الثقة التنظيمية هي إحساس عاطفي يشعر بها الفرد اتجاه مؤسسته و شعوره بالثقة اتجاه القرارات المتخذة من طرف المؤسسة وسعيه في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية:

إن الضرورة الملحة لتوفير ثقة تنظيمية في المؤسسة، جعلتها تتطور على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة، إذ يمكن أن تقوي الثقة التنظيمية من روابط الانتماء الوظيفي والاعتزاز بالعمل وبالتالي تحفيز الموظفين

¹ سوسن جواد الحسيني، دور الثقة و الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد كلية العلوم الاقتصادية ، العدد 2017، 50، ص 234.

² Mayer, R. C ; Davis, J. H & Schoorman, F. D. (1995). **An Integrative Model of Organizational Trust**, **Academy of Integrative Model of Organizational Trust**, Academy of Management Review, 20(03), p 709

³ السعودي، موسى أحمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد 32 العدد 1، ص 46.

على تقديم أداء أفضل، لذا فإن فهم أهمية الثقة التنظيمية وتقويتها يشكل عاملاً أساسياً يمكن أن نذكرها كآلي¹:

- أثبتت الدراسات أن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على العاملين و على المؤسسات وأنها تساعد في دوران العاملين، ويحتاج العاملون إلى العمل بثقة متبادلة مع زملائهم ومدبرهم و مؤسستهم؛

- تعتبر الثقة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية؛

- تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات؛

- تعتبر الثقة مؤشراً قوياً للسلوك الفردي وترتبط بالرضا الوظيفي و الأداء التنافسي على مختلف المستويات التنظيمية؛

- الاستقرار عند مواجهة عدم اليقين؛

- ترتبط الثقة التنظيمية بعوامل أخرى مهمة لعمل المؤسسات الفعال في بيئة الأعمال التنافسية ؛

- تحفز العاملين على العمل الجاد لإنجاز المهام و التعاون مع أعضاء آخرين في المؤسسة ؛

- تزيد الثقة التنظيمية من تقدير العاملين للعدالة و الرضا الوظيفي و المشاركة الاجتماعية مع

تسهيل مشاركة المعلومات وإزالة كل من مشاعر الاغتراب في مكان العمل؛

تعزز الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين الموظفين في المؤسسة، وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين

الأفراد، وتقبل التحديد و التطوير وبذل المزيد من الجهد، وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، و كذلك تساهم

¹ سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، جامعة البليدة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد12، العدد03، 2020، ص268

في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الناشطين بها، وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه، إضافة إلى كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة¹.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها:

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء لمحة عن خصائص الثقة التنظيمية وأنواعها ، ثم التطرق لأبعاد الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

الفرع الأول: خصائص الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية دافع من الدوافع الخفية التي تقوم بتقوية العلاقات بين الأفراد و رفع من المستوى التعاوني فيما بينهم، وتسعى الثقة التنظيمية إلى تقليل الصراعات التنظيمية و عطي شعور إيجابي للموظفين و تحسسهم بالأمان، إذ تتميز الثقة التنظيمية ببعض الخصائص التي سوف نوجزها على النحو الآتي²:

➤ توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته

المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة؛

➤ تتواجد في بيئة المخاطرة ومرحلة الشك، وقد تتعرض علاقة الثقة للمخاطرة بسبب التغيرات التي تسود

بيئة الأعمال؛

➤ تعد الثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال و رئيسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق الوحدة الإدارية التي

ينتمون إليها، بما تأثر به على أداء الموظفين و إقبالهم على العمل كفريق¹؛

¹ نسيم فلاح رفيفان الجردان، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين من وجهة نظرهم

في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، الشرق الأوسط، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، 2017، ص16

² لعون عطية، الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، شهادة ماجستير، جامعة وهران-2، قسم

علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، و الأروطونيا، 2016، ص ص18-19

- تعتبر الثقة كميّة تنافسية من حيث امتلاك المؤسسة القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف؛
- الثقة تؤمن الرضا الوظيفي و الأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء و الرغبة بالبقاء في المؤسسة وتخفض من حالات ترك العمل والغياب و الصراع في المؤسسة؛
- تعتبر الثقة عامل رئيسي في تقليل التكاليف من حيث تقليل الحاجة للهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوك الفرد و المجموعة؛
- أن الثقة تقوم على قيم الشخصية الايجابية؛

الفرع الثاني: أنواع الثقة التنظيمية:

فحسب دراسة شهين يوجد نوعين من الثقة التنظيمية وتم تصنيفهما على النحو التالي:

1- الثقة التعاقدية: وهي عبارة عن عنصر رئيسي لكل استمرارية في المعلومات بين الأشخاص، وقد أكد

غلاسر " Glasser " أن الثقة التعاقدية في مجموعات العمل تسمى (المسؤولية)، وقد عرفه بأنه التجهز لتطبيق الاتفاق، وأن هذه الثقة ارتفعت من خلال: جعل طبيعة العمل تتسم بالتعاون، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، حيث يرى على الثقة التعاقدية أن نسبة المخاطرة تكون أقل، لأنها تركز على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة بشكل أكبر، عوض الاتجاهات والشعور والقيم. وقد قال روتر " Rotter " بأنها: التنبؤ الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به سواء كان شفهيًا أو كتابيًا من قبل مجموعة أخرى أو فرد آخر يستطيع الاعتماد عليه، وبالتالي سيحدث هناك تفاعل يمكن أن يكون حقيقي أو خيالي بين الطرفين على الأقل، وهذا

¹ ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه، كلية

التفاعل ينقسم إلى قسمين ،هما تفاعل أولي إذ يضمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو

الوفاء أو انعدام الوفاء بهذا التعهد.¹

2- الثقة المكشوفة: ويقصد بها ثقة الفرد في المعلومات التي يقوم باكتشافها لن تعود عليهم بالضرر بل

بزيادة الاحترام و التقدير، وهي تتوقع أن عملية إظهار الآراء و المشاعر والاتجاهات و القيم لا

توصل إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس تعمل على زيادة الاحترام و التقدير.²

كما نجد أيضا من يصنفها كالتالي:

3- الثقة المستندة على المعرفة: تتمثل في المعتقدات لدى الفرد حول مصداقية الزملاء والمدى الذي

يمكن الاعتماد عليهم، وتكون الثقة هنا مرجعها المعرفة، لأنه حينما نختار من نثق به في الظروف

والجوانب المحددة يعود الاختيار إلى عدة أسباب تعطي دليل لأهلية الفرد للحصول على

الثقة، ولقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة و التأثير في العلاقات الضوء على تطور العواطف بين

الأفراد باستنادها لقاعدة معرفية.³

4- الثقة المستندة على المشاعر: هي الرعاية المتبادلة والاهتمام الشخصي المتبادل إذ تتجسد من

الأوامر الشعورية بين الأشخاص و الثقة المستندة على المعرفة عندما يكون الاختيار معتمدا على

¹لعون عطية، مرجع سابق، ص20

² أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، المجلة

العربية للنشر العالمي AJSP الإصدار السادس - العدد 52، تاريخ الإصدار 2023، ص209.

³ ماجد العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص243.

المعرفة والمعلومات من أجل الالتحاق بموكب التطورات الحاصلة في المجتمع ومواجهة المصاعب والتحديات الجديدة¹.

5- الثقة على مستوى العلاقات الفردية: إن خلق الثقة في العلاقات بالأفراد أمر لبد منه، بين صاحب العمل و العمال، الأمر الذي يعطي قفزة نوعية في التطور الفكري، وزيادة الإبداع و الابتكار والاستقرار العاطفي².

6- الثقة على مستوى الجماعة: تعد الثقة بين الجماعة عامل مهم لأنها أحد الروابط الحميمة، ويمكن للجو النفسي و الاجتماعي الايجابي بين أفراد الجماعة في بيئة العمل، أن يسمح للفرد بالاندماج عقليا و عاطفيا في عمله مع الجماعة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و الاشتراك في المسؤوليات، لأن إبداع المجموعة يتفوق بكثير عن الإبداع الفردي للأعضاء، وبذلك يرتفع معدل الإبداع و الابتكار³.

¹ عايدة سعيد ديب بناء، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ السائد لديهم، مذكر

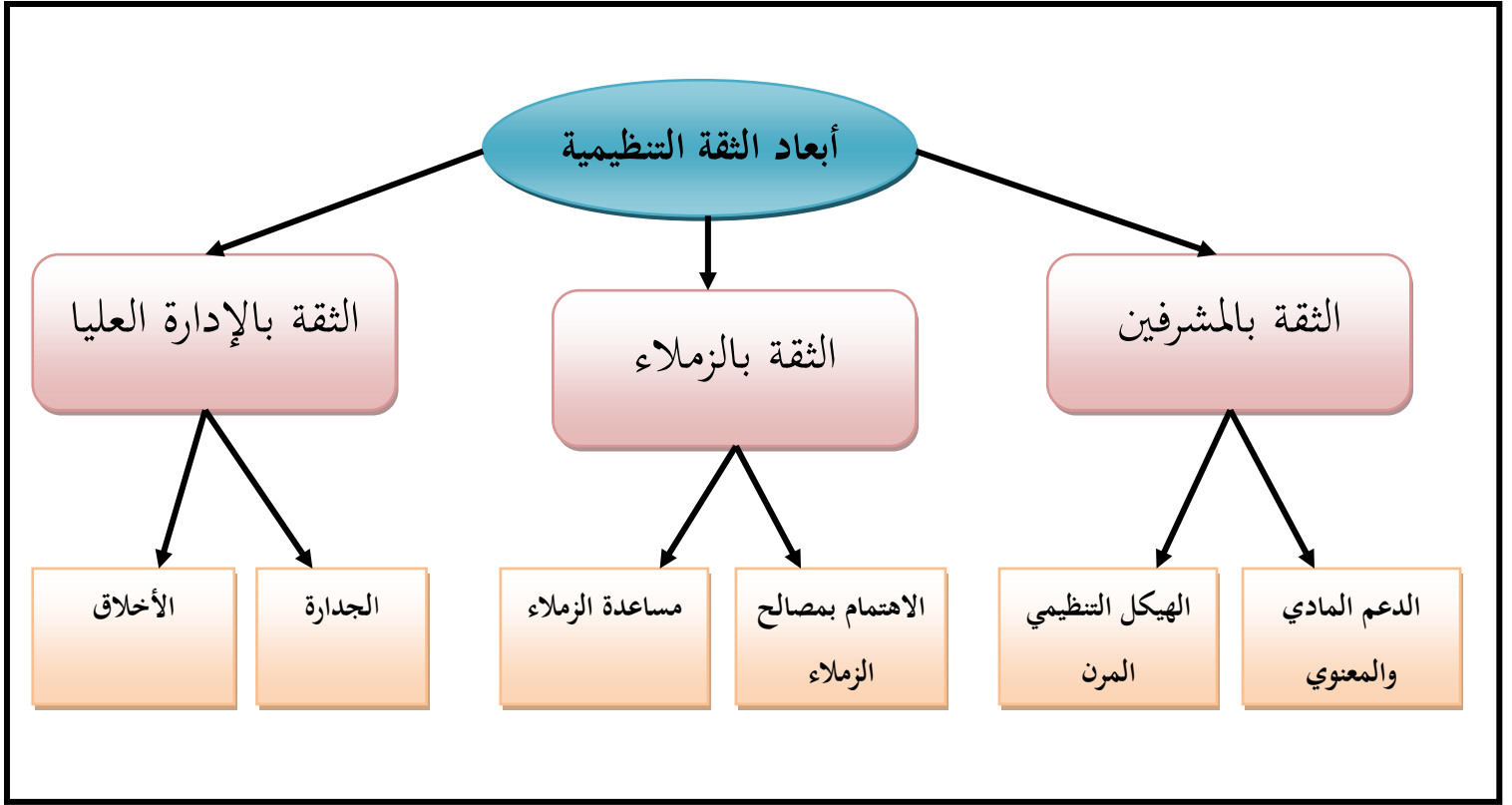
ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016، ص18-19.

² أميرة حاتم الحارثي، مرجع سابق، ص210

³ الشيايب أحمد محمد، و أبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص265.

الفرع الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية:

الشكل رقم (1-1): يوضح أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: تم القيام بإعداد هذا الشكل من قبل الباحثين اعتمادا على الدراسات و المصادر السابقة

1- الثقة بالإدارة العليا:

وتعني هي قبول أهداف وقيم المؤسسة و الرغبة في مواصلة العمل فيها، وتحدد الثقة بالإدارة العليا الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، لأن الموظفين الذين يثقون بالإدارة العليا يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساهمة في مساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وبهذا يكونوا أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهد لوظائفهم لأن نجاح المؤسسة يعني نجاحهم أيضا، لهذا إذا كان العاملون يثقون في الإدارة العليا، فسيتمكنون من نقل ثقتهم إلى ثقة المؤسسة بأكملها¹.

¹ سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، مرجع سابق، ص268

2- الثقة بالمشرفين:

حسب آل و بورميسكو " Porumbescu& Al " ويتمثل هذا النوع من الثقة بالعلاقة الشخصية و العدالة التفاعلية التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمرؤوسين من قبل المشرف لإنشاء تصورات عن العدل التفاعلي والتي تقوم بدورها بتأثير على ثقة المرؤوسين بالمشرفين، وتعرف أيضا على أنها الثقة المتبادلة بين الموظفين و مشرفيهم في العمل فإذا توفرت الأخلاق و القيم الحسنة والجدارة والاهتمام بمصالح الموظفين والعدل في التعامل معهم سوف تتوفر الثقة فيما بينهم بالمشرف، أما هيم و بجرانيم "Hime&Bagram" فيقولان بأنها أحد أشكال التعامل مع الآخرين و التي تظهر من تصورات الموظف بالمشرف فيما يتعلق بالخير و النزاهة و المقدرة و الخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير في المرؤوس، والنزاهة هي إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوسين، أي عادلة ونزيهة أما المقدرة فهي مقدرة المشرف بالتحلي بالثقة في مشرف العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص¹.

3- الثقة بزملاء العمل:

هي ثقة الأفراد و الموظفين داخل المؤسسة ببعضهم البعض من خلال التعاون و الاتصال المفتوح بينهم، حسب القيم و المبادئ المتعارف عليها، ولقد أشارت الدراسات الحالية إلى أن ثقة الأفراد ببعضهم البعض داخل المؤسسة اعتمادا على علاقاتهم المشتركة و التكلم بحرية عن المشاكل و الصعوبات التي تواجههم في العمل وتشاركهم في العواطف و المشاعر و الآمال².

¹ ياسر لطيف خلف، السعادة في العمل و دورها في تعزيز الثقة التنظيمية، بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1، حزيران، 2021، ص254

² أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة

النجف الأشرف، المعهد التقني كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، السنة 10 المجلد 08 - العدد 31، 2014، ص234

كما يعمل هذا البعد على توفير جزء من الخصائص والسمات التي تظهر الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في الوظيفة و الالتزام بالقيم والمبادئ النبيلة و مراعاة مصالح الزملاء و مساعدتهم، وتعني أيضا التنبؤات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوكيات زملائه الآخرين¹.

المطلب الثالث: معيقات الثقة التنظيمية وقواعد بنائها:

يناقش هذا المطلب قواعد بناء الثقة التنظيمية والعقبات التي يمكن أن تمنعها من التأسيس، و سنكشف كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق ثقافة ثقة ، وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لبنائها.

الفرع الأول: قواعد بناء الثقة التنظيمية:

لكل مؤسسة ناجحة أسرار نجاح مختلفة لكن لا يكاد يخلو نجاح مؤسسة من وجود ثقة متينة داخل هذا الكيان، وحينما نذكر مصطلح الثقة، فهذا يدعونا إلى أن نتعرف على قواعد بناء الثقة التنظيمية²:

✓ عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: ليس من الحكمة الوثوق بأفراد غير معروفين، ولا توجد أي أهداف مشتركة فيما بينهم.

✓ حدود الثقة: فالثقة بلا حدود هي ثقة غير منطقية وغير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين، وولائهم لتحقيق الأهداف، و الالتزام من أجل تحقيقها، كما تعني ثقة المرؤوسين بالالتزام الرؤساء في تحقيق الأهداف، وبذل الجهد للوصول إليها.

¹أمير حاتم الحارثي، مرجع سابق، ص210

²أشرف ذياب أبو سلطان، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التبادلية و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى

العاملين الإداريين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الادارة و التمويل، 2021، ص52 - 53

✓ الثقة تحتاج القدرة على التعلم و التكيف: أن البناء التنظيمي يحدد حجم استقلالية و ثبات

المجموعة، نظرا لان بعض الظروف في استطاعتها إحداث تغيير، لهذا وجب على المؤسسة التكيف مع التغيير في أي وقت.

✓ الثقة تتطلب الحزم: وتمثل عند عدم قدرة الموظفين على التكيف و مواكبة التغيرات و تحديد الذات

و التعايش مع التوقعات، أو عدم إمكانية الاعتماد عليها في إنجاز المطلوب.

✓ الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: إن اختلاف التنظيمات يتطلب من الجميع العمل مع بعض.

✓ الثقة تحتاج إلى الاتصال: وجب وجود اتصال شخصي، من أجل أن يكون حقيقيا و يحقق شروط

تكوين الثقة والوفاء و الالتزام، فتزداد الحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات لتقوية الأهداف التنظيمية، وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية معا، والترحيب بمختلف الآراء و المقترحات و الأفكار.

✓ الثقة تحتاج تعددية القادة: حيث أنه من الصعب إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات التي تعتمد

على الثقة، فتكون هناك حاجة شديدة إلى وجود قيادات مختلفة أخرى مؤهلة، لها القدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم و أكثر كفاءة لتوفير بيئة عمل محفزة لهم.

✓ تناقض الثقة التنظيمية: أسهل طرق هدم الثقة حينما يتم بناؤها و التعاطي معها بطرق غير متوقعة،

كما يسهل المحافظة عليها إذا عرفت مستوياتها و أبعادها.

ويرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة وتنقسم

إلى عاملين هما¹:

¹العون عطية، مرجع سابق، ص ص24-25

✓ **العوامل التنظيمية:** لما كانت الممارسات الإدارية ، و الموارد البشرية، وثقافة المؤسسة وهياكلها التنظيمية من العوامل التنظيمية التي تقوي الثقة في المؤسسة، إذ أن عاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفاعلية التنظيمية، ورفع مستويات الأداء، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ونجاح العلاقات بين الموظفين ومرؤوسيههم، أما عامل الموارد البشرية يقوم بتحديد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

✓ **العوامل الفردية:** إن عملية تأسيس الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية و المشاعر، و الأخلاق و القيم. إن الميل يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للقيم فتوضح كيف يكون الميول الذي يساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد، أما بالنسبة للحالة الذهنية و المشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما و يقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا.

الفرع الثاني: معيقات بناء الثقة التنظيمية:

إن انخفاض و انعدام الثقة داخل مؤسسة سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين الإدارة والعاملين أو بين الإدارة العليا نفسها أو في المؤسسة بصفة عامة، لبد من وجود أسباب تبرر هذا الانخفاض و الانعدام الذي سوف يترتب عنه عدم الاستقرار و تراجع في مستويات الأداء بالمؤسسة ككل، فقد أشار بعض المفكرين سنة 2008 إلى وجود مؤشرات بفقدان الموظفين الثقة في الرؤساء، ومنها الآتي¹:

¹ أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين و علاقاتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة

نظرهم، رسالة ماجستير، بجامعة القدس، سنة 2018، ص 22

- ❖ رفض مبادرات كبار رؤساء العمل ومحاولاتهم للتغيير داخل المؤسسة؛
 - ❖ معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها الموظفين، وقد ظهرت في الدراسات و الاستقصاءات السابقة؛
 - ❖ الإشارة إلى الرؤساء في المقابلات و الاستقصاءات التي تجري مع الموظفين بعد تركهم للعمل؛
 - ❖ تدمير متزايد من قبل الموظفين؛
 - ❖ فقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان الرؤساء لاتخاذ مبادرات جديدة في العمل؛
 - ❖ زيادة شكاوي الموظفين عن الممارسات و السياسات التي يتحكم فيها رؤساء المؤسسة؛
 - ❖ شكوك الموظفين في القرارات والتصرفات التي يتخذها الرؤساء في المنظمة.
- ولقد مثل بعض المفكرين الآخرين الأسباب على النحو التالي¹:
- ❖ عدم توفر بيئة عمل جيدة؛
 - ❖ انخفاض الرواتب و المكافآت؛
 - ❖ التخويف بالإقالة و التهديد المستمر للموظفين، و الاستبداد في الإدارة؛
 - ❖ غياب القيم الأخلاقيات داخل المؤسسة؛
 - ❖ ضعف نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة؛
 - ❖ عدم الاستعداد لطرح الآراء أو الأفكار الجديدة وعدم قبولها؛
 - ❖ التوسع في الرقابة والسيطرة؛
 - ❖ انتشار الصراعات و المشاكل وتفشي السلوكيات العدوانية في العمل؛
 - ❖ تراجع في مستويات تنفيذ المهام.

¹سلمي عبد الملك محمد، تقي محروس فهمي، هبة صلاح زكي، أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة

المصرية ، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة و الفنادق، المجلد6، العدد (1\1)،2022، ص5

المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العمليات الإدارية في جميع مستوياتها وضرورة ملحة وحب على المؤسسة تحقيقها، وتعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم أي ثبت، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه، في هذا السياق سوف نرى في بحثنا هذا ثلاث مطالب، المطلب الأول يشرح مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته وخصائصه أما المطلب الثاني مراحل الالتزام التنظيمي و أبعاده وفي المطلب الثالث معيقات الالتزام التنظيمي و العوامل المساعدة في بنائه.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و خصائصه:

قسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع الفرع الأول ينظر في مفهوم الالتزام التنظيمي أما الفرع الثاني فيحاول إيجاز أهمية الالتزام التنظيمي و الفرع الثالث يذكر خصائص هذا الأخير.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

برز مفهوم الالتزام التنظيمي على الرغم من التركيز الكبير على ظاهرة الالتزام بصفة عامة من قبل العديد من الدراسات إلا أنها لم تستطع تقييم مفهوم واضح لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية و السلوكية الأخرى، وستظل ظاهرة الالتزام التنظيمي وسيلة مهمة و أساسيا في تحديد انسجام العمال و الموظفين مع مؤسساتهم و. وفي هذا السياق وحب ذكر بعض التعاريف التي قد تقربنا من الصورة الحقيقية لهذا المصطلح:

حيث عرفه البعض على أن مفهوم الالتزام وفهمه لا يتم إلا عبر ثلاث مؤشرات (التطابق، الإنشاء، الولاء) وقد عبر عنه بأنه قوة إيمان الفرد وتقبله لأهداف و سياسات المؤسسة ورغبته في بذل مجهوداته الكاملة لتحقيق مصالحها¹.

¹ حقير نعيمة عباس وآخرون، « الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في بغداد »، مجلة اتحاد

أما كيتون " Keyton " فيرى بأن الالتزام التنظيمي هو عملية معقدة و متواصلة فمن خلاله يتواجد أعضاء المؤسسة و به يحافظون على مؤسستهم ويريدون التغيير فيها¹.

ويعرف موداي " Mowday " الالتزام التنظيمي أنه يترجم مدى تقبل الفرد لأهداف المؤسسة و مدى فهمه لعضويته داخل هذه المؤسسة ورغبته في بذل كل جهوده من اجل تحقيق أهدافها².

كما يرى ماير " Meryer " أن الالتزام التنظيمي هو حاصل التزام الموظف تجاه مؤسسته التي يعمل بها و تقييده بأهدافها وسياستها المحددة³.

ويشير البعض الآخر إلى أن الالتزام هو الشعور الإضافي للفرد بتحمين وتحديد خصوصية المؤسسة⁴.

وعرفه آخرون بأنه "التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة، و التشابه بين قيم الفرد والقيم المتجلية في المؤسسة، وعم إقبال الفرد على عمله بدافعية ضعيفة، من أجل تحقيق أهداف مؤسسته والنظرة الايجابية لها علاوة على ذلك رغبة الفرد في البقاء في مؤسسته وتفضيلها على غيرها، و إحساسه بالفخر بانتمائه إليها⁵.

¹Kyeton « **communication and organisation, cqtqundnsogem 2008** », p124

²Mowday, R.T. « **The measurement of organizational Commitment** » Journal of Vocationalbehavior .Vol.34.1979.PP.224-247

³Meyer J.P. Etal « **Examination of the combined effects of work values and early Work experiences Organizational commitment** » , Journal of organizationalbehavior. Vol. 19, No. 1, 1998,p. 31

⁴باسم عباس كريدي "الأتماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12 العدد 3 لسنة 2010، ص30.

⁵عبد المحسن دخيل السالمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالإبداع لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2020،

وبالتالي يمكن أن نقول أن الالتزام التنظيمي هو شعور نفسي متواصل يتحلى به الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول فيها عمله، ويتجسم هذا الشعور إلى جهود تتمثل في تمسك الفرد بهذه المؤسسة وتقبل سياساتها وأهدافها وتكريس خبرته وجهوده من أجل نجاحها.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو أحد السلوكية و الظواهر التي حظية بالاهتمام المتزايد من قبل الكثير من المفكرين والكتاب، لما يعنيه من أهمية لاغنا عنها في نجاح المؤسسة وديمومتها في مجال الأعمال، ولقد أكدت العديد من الدراسات الاحتياج البارزة للالتزام التنظيمي في مختلف المؤسسات، وفي هذا الصدد سوف نحاول إيجاز بعضا من أهمية الالتزام التنظيمي¹:

- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتوقع بعدد من النواحي السلوكية، خاصة من ناحية معدل دوران العمل؛
- يقوم الالتزام التنظيمي باستقطاب كل من المديرين و علماء السلوك الإنساني لما يمثله من كونه سلوك مرغوبا فيه؛
- يمكن للالتزام التنظيمي أن يساعد الأفراد على وضع أهداف حقيقية في حياتهم؛
- الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءا في المؤسسة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- كلما ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لدى الفرد والجماعة كلما نتج عن ذلك انخفاض في معدلات الظواهر السلبية و المتمثلة في، ظاهرة التغيب، والتهرب من ظاهرة إنجاز الأعمال.

¹عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم العدد السادس، ص66

● يعد الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا في الربط بين المؤسسة والأفراد الذين العاملين بها لاسيما في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة قادرة على تقديم الحوافز التي تلقى رضا كبير من العمال، من أجل دفعهم نحو أعلى المستويات من أجل تحقيق الأهداف.

● يعتبر التزام الفرد بمؤسسته عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات و استمرارها و زيادة إنتاجيتها؛

● تكمن أهمية الالتزام أيضا في ترجمة الميول، و الرغبات، و الاعتقادات التي يحس بها الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوكيات إيجابية، دفع به و بالمؤسسة إلى التقدم و البقاء.

كما أن أهمية الالتزام التنظيمي هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي و القومي كذلك يمكن إيجازها كالتالي¹:

● يساعد الالتزام التنظيمي على خلق جو من التماسك و العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة؛

● تساهم آثار الالتزام التنظيمي إيجابيا في الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر الموظف ذو الولاء المرتفع بالسعادة و الرضا؛

● يعكس الالتزام التنظيمي بشكل واضح وكبير زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة و فاعلية الموظفين بالمؤسسة، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد و المؤسسة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي.

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة

غزة، فلسطين، مذكرة ماجستير، 2016، ص33.

الفرع الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي:

خصائص الالتزام التنظيمي تعتبر من المفاهيم الأساسية في دراسة سلوك الموظفين وتأثيره على الأداء

الوظيفي ونلتمس عدة خصائص للالتزام التنظيمي ذكرها الباحثون من أهمها¹:

1. الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية شعورية توضح علاقة الفرد بمؤسسته التي ينتمي إليها؛
2. يقوم الالتزام التنظيمي بتأثير في قرارات الموظف في حالة ما قرر البقاء أو التحلي عن مزاولة عمله في المؤسسة؛
3. يتصف الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي بعدت صفات تتمثل في قبول أهداف وقيم المنظمة و الإيمان بها، وبذل كل جهودهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، ويتحلون بدرجة كبيرة من وعالية من الارتباط و الاندماج في المؤسسة ولفترة زمنية طويلة ، وميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي؛

ذكر بعض المفكرين أيضا ثلاث خصائص أخرى ملازمة لسلوك الالتزام التنظيمي وأهمها²:

1. يترجم سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين عن مدى قوة الارتباط بأهداف وقيم المؤسسة؛
2. إلزامية استمرار وتواصل سلوك الالتزام التنظيمي ويجب التحلي برغبة البقاء في عضوية المؤسسة؛
3. الدافع القوي في التضحية من أجل المؤسسة ببذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي و أبعاده:

في هذا المطلب سوف نرى مراحل الالتزام التنظيمي و ذكر أبعاده المختلفة وهذا ضمن مطلبين إذ

يتضمن المطلب الأول المراحل و المطلب الثاني الأبعاد.

¹حمادات محمد، كتاب قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، الاردن، ص68

²مزروق ابتسام، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين،

رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص40

الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي:

المراحل المختلفة للالتزام التنظيمي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح أي مؤسسة، فقد حاول العديد من المفكرين و الباحثين تفسير مراحل التي تمر بها هذه العملية حيث اختلفت من باحث إلى آخر، حيث سوف نحاول أن نرى أهم المراحل التي جاء بها الباحثون مثل بوشنان Buchanan، و مودي وبورتر Mowday & Porter:

فحسب بوشنان Buchanan سنة 1974م فهي تنقسم إلى ثلاث مراحل رئيسية تساهم في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وهي كالتالي:

1) **مرحلة التجربة:** في مرحلة التجربة يكون الاهتمام منصبا كلياً على تأمين قبوله في المؤسسة ويسعى جاهداً التأقلم مع البيئة الجديدة و الاندماج مع الوضع الجديد الذي يعمل فيه ومحاولة التوفيق بين أهدافه وتوجهاته مع أهداف و توجهات المؤسسة التي يعمل بها، وتمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد ويكون فيها الفرد في طور الإعداد والتجربة و التدريب، عندها سيواجه الفرد عدداً من المواقف التي تتمثل في تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، تحديات وصراعات العمل، إدراك التوقعات، والنمو اتجاه نحو المؤسسة، والشعور بالصدمات، وبعد هذه المواقف يمكن للفرد أن يكون جاهزاً للانتقال من مرحلة التجربة و التهيئة إلى المرحلة التي تليها¹.

¹ أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد، 94، المجلد 22، جامعة الفلوجة، 2016، ص309

(2) **مرحلة العمل و الانجاز:** وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويعمل خلالها الموظف على تأكيد مفهومه للإنجاز، و تخوفه من العجز ، ويبحث فيها عن أهميته الشخصية بالنسبة للمؤسسة وللموظفين الآخرين ، ويتجسد فيها مفهوم الولاء له في المؤسسة التي يعمل بها¹.

(3) **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتعد المرحلة الثالثة و الأخيرة من مراحل الالتزام التنظيمي و تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المؤسسة و تكون مستمرة طول مدة مزاولته لعمله، يشعر فيها الفرد بأنه يريد العمل دون ملل أو كلل لصالح مؤسسته، حيث تقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، يبدأ فيه بتجسيد ولاءه اتجاه المؤسسة و ترسيخه، بحيث تصبح متينة وشديدة التماسك، وتتلاشى فيها مصالحه الشخصية من فيض حبه و إخلاصه لمؤسسته الناشط بها².

أما من وجهة نظر "مودي وبورتر Mowday & Porter" سنة 1982م فيعبران في دراستهما عن

تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين في تنظيماهم و يمر بالمراحل الثلاث التالية³:

(1) **مرحلة ما قبل العمل:** وتتميز بالاختلاف في مستويات الخبرة و الميول و الاستعداد الذي يؤهل الفرد من أجل انخراطه في العمل داخل المؤسسة، ويمكن القول أيضا أنها تلك المؤهلات الناتجة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف التي تقود قراره نحو القبول بالعمل.

¹ نوري نور الدين دودو و عز الدين بوكربوط، العامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجمت، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ISSN:2170-1121 (14)، 2021، ص294-295.

² المعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي بسلوك منضبط و انجاز مبدع، الناشر مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، مركز أحمد ياسين، 1996، ص21-

22

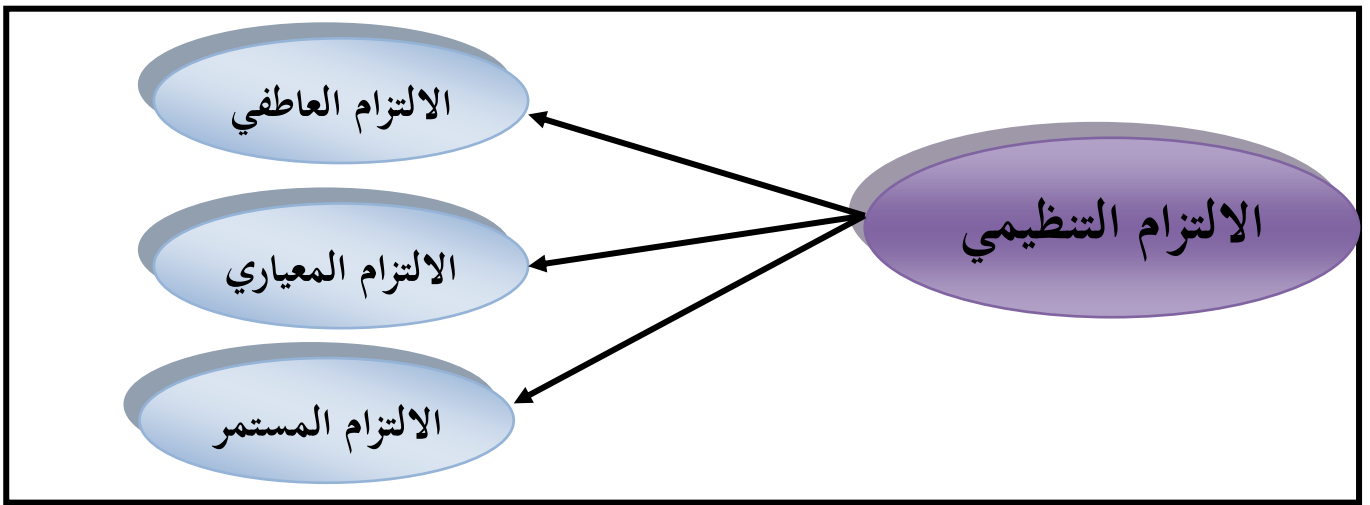
³ نوري نور الدين دودو و عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص295

(2) مرحلة البداية في العمل: وهي التي يحصل الفرد من خلالها الخبرات التي تتعلق بعمله وتكون في الأشهر الأولى من عمله و التي يكون لها دور مهم في تطوير مساراته نحو العمل زيادة التزامه له و الانضمام كعضو في المؤسسة.

(3) مرحلة الترسخ: وتكون بعد مرحلة البدء في العمل وتتأثر مما يكسبه الشخص من خبرات متلاحقة بمرور الزمن تدعم التزامه الاجتماعي و تلتزم فيها توجهاته وقيمه السلوكيات التي يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي:

شكل رقم (1-2) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالبان

أبعاد الالتزام التنظيمي تعتبر موضوعاً بالغ الأهمية في الدراسات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، و ترتبط هذه الأبعاد بقوة بالموظفين الذين يعملون داخل المؤسسات، و يساهم فهم أبعاد الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء والتنمية المستدامة للمؤسسات، وبالتالي سوف نحاول أن نتطرق لهذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: الالتزام العاطفي:

عرفه " آل و آلن " (Allen et al). بأن الالتزام التنظيمي العاطفي هو نوع من الالتزام ويمثل تفاعل إيجابي بين الفرد ومؤسسته لأن كلاهما لهما قيم متشابهة. ويرى "ماير (Meyer) وآخرون" أنه أولئك الأفراد الذين يبقون في مؤسساتهم مع التزام قوي ويحتفظون بموقفهم ليس لأنهم بحاجة إلى السيطرة فقط، ولكن أيضاً لأنهم يريدونه. ويركز الباحثون كثيراً على الموظف حيث تشير تجارب العمل إلى أن الموظفين الذين لديهم خبرات في العمل بما يتفق مع توقعاتهم ويولي احتياجاتهم الأساسية ارتباطاً عاطفياً أقوى بالمؤسسة. ويرى آخرون أنه "إيمان قوي بتقبل قيم وأهداف المؤسسة؛ والاستعداد لبذل كل الجهود اللازمة نيابة عن المؤسسة، ورغبة ملحة في الإبقاء على عضوية المؤسسة"¹.

إذاً يمكن أن نعرفه على أنه ارتباط شعوري وجداني بالمؤسسة، حيث يعكس شعور الفرد و أحاسيسه، اتجاه مؤسسته وتقبله لقيمها، وتكريس خبراته، ليس لشيء فقط لأنه يرتبط بها من ناحية الشعور بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.

ثانياً: الالتزام المعياري:

ويعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها، الذي يفرض عليه الولاء للمؤسسة، وتعتبر القيم الشخصية للفرد والتي يؤمن بها دور عظيم في تبلور هذا النوع من الالتزام، فأحاسيس الفرد بوجوب البقاء في المؤسسة قد يكون نابعا من المبادئ و القيم الشخصية التي يكتسبها الفرد قبل انخراطه

¹Laith Mohammad Ibrahim Tashtoush, **Human Resource Management Functions and their Impact on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Universities**, NEAR EAST UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES PHD PROGRAM, PhD THESIS, 2020, p27.

في المؤسسة أو بعد دخوله المؤسسة، وقد يكون للقيم التربوية العائلية و الأعراف و المعتقدات والدين والعادات التي يؤمن بها هذا الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري¹.

ويمكن القول على أنه شعور إجباري في القيام بعمل معين والاستمرار فيه بسبب ضغوط الأشخاص الآخرين داخل وخارج العمل.

ثالثاً: الالتزام الاستمراري:

ويشير هذا المصطلح إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد لعمله في مؤسسة ما، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن تركه للعمل فيها سيكلفه الكثير². وهو الذي يأخذ في الاعتبار فكرة أن الأفراد لن يقوم بترك الشركة خوفاً من فقدان مزاياهم، وخفض رواتبهم، وعدم التمكن من العثور على وظيفة أخرى بسهولة، ويعد الالتزام المستمر مرتبطة بالمرء وما أعطاه لهذه المؤسسة. وبالتالي، هناك صعوبة في التخلي عنها و عدم توفر الفرص البديلة والغير معروفة لمغادرة المؤسسة، أو وجود بدائل قليلة أو معدومة. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر "ماير (Meyer) وآخرون"، أن المهارات والتعليم لا ينقل بسهولة إلى مؤسسة أخرى تميل إلى زيادة التزام العمال بمؤسساتهم الحالية³.

يمكننا القول أن الأفراد الذين يتحلون بالالتزام مستمر قوي اتجاه مؤسساتهم، هم موجودون فقط لحاجتهم للعمل وعدم توفر البدائل التي قد تسمح للفرد بمغادرة هذه المؤسسة.

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد و العلوم

الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الثاني، 2014، ص 172

² سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد أمبارك، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع

أعلاف البضاء، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2020، ص 5

³ Laith Mohammad Ibrahim Tashtoushq, op. cit P P 27-28

يرى بعض الباحثون أن الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح متعدد الأبعاد فقد أبرز ماير وهارزكوفيتش (Herscovitch & Meyer) الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين كما يوضح الجدول التالي:

الجدول(1-1): أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

الباحث	أبعاد الالتزام التنظيمي
Angle&perry,1981 :4	الالتزام ألقيمي: وهو الالتزام بأهداف المنظمة. الالتزام بالبقاء: وهو الالتزام بالبقاء و الاستمرار بعضوية المنظمة
O'Reilly&Chatman,1986 :493	الطاعة: وهي الاندماج بسبب حوافر خارجية محددة المطابقة: وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة الاندماج: وهو يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
Penley&Gould,1988 :46	الأخلاقي: وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة الحسابي: وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تناسب مساهماته في المنظمة. الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافر تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية.
Meyer&Allen,1991 :67	الوجداني: و ارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة و المطابقة مع

<p>أهدافها و الاندماج في المنظمة. الاستمراري: وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة. المعياري: وهو الشعور بالالتزام و الإيجار للاستمرار بالوظيفة داخل المنظمة.</p>	
<p>قيمي: وهو الإيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة و الرغبة في بذل الجهد للمنظمة الاستمراري: وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة</p>	<p>Mayer&Schooman,1992 :673</p>
<p>الوجداني: وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء و الدفاء و الانتماء و المحبة. الاستمراري: وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان. الأخلاقي: وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال تبنيه الأهداف وقيم ورسالة المنظمة.</p>	<p>Jaros&Al, 1993</p>

المصدر: علي محمد أحمد المصاروة و نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار

الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014 ص ص 51-52

بالرغم من اختلاف نماذج الالتزام التنظيمي بين الباحثين إلا أن هناك أمور متطابقة في تلك النماذج أقر

بها ماير و هارسكوفيتش, (Meyer & Herscovitch) حيث أُلزم اختلاف أبعاد الالتزام التنظيمي لدى

الباحثين صعوبة كبير في بناء نموذج و مفهوم الالتزام التنظيمي واحد.

المطلب الثالث: معيقات الالتزام التنظيمي و العوامل المساعدة في بنائه:

يتفرع هذا المطلب إلى فرعين رئيسيين هما الفرع الأول العامل المساعدة في بناء الالتزام التنظيمي و الفرع الثاني معيقات الالتزام التنظيمي .

الفرع الأول:العوامل المساعدة في بناء الالتزام التنظيمي:

من الدراسات التي أشارت إلى العوامل المساعدة في بناء و تكوين الالتزام التنظيمي هي دراسة مارش وماناري (Robert M.Marsh & Hiroshi Mannari) والتي تمثلت في¹:

نمط القيادة: تعتبر الإدارة ناجحة إذا كانت قادرة على كسب الموافقة الجماعية لإنجاز المهام من خلال زيادة المهارات و الخبرات الأفراد الإدارية عبر نظام حوافز مناسب، أما القائد المثالي هو الذي يستطيع رفع مستوى الالتزام لدى الأفراد العاملين.

الرتبة الاجتماعية: وهي المكانة الاجتماعية للشخص مقارنة بأشخاص آخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون هذه المكانة رسمية، أو غير رسمية فالمكانة الاجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن مشاعرهم نحوه، ويرتبط الأفراد العاملين في المؤسسة ببعضهم حسب مراتبهم بترتيب هرمي يحدد مرتبة كل فرد بالنسبة للمجموعة في المؤسسة، حيث يسعى كل فرد من أجل في بذل قصار جهده من أجل المحافظة على مكانته وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب تساهم في تحديدها مثل الأجر و الأقدمية والدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في بناء المؤسسة و أنماط العمل و مهاراته بالإضافة إلى المكتسبات التي يحملها الشخص من خارج مؤسسته مثل المكانة المهنية والتعليم.

¹عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق،ص67-68

السياسات: إلزامية العمل تفرض تبني قوانين داخلية تساهم في إشباع رغبات العمال والموظفين في المؤسسة، فإذا تم تغطية هذه الرغبات بإشباعها فسيترتب على ذلك السير على نمط سلوكي إيجابي بطرق تساعد على تشكيل ما يسمى بالسلوك المتوازن وهو ناتج عن مساعدة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الرغبات ينتج عنه شعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء، وينعكس هذا على سلوكه ليظهر التزامه وولائه، وتتفاوت هذه الحاجات عند و العاملين والأفراد حسب الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها، وقد تحدث "ماسلو (Maslow) " في نظرية الحاجات الإنسانية على الرغبات الفسيولوجية و حاجة الفرد إلى الأمن، والحب، وحاجته إلى الشعور بالانتماء و الإحساس بالاحترام، وحاجته الملحة في تحقيق ذاته.

توضيح الأهداف: إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، إذ أن الأهداف الواضحة يقابلها، إدراك وفهم الأفراد للالتزام و الولاء التنظيمي.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن المفتاح لبناء ثقافة مؤسسية إيجابية هو فهم ما يريده الموظفون من صاحب العمل. هذا يعني فهم احتياجاتهم وقيمهم ودوافعهم. من خلال أخذ الوقت الكافي لفهم رغبات الموظفين ، يمكن المؤسسة من إنشاء بيئة تسمح لهم بتحقيق طموحاتهم والوصول إلى إمكاناتهم.

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة: مشاركة الموظفين في المؤسسة أمر ضروري للنجاح التنظيمي. فهو يساعد على تعزيز الشعور بالانتماء ، ويشجع على التعاون والإبداع ، ويزيد من مشاركة الموظفين. لضمان مشاركة الموظفين بنشاط في المؤسسة ، من المهم تطوير استراتيجيات تساعد على زيادة مشاركتهم. يمكن أن يشمل ذلك توفير الفرص للموظفين للمساهمة بأفكار أو ملاحظات ، وخلق بيئة يشعر فيها كل شخص بأنه مسموع ومحترم ، وتقديم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهاراتهم. من خلال هذه التدابير المعمول بها، يمكن للمنظمات إنشاء ثقافة يشعر فيها الجميع بالتقدير والتمكين للمشاركة في نمو المؤسسة.

✚ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو مجال الأساليب، والطرق، و الأدوات، و العناصر، و العلاقات التي تتفاعل داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، إذ أن المناخ التنظيمي الممتاز يساهم في ارتفاع معدل ايجابية جو العمل و يحقق الاستقرار للأفراد و العاملين بالمؤسسة، و يجعل العاملين يحسون بأهميتهم في العمل عن طريق الاشتراك في اتخاذ بعض القرارات و وضع القوانين و الشعور بوجود قيمة عالية من الثقة المتبادلة، و يحصل الأفراد على مناخ ملائم و منظم إذا تم تجسيد بعض الأمور مثل الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة بغية الوصول للأهداف التنظيمية المرجوة و تعزيز الثقة من جميع الأطراف و يزيد من الروح المعنوية، و يرفع درجة الرضا الوظيفي، و يقوي الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي.

✚ تطبيق نظام حوافز مناسب: إن تبني النظام الملائم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و منه ارتفاع معدل الالتزام و زيادة معدلات الأداء و الإنتاج و تقليل التكاليف.

تعتبر الحوافز دورا فعالا في تعزيز العلاقة بين المؤسسة و العاملين بها، فهي التي تقوم بتحفيز القوة الدافعة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، و تكون هذه الحوافز عبارة عن حوافز مادية و معنوية و فردية و جماعية يتركز تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية لدى الموظفين و دعمهم و تنمية الحماس لديهم و تعزيز الثقة و الولاء للمؤسسة كما¹.

✚ الرضا الوظيفي: يقصد به هو تلك الأحاسيس و المشاعر التي يديها العامل نحو عمله في المؤسسة، و يتشكل الرضا من معرفة الفرد للفرق بين ما يمكن أن تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه، فكلما تقلصت الفجوة بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، و بالتالي تدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: معوقات الالتزام التنظيمي:

¹ نوري نور الدين دودو و عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص 299-300

وكما للالتزام عوامل مساعدة على تنميته توجد عوامل تؤثر سلبا عليه وتعيقه ومن أجل ضمان سيره على أكمل وجه وجب التعرف على هذه المعوقات من أجل دراستها وتجنب حدوثها، ويعود عدم الالتزام في المؤسسات و منظمات الأعمال إلى عدد من الأسباب نذكر من أهمها¹:

- 1) عدم قدرة الإدارة على استيعاب مدى اقتناع الموظفين بأهمية أعمالهم، وكونهم مهمين للمجتمع؛
- 2) عدم تطبيق فكرة "الرجل المناسب في المكان المناسب"، بحيث أن عدم وضع الموظف في مكان يناسبه ينعكس سلبا على درجة التزامه؛
- 3) القلق وعدم الشعور بالاطمئنان، وهذا ناتج عن عدم الاهتمام بالموظف وعدم مراعاة انشغالاته مما يؤدي إلى القلق و عدم الاستقرار؛
- 4) وقوف الإدارة في وجه الترقية للموظف وفرص تقدمه في العمل وجعلها غير متاحة بصورة عادلة على جميع الموظفين، تحدث جو من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية عندهم؛
- 5) انخفاض الإنتاجية من طرف الموظفين و العمال و ضعف في الأداء الخاص بالخدمات و طول فترة الانتظار؛
- 6) كثرة الشكاوي القانونية المرفوعة من قبل الموظفين والعمال على مؤسساتهم؛
- 7) عدم توفر حلقات الجودة؛
- 8) تزايد الظواهر السلبية و الإهمال؛
- 9) انخفاض معدل لأعمال التطوعية.

وفي الأخير يمكن أن نقول أنه أيضا من معوقات الالتزام التنظيمي ، ضعف الراتب وقلت الحوافز المالية

و المعنوية، مما يسبب تدمير العامل وعدم رضاه عن الوظيفة، وقد ينعكس هذا على نفسيته وخاصة إذا كان

هناك تجاهل لظروف الموظف وعدم الاكتراث بمشاكله، مما يشكل هذا حاجزا بينه وبين إدارة المؤسسة، أيضا

¹محمد عبد سعيد عليان ، مرجع سابق،ص45-46

هناك جانب العادات، والتقاليد، والمستوى الثقافي، والجنس، والسن، وكل هذه الاختلافات تأثير كبير على نفسية الموظف تجاه مؤسسته، الذي قد يتشكل عنده خوف وتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية:

أثبتت الكثير من الدراسات أنه توجد علاقة بين الثقة و الالتزام التنظيميين حيث توصف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الشخص أو الموظف بقرارات و أهداف وسياسات التنظيمية للمؤسسة، والإيمان أيضا بالقائد التنظيمي و بجميع العمال في المؤسسة وذلك بما يعكس التزام ورضا الفرد اتجاه المنظمة، حيث أنه لا يتحقق الالتزام إلا بوجود ثقة،

و أكدت بعض الدراسات بأن الأفراد الذين يثقون بمؤسستهم يكون لديهم مستوى عال من الولاء و الالتزام التنظيمي بين أعضاء المؤسسة، حيث ذكر بعض الباحثين أن الثقة بالمؤسسة هي أحد مراحل الالتزام التنظيمي وهي آخر مرحلة وتبدأ مدتها تقريبا من السنة الخامسة من انخراط الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث تقوى علاقته بالمؤسسة ويزداد ولاؤه وينتقل لمرحلة التي تسمى مرحلة النضج،

وترى بعض الدراسات أن العلاقة بين الثقة و التنظيمية و الالتزام التنظيمي هي إيجابية ومرتبطة لأن الثقة التنظيمية تعمل كمحدد مؤثر ولها استطاعة تنبؤية على الالتزام التنظيمي،

واستنتجت دراسات أخرى أن الثقة التنظيمية لها الأثر المباشر في زيادة مستويات الالتزام لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، فكلما شعر الفرد بمستوى عالي من الثقة تجاه المؤسسة والاعتماد والتعاون المتبادل بين جميع الأطراف، كلما انعكس هذا في تأسيس الالتزام لدى العمال، كما أن ضعف مستويات الثقة يجعل العاملين في موقف ضعف و بلا قيمة، ويجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية غير مكترئين بمصالح المؤسسة، ومن ثم انخفاض معدل الولاء لديهم وعدم التزامهم.

لقد أكدت بعض الدراسات سنة 1980م على أن تصور الأفراد بوجود درجة كبيرة من التعاون و الثقة المتبادلة سينتج عنها تحقيق مستويات عليا من الانتماء و الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، بينما أفرزت إحدى دراسات سنة 2004م دور أثر ممارسات الموارد البشرية و الثقة التنظيمية و النمط القيادي في تعزيز الالتزام بالموظفين نحو المؤسسة، أيضا أوضحت نتائج بعض الدراسات سنة 2005م بأن العلاقة بين ثقة المشرف بالمؤسسة و الالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين و الالتزام التنظيمي الشعوري، كما أكدت دراسة في 2007م على وجود علاقة ذات تأثير متبادل بين النمط القيادي التحويلي و الثقة التنظيمية، و اتضح أن هناك تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، إذ بينت بعض الدراسات في سنة 2010م بأن الثقة القيادية و الدعم القيادي يؤثر و يرتبط بشكل إيجابي في التزام العاملين، و لقد توصلت بعض الدراسات سنة 2014م إلى أن وجود علاقة ارتباطا طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي، وعلاقة طردية متوسطة بين الثقة بالإدارة العليا و الالتزام التنظيمي، وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي¹.

¹ فرح يس عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، أثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة و الغابات و الري في ولاية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة، و عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة وفقنا في الحصول على دراسات سابقة تصب في صلب الموضوع، و بإشكاليات مقارنة لإشكاليات مع الاختلاف في الفرضيات بشكل مباشر وواضح.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

سيتم التعرف في هذا المطلب على الدراسة الوطنية أي الدراسات المحلية من أجل التقرب أكثر من الدراسة وطرق طرحها محليا.

الفرع الأول: دراسة نور الهدى ماضي، مليكة بوالحاج (2018):

بعنوان: أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي " دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن"- جيجل- مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.

تهدف هذه الدراسة تحديد طبيعة الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية "جن جن" بجيجل، تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المينائية، و التعرف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاسقاطي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية، وان الأبعاد الخاصة بالثقة التنظيمية لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، بينما الفاعلية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني:دراسة لعور ندى(2022):

بعنوان:"علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية" -دراسة

ميدانية لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير - الميلية -جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع. هدفت الدراسة إلى مدى تطبيق الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة و إلى التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي اتبع في هذه الدراسة منهج الوصفي وذلك بالاعتماد على الاستبيان تم تطويره كأداة رئيسية لجمع البيانات و الذي احتوى على أسئلة حول البيانات الشخصية و فقرات متغيرة الثقة التنظيمية وتم تحليل البيانات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد تحقق الفرضيات الموضوعية و التي تدل على وجود مدى متوسط من الثقة التنظيمية وكذلك الالتزام التنظيمي.

الفرع الثالث:دراسة لعون عطية (2016):

بعنوان"الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة"،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران -02- كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و الارطوفونيا.

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده ، تم في هذه الدراسة استعمال المنهج الوصفي، على عينة قوامها 670 عامل بالحماية المدنية بولاية الجلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS v 20 وحزمة AMOS v 20. وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة وهي تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية ، وتتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود علاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وأن الثقة التنظيمية لا تسهم بأبعادها في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

سنرى في مطلبنا هذا مجموعة من الدراسات العربية والتي تشمل مختلف الدول العربية دون دولة الجزائر و التي ذكرت في المطلب السابق.

الفرع الأول:دراسة محمد بن غالب العوفي (2005)

بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير للعلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. تهدف الدراسة ل: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ولتعرف على مدى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض السعودية. الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت لمجموعة من النتائج تمثلت في: جميع قيم الثقة التنظيمية السائدة بمهيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، و وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي ، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.و تميل عينة الدراسة هيئة الرقابة والتحقيق إلى وجود الالتزام التنظيمي بالهيئة.

الفرع الثاني:دراسة رامي محمود محمد أحمد طلحة (2019)

بعنوان:"تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي" - دراسة

تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية طبقية مقدارها 341 مفردة من العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستقصاء، وتم استخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي مثل الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ، ونمذجة المعادلات الهيكلية، إضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة،

توصلت هذي الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة على العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي، وفي نفس الوقت بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة على العلاقة بين عقد العلاقات و الالتزام التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة على العلاقة بين عقد المعاملات و الالتزام التنظيمي، كذلك أظهره نتائج الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية آراء العاملين تجاه العقد النفسي وفقا لبعض خصائصهم الديموغرافية.

الفرع الثالث: دراسة حكمت محمد فليح(2010)

بعنوان"تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي" دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و

الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث و الثمانون.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، وتسعى إلى بناء نموذج افتراضي بين علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، إذ اعتمد الباحث في دراسته على استمارة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وتم استخدام البرمجية الإحصائية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها من المبحوثين.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نعرض منها : اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، هناك علاقة ارتباط معنوي بينة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

في هذا المطلب سوف نحاول التقرب من الدراسات الاجنبية العالمية لهذه الدراسة بغية التعرف على هذه الدراسة و محاولة الاخذ بعين الاعتبار أننا تطرقنا للدراسات العربية و المحلية في المطلبين السابقين.

الفرع الاول:دراسة (Taghrid Suifan, Dima Aranki) (2019)

بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"

The Relationship between Organizational Culture and Organizational

Commitmen مقال بمجلة العلوم التطبيقية الحديثة ، الجامعة الأردنية، تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، إذ اعتمد الباحث المنهج

الوصفي التحليلي في دراسته، حيث أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية ودلالة بين الثقة التنظيمية

والالتزام التنظيم.

الفرع الثاني:دراسة (Bastug & Pala & kummartasli & Gumel & Duyan) (2016)

بعنوان : "التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"

Investigation of the Relationship Between Organizational Trust and Commitment"Organizational

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، لتحقيق ذلك استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة مكونة من (176) من العاملين في مجال الرياضة ، مديرية الشباب والرياضة مقاطعة تركيا ، وقد تضمن الاستبيان محورين أساسيين ، محور خاص بالثقة التنظيمية يتكون من 3 أبعاد (الثقة بإدارة العليا ، الثقة بالرئيس المباشر ، الثقة بالزملاء) ، ومحور بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي ، والاستمراري ، والمعياري) ،

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك الالتزام عاطفي لدى الموظفين الذكور كان أكثر من الالتزام لدى الموظفات ، وأثرت ثقة المشاركين في المدير (المشرف) بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري، وكما تم تحديد أن ثقة المشاركين في زملائهم ومنظماتهم أثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري (الالتزام بقيمة وأهداف المنظمة)، كما كشفت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي في العاملين في الرياضيين تلعب الثقة بين المنظمات دورا مهما في الأنشطة والفترات التنظيمية مثل : تطوير السلوك التعاوني ، وتقييم الأداء ، تحديد الهدف ، القيادة ، وتشكيل روح الفريق ، والالتزام التنظيمي ، والمساهمة في إرضاء الموظف.

المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

سنحاول في هذا المطلب مقارنة الدراسات السابقة فيما بينها وطرح أوجه التشابه و الاختلاف فيما

بينها ومعرفة مستوى الاستفادة من هذه الدراسات.

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة (التشابه والاختلاف)

نلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات المحلية، العربية، والأجنبية، النقاط التالية:

- أجريت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة، بعضها محلي أي جزائري، عربي مثل سعودية، مصر، أجنبي غربي مثل الولايات المتحدة، كما أجريت في قطاعات عامة، وأخرى خاصة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مدى تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة (نور الهدى ماضي و مليكة بوالحاج) ودراسة (حكمت محمد فليح) و دراسة (محمد بن غالب العوفي) تشترك في متغيرات الدراسة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع (نور الهدى ماضي، مليكة بوالحاج) ودراسة (لعون عطية) ودراسة (لعور ندى) في كون كل واحدة منهم أجريت في بيئة جزائرية.
- طبقت معظم الدراسات السابقة في المجال الميداني أو دراسة الحالة و استخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها، وهو الأمر المشترك العام بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.
- تختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات في محل الدراسة؛
- ربطت بعض الدراسات الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي بمدخل أخرى و متغيرات أخرى ولذا جاءت هذه الدراسة لتطفي منظورا لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسيين يعدان من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه، وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في مجال دور الثقة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي.
- تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة العربية عامة والوطنية خاصة، إذ أنها ساهمت في توضيح الكثير من المفاهيم النظرية الخاصة بقياس مدى تأثير الثقة على الالتزام

الفرع الثاني: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في :

- تأسيس الإطار النظري وصياغة الفرضيات و تضمين الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم؛
- سهولة الحصول على المصادر والمراجع العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة؛

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى جانب النظري للدراسة وتمثل المبحث الأول في الإطار النظري للثقة التنظيمية، حيث تناول مفهوم و أهمية الثقة التنظيمية، وكذا خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها، و التعرف على طرق بناء الثقة التنظيمية و الأسباب التي تحول دون ذلك، و تم التوصل إلى أن الثقة التنظيمية هي إحساس عاطفي يشعر بها الفرد اتجاه مؤسسته و شعوره بالثقة اتجاه القرارات المتخذة من طرف المؤسسة وسعيه في تحقيق أهدافها.

في المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري للالتزام التنظيمي الذي شمل مفهومه و أهميته و خصائصه، والتي دفعتنا لتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي من حيث أبعاده و مراحلها، و تطرقنا أيضا إلى العوامل المساعدة على بنائه و معيقاته، وأبينا أن ننهي هذا المبحث إلا وقد تطرقنا إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض للدراسات السابقة التي لها علاقة بأحد متغيري الدراسة أو كلاهما والتعقيب عليها من خلال عرض نقاط الاختلاف والتشابه، وإظهار مدى الاستفادة منها. وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقق من دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي، وذلك بدراسة حالة (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري

– وكالة متليلي 296)

تمهيد:

يلعب البنك الوطني الجزائري دورًا مهمًا في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والنمو داخل حيز خدمته، وهو مسئول عن إدارة السياسة النقدية وتنظيم المؤسسات المالية وتقديم الخدمات المصرفية للمواطنين. كما يوفر تسهيلات ائتمانية للشركات ، ويعزز النمو الاقتصادي والتنمية ، ويضمن إجراء جميع المعاملات بطريقة آمنة ، ومن أجل تحقيق هذا وجب على إدارة البنك تحقيق الثقة داخل البنك وخارجه، إذ أنه من الضروري أن يشعر الموظفون بالثقة في أدوارهم ومسؤولياتهم وكذلك القرارات التي تتخذها إدارة البنك في الجانب الداخلي، أما على الجانب الخارجي فهي تساعد على تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء. وهذا يكشف عاملا آخر وهو الالتزام التنظيمي حيث تساهم الثقة في إبراز الالتزام بشكل واضح وجلي، وهذا ينطبق بشكل خاص على البنوك. إذ تعتمد البنوك على موظفيها لتزويد العملاء بخدمة ممتازة ، ومن الضروري أن يلتزم الموظفون بعملهم وأدوارهم الوظيفية

بعد عرض الجانب النظري الخاص والذي تناولنا فيه مفاهيم حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وكذا أهم الدراسات السابقة .

سنتطرق في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على عينة من عمال البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296- و محاولة إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مناقشة النقاط التالية:

المبحث الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة

المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة

للوصول إلى هدف هذه الدراسة، مدى تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ، وتضمن هذا البحث متغيرات ومجتمع الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى خصائص العينة التي لها علاقة بالجنس و الخبرة المهنية والمؤهلات العلمية.

المطلب الأول: متغيرات البحث

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع وهو "الالتزام التنظيمي"، والمتغير المستقل وهو "الثقة التنظيمية" ويمكن شرح وتوضيح كل المتغيرات على النحو التالي:

1. المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "الثقة التنظيمية"، وكما هو معلوم أن المتغير المستقل هو الذي له تأثير في المتغير التابع، وكما عرّجنا في الجانب النظري من الدراسة.

2. المتغير التابع:

المتغير التابع في دراستنا هو "الالتزام التنظيمي" كما هو معلوم أن المتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه. وتسمى مختلف المؤسسات باختلاف بيئة أعمالها إلى تطبيقه، وتسمى هذه الدراسة لمعرفة مدى جاهزيتها لتطبيقه.

المطلب الثاني: محل وعينة البحث

الفرع الأول: محل البحث:

سنتطرق في هذا الفرع إلى البنك محل الدراسة ألا وهو البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي ولاية غرداية وسيتم تقديمها كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

(1) النشأة: نشأته كانت سنة 1977م ورقمه في التقسيم البنكي هو 296، وتعتبر وكالة متليلي محل

الدراسة تابعة لشبكة الاستغلال الجهوية بورقلة.

(2) تعريف البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي بولاية غرداية: إن وكالة متليلي تعد من

الركائز الأساسية في نظام البنك الوطني الجزائري، لأنه تعتبر هيكلًا مصغرًا لهذا الجهاز البنكي،

وتسعى هذه الوكالة كغيرها إلى تحقيق وتوسيع خدمات البنك الوطني الجزائري والعمل على تنفيذ

سياسة التموقع.

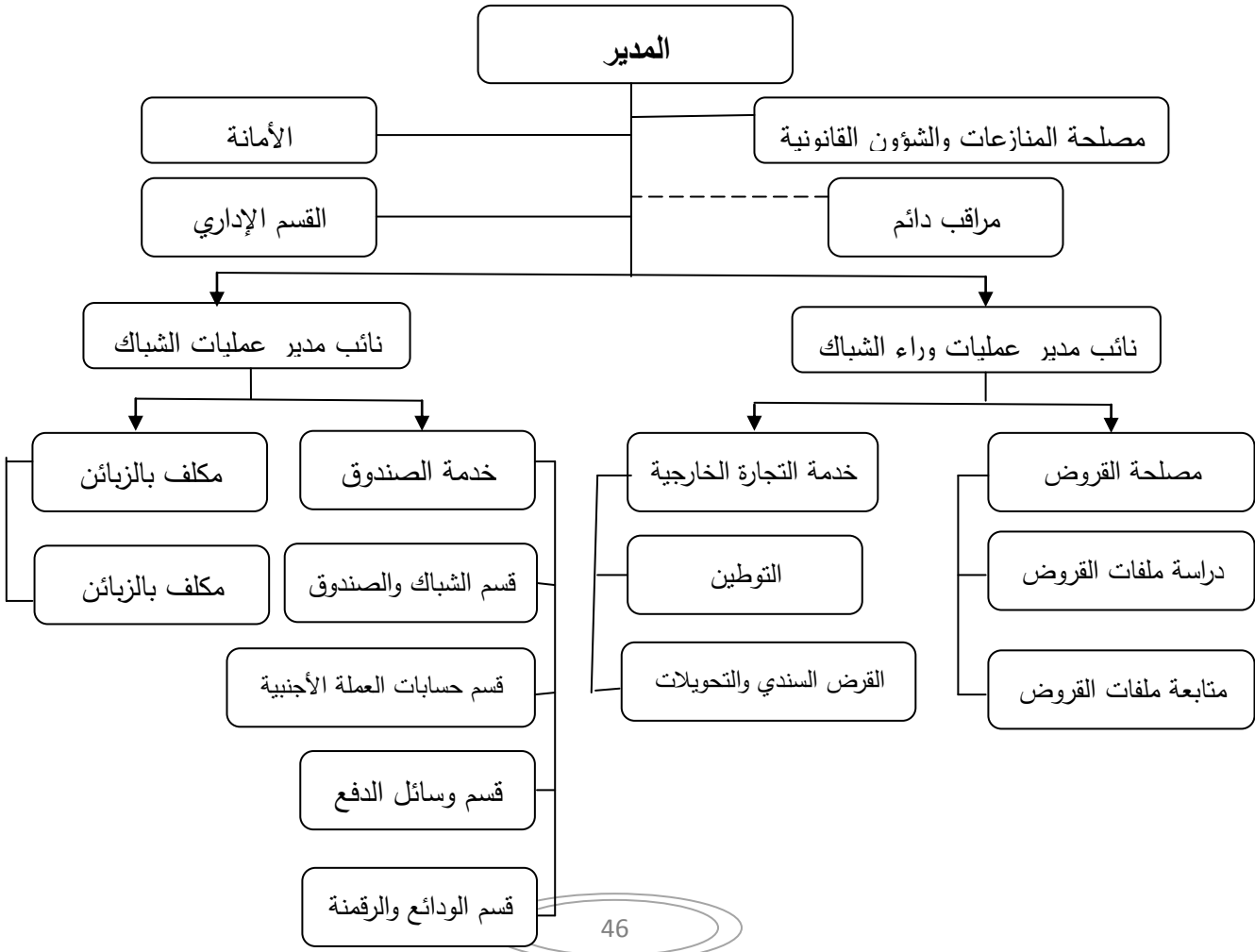
(3) الهيكل التنظيمي لوكالة متليلي: من خلال تقديم البنك وذكر أهم أهدافه المرجوة، سنحاول

توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالبنك محل الدراسة والذي يعطي صورة مصغرة و مبسطة عنه والذي

يضم خمسة مصالح أساسية و هي: ومصالحة الصندوق، ومصالحة أمانة التعهدات ومصالحة التجارة

الخارجية، ومصالحة دراسة وتحليل الأخطار، ومصالحة ترقية الزبائن.

الشكل رقم (2 - 1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

المصدر: نائب المدير المتخصص في عمليات الشباك

الفرع الثاني: عينة الدراسة

العينة القصدية: ينتقي الباحث أفراد عينته بما خدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للبحث حول موضوع الدراسة¹.

تكون مجتمع الدراسة من 75 فردا كما تم استقصاء عينة ضمت 60 فردا كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم (2-1): وصف لمجتمع الدراسة:

مجموع مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة (عينة الدراسة)	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للمعالجة	نسبة التغطية للعينة
75	75	60	60	80%

المصدر: من إعداد الطالبان

¹ بن أوزينة بوحفص مدى جاهزية بيئة الأعمال في الجزائر لتطبيق محاسبة القيمة العادلة، دراسة ميدانية لعينة من ممارسي مهنة المحاسبة في الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، سنة 2020، ص 214

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

يظهر الجدول أعلاه أن عينة الدراسة ببنك الوطني الجزائري (BNA) بمتليلي ولاية غرداية تقدر ب 60 مفردة ثم استقصائها من مجتمع بلغ 75 فردا أي نسبة التغطية بلغت 80%، وتم استرجاع 60 استمارة قابلة للمعالجة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

بعد عرض أفراد العينة ونسبة التغطية سنعرض في الجدول التالي بشكل مجمل عدد المشاركات و الردود كما يلي:

الجدول رقم (2-2): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة:

عدد الاستبيانات	التكرار	النسبة المئوية
الموزعة	75	%100
المستردة	60	%80
الغير مستردة	15	%20
المستبعدة	00	%00
القابلة للمعالجة	60	%80

المصدر: من إعداد الطالبان

تكونت عينة البحث من اختيار مجموعة مقصودة من عمال بنك الوطني الجزائري (BNA) بمتليلي ولاية غرداية تقدر ب 60 عامل، حيث نلاحظ من خلال جدول رقم (2-2) أنه تم توزيع على هذه الفئة عدد 75 إستبانه استرد منها 80 % من الاستبيانات الموزعة حيث كانت نسبة الاستجابة جيدة، إذ أن الاستثمارات القابلة للمعالجة فقد بلغت 60 استمارة بنسبة 80 %، وكانت الاستثمارات الغير المستردة تقدر 15 أي بنسبة مئوية 20%.

وبناء على عدد الاستثمارات الموزعة والتي تم استرجاعها وعلى مخرجات برنامج SPSS سوف نقوم بتحليل أفراد العينة بناء على عدد الاستثمارات المسترجعة والقابلة للمعالجة على النحو التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

1. الجنس: تم توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس، حيث يمثل الجدول أسفله نسبة مشاركة كليهما في هذه الدراسة

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس:

الجنس	التكرار	نسبة المشاركة
الذكر	38	63,3
الأثني	22	36,7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة من الذكور، أين بلغت النسبة 63.3% في حين ظهرت مشاركة الإناث بنسبة 36.7%، الأمر الذي يعني أن الذكور لهم السيطرة على المهن البنكية في الجزائر، وقد يكون هذا التفاوت بين الجنسين بسبب طبيعة المهنة التي تحتاج إلى التنقل كثيرا أحيانا.

2. المؤهل العلمي: تم توزيع الاستبانة بناء على مؤهلات علمية مختلفة لأفراد العينة، حيث تم تقسيمها على النحو الذي يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	نسبة المشاركة
ثانوي	13	21,7
جامعي	46	76,7
دراسات عليا	1	1,7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج

SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة من جامعيين، أين بلغت النسبة 76.7% في حين ظهرت مشاركة الثانوي بنسبة 21.7%، أما دراسات العليا فقد كانت ب 1 أي بنسبة مئوية 1.7% الأمر الذي يعني أن الجامعيين هم المسيطرون بأكبر نسبة وهذا التفاوت يعود إلى نوع المناصب التي تتطلب شهادة علمية جامعية لتسييرها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

3. لخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل الحالي :

الخبرة المهنية	عدد أفراد العينة	نسبة المشاركة
أقل من 5 سنوات	8	13,3
من 5 إلى 10 سنوات	13	21,7
من 10 إلى 20 سنوات	16	26,7
أكثر من 20 سنوات	23	38,3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج

SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة من أكثر من 20 سنة بتكرار 23 أين بلغت النسبة 38.3% في حين ظهرت مشاركة من 10 إلى 20 سنوات بتكرار 16 بنسبة 26.7%، أما من 5 إلى 10 سنوات فقد كانت بـ13 أي بنسبة مئوية 21.7% الأمر الذي يعني أن أكثر من 20 سنوات هم المسيطرون بأكبر نسبة وهذا التفاوت يعود إلى أن هذه المناصب حساسة تتطلب خبرة ميدانية كبيرة خاصة في عملية التسيير المالي .

المبحث الثاني: أساليب جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي ولاية غرداية، وسنعرج في هذا المبحث على الأساليب و الأدوات المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة، ووصف لأداة الاستبيان وأساليب معالجته.

المطلب الأول: الأساليب و الأدوات المستعملة في الدراسة

1) أساليب جمع البيانات:

لمعرفة دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العمال في بنك ، وذلك من خلال عينة من

عمال البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي ولاية غرداية باستخدام مصدرين أساسيين هما:

➤ المصادر الثانوية: تمثلت الكتب و المراجع الأجنبية والعربية و المقالات و الدراسات السابقة.

➤ المصادر الأولية: تمثلت في جمع بيانات أولية عن طريق استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت

على العمال في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي ولاية غرداية.

2) البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تجميع البيانات وتبويبها وتلخيصها بما يخدم تطبيق المعاملات الإحصائية، وبالتالي إمكانية الحصول على نتائج حقيقية واقعية، تم اللجوء إلى برامج إلكترونية تمكننا من ذلك.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

➤ برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS : وقد تم تعرفه سابقا إذ يعتبر أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها في البحوث الاجتماعية وفي البحوث العلمية الأخرى، نظرا لاحتوائه على العديد من الاختبارات الإحصائية، وسرعته وقدراته الفائقة في معالجة البيانات، فقد تم اللجوء إليه لتحقيق أغراض هذه الدراسة من خلال الاعتماد على نسخة 20.

(3) أداة قياس الدراسة:

من أجل استطلاع ودراسة وتحليل آراء وإجابات المشتركين في الاستبيان تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي وترميز خيارات المقياس من 1 إلى 5 كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): مقياس ليكرت الخماسي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
5	4	3	2	1
15	المجموع			
5	عدد الاختيارات			
3	المتوسط الحسابي			

المصدر: من إعداد الطالبان

ويتم حساب طول الفئة انطلاقا من:

• المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = $5 - 1 = 4$

• طول الفئة = $5/4 = 0.8$

فتصبح الأوزان مرجحة لمقياس الدراسة التي سنعتمد عليها لتحديد الاتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المجال	اختيار المقياس	المستوى
من 1 - 1.79	معارض بشدة	منخفض

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	معارض	2.59 – 1.80
متوسط	محايد	3.39 – 2.60
مرتفع	موافق	4.19 – 3.40
	موافق بشدة	5 – 4.20

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أنه من خلال استخدام مقياس ليكارت الخماسي أنه يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة يكون فيها المستوى مرتفع في مجال (3.40 – 5) أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة تكون موافق أو موافق بشدة في حين يكون مستوى المتوسط أي أن متوسطات الإجابات محايدة عند المجال (2.60 – 3.39) ويكون المستوى منخفض عند المجال (1 – 2.59) أي متوسطات الإجابات بين معارض ومعارض بشدة، وتستعمل هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يساعدنا أيضا لتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة طبعا لمساعدة الاختبارات الفروض التي سوف نقوم بتطبيقها في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: عرض أداة الاستبيان و أساليب معالجته

في هذا المطلب سوف نقوم بوصف هيكل الاستبيان من الناحية الشكلية، وكذا التطرق إلى أبرز ما يحويه من محاور¹، إضافة إلى التطرق إلى كيفية تحكيم استمارة الاستبيان وتوزيعها و تفرغها.

1. هيكل الاستبيان: لقد تم تصميم الاستبانة بحيث يمكن استخدام مقياس لكارث الخماسي لإجابات

عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة 35 سؤالاً تصب مضمينها في معالجة إشكالية الدراسة

وفرضياتها، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث على النحو التالي:

1.1 الجزء الأول: تضمن ما يلي:

➤ ترحيب بأفراد العينة المشاركة في هذا البحث؛

¹ انظر الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان ص ص 101 – 104

- تعريف بالطالبان الدارسان للموضوع، والجامعة التي ينتميان إليها؛
- المستوى التعليمي للطالبان، و الشهادة المراد الحصول عليها؛
- تقديم وإظهار عنوان الدراسة لأفراد العينة؛
- تقديم الشكر المسبق لكل أفراد العينة المشاركة في هذا البحث.

2.1 الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء من الاستبانة معلومات اشتملت حول البيانات الشخصية و الوظيفية

الخاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية).

- a. الجزء الثالث: تم تقسيم هذا الجزء إلى متغيرين كل متغير ينقسم إلى ثلاث محاور حيث أن المتغير الأول يدرس محاور الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة بالمشرفين ، الثقة بالزملاء ، الثقة بالإدارة العليا) كل محور يحتوي على 6 عبارات ، أما المتغير الثاني فيدرس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) ويحتوي كل محور على 6 عبارات ماعدا الالتزام المستمر يحتوي على 5 عبارات.

2. تحكيم الاستبيان

قمنا بتصميم الاستبانة في نسختها الأولية، ثم إخضاعها للتحكيم من خلال إرسالها للعديد من الأساتذة إذ تم توزيع 5 إستبانات عليهم، حيث تم الرد من طرف 4 أساتذة¹، ضمن تخصصنا داخل جامعتنا عن طريق التسليم المباشر، من أجل الدراسة الدقيقة للموضوع، والتأكد من عدم خروجه عن إطاره العلمي، وفيما كانت أسئلة الاستبيان تغطي المحاور الخاصة بها ، ثم قمنا بإخراجه في شكله النهائي كنسخة ورقية وهذا لتغطية العدد المحدد من مجتمع الدراسة.

3. أدوات التحليل الإحصائي:

بغرض التعرف على دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي في البنك الوطني الجزائري - وكالة

متليلي 296 ولاية غرداية سيتم التعرف على منهج الدراسة ، محل الدراسة ، من خلال الاعتماد على البيانات

¹ أنظر الملحق رقم 02، قائمة المحكمين، ص104

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج إحصائي SPSS النسخة 20 من خلال هذا سيتم الكشف عن:

- **المتوسط الحسابي** : ويقصد به القيمة التي تمثل معدل القيم أو النتائج المتحصل عن حاصل قسمة مجموع تلك القيم على عددها، أو حاصل قسمة مجموع قيم مفردات العينة على حجم العينة¹.
- **الانحراف المعياري** : من أكثر مقاييس التشتت استعمال في العديد من العمليات الإحصائية المتعلقة بإجراء المقارنات واختبار الفرضيات، حيث يقيس درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما تكون قيمة الانحراف المعياري صغيرة، فهذا يعني أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته حول متوسطها²، والغرض منه معرفة مدى انسجام أو تشتت إجابات أفراد العينة الدراسة بالنسبة لكل محور في الاستبيان.
- **معامل الارتباط**: يبرسون يهدف هذا المعامل إلى معرفة وجود العلاقة بين المتغيرين من عدمها³، وكذلك الاختبار الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الدراسة.
- **معامل الثبات ألفا كرومباخ** : تم الاستعانة بهذا الاختبار من أجل قياس درجة ثبات الاستبيان، ومدى الاعتماد على النتائج، حيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- **التكرارات**: الغرض منه معرفة مدى تركيز إجابات أفراد العينة لصالح بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **النسبة المئوية**: الغرض منه معرفة نسبة اختيار أفاد العينة لكل بديل من بدائل الاستبيان.
- **اختبار()**: تم الاعتماد عليه من أجل اختبار الفرضيات المطروحة من هذه الدراسة، وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى ذات دلالة معنوية $a=0.05$

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان و التوزيع الطبيعي

¹ غازي عطية، مبادئ الإحصاء التطبيقي لغير الاختصاص، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015، ص 40.

² محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 189.

³ المعهد العربي للتخطيط، الارتباط والانحدار البسيط، الكويت، 2005، ص 12.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

إن واقعية النتائج المتحصل عليها من الاستبيان تعتمد على مدى صدق وثبات الاستبيان، وفي هذا المطلب تم التطرق إلى قياس صدق وثبات هذا الاستبيان من خلال استخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار الاتساق الداخلي عند مستوى الدلالة المعنوية $a=0.05$ ، ومعامل ألفا كرومباخ واختبار التجزئة النصفية

1. ثبات الاستبيان:

يشير ثبات الاستبيان إلى إدراك ما إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس أفراد العينة، فإننا سوف نتحصل على ذات النتائج، ويتم قياس هذا الثبات سواء للاستبيان ككل، أو محاوره، أو بين مختلف عبارات كل محور من خلال استخدام معامل الارتباط ألفا كرومباخ.

1.1 اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة:

جدول رقم (2-8) يوضح اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

عدد أفراد العينة	معامل الثبات ألفا كرومباخ
35	0,821

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرومباخ بلغت 0.821 وهي نسبة مقبولة إحصائياً حيث تجاوزت 60% مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، تفي بأغراض الدراسة.

2. صدق الاستبيان

a. صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة: تم استخدامها صدق الاتساق الظاهري

(الخارجي) للاستبيان حيث قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال ،

حيث عرضنا على (04) أساتذة متخصصين من جامعة غرداية.

2.2 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات

الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ثم الاعتماد على اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الاستبيان من الناحية الإحصائية، إذ قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور

والدرجة الكلية لإجمالي الفقرات المكونة للمحور الخاص بيهما، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

حرية وذلك كالتالي:

1.2.2 اختبار الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: المتعلق بالثقة بالمشرفين.

وبعد إجراء اختبار الاتساق الداخلي لعبارة البعد الأول، ظهرت لنا النتائج التالية و الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (2 - 9) يبين: اختبار الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية لفقرات المحور الأول:

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التعليق
1.	أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة	1	0,000	دال جدا
2.	مشرفي يتفاعل مع الزملاء العمل بسرعة و هو جدير بالثقة	0,680	0,000	دال جدا
3.	يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين و يحسبها مشاكله	0,657	0,000	دال جدا
4.	يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بأنه سوف يستمع لي	0,649	0,000	دال جدا
5.	أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات	0,652	0,000	دال جدا
6.	كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم	0,657	0,000	دال جدا

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات المحاور الأول ذات دلالة قوية جدا عن مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أقل من مستوى 0.05، ومنه يثبت صدق بنود محور الأول.

الجدول رقم (2-10) يبين: اختبار الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية لفقرات المحور الثاني:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التعليق
1.	لدي شعور قوي بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاجهم	0,321	0,012	دال
2.	أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	0,221	0,090	غير دال
3.	استطيع الاعتماد على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي	0,356	0,005	دال
4.	لا يلزمي أن احذر من زملائي لأنني أثق بهم	0,360	0,005	دال
5.	أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة	0,251	0,053	دال
6.	يسعى زملائي في الحفاظ على مصلحتي في العمل	0,368	0,004	دال

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني ذات دلالة قوية جدا عن مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أقل من مستوى 0.05، ومنه يثبت صدق بنود محور الثاني، ماعدا الفقرة رقم 02

الجدول رقم (2-11): اختبار الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية لفقرات المحور الثالث:

الرقم	العبارة	معامل	مستوى	التعليق
-------	---------	-------	-------	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	الارتباط	المعنوية	
1.	0,160	0,222	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل
2.	0,075	0,566	أنا أثق بان الإدارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار
3.	0,078	0,556	اعتقد أن جميع العاملين في المؤسسة يتقنون في إدارة المؤسسة
4.	0,098	0,456	تسعى الإدارة على كسب ثقة العاملين في قراراتها
5.	0,272	0,036	ثقتي في الإدارة تؤدي إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي
6.	0,201	0,124	أشعر بالراحة اتجاه قرارات الإدارة العليا لأنها تتصرف بطريقة عادلة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات المحاور الثالث غير دالة عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أكبر من مستوى 0.05، ومنه يثبت عدم صدق فقرات المحور الثالث، معدا الفقرة رقم 05.

الجدول رقم (2- 12) يبين: اختبار الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي لفقرات المحور

الأول:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التعليق
1.	أحس بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد	0,235	0,070	غير دال
2.	اشعر حقا أن مشاكل البنك هي جزء من مشاكلنا الخاصة و أسعى لحلها	0,234	0,072	غير دال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

3.	اشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بأني اعمل بالبنك	0,002	0,987	غير دال
4.	اشعر بإحساس قوي بانتمائي و ولائي للبنك	0,179	0,171	غير دال
5.	لدي استعداد لبذل أقصى جهد من اجل مساعدة البنك على النجاح	0,154	0,241	غير دال
6.	أدافع عن البنك و إدارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بالسوء	0,359	0,005	دال

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات المحاور الرابع غير دالة عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أكبر من مستوى 0.05، ومنه يثبت عدم صدق فقرات المحور الرابع، ماعدا الفقرة رقم 06.

الجدول رقم (2- 13) يبين: اختبار الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي لفقرات المحور

الثاني:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التعليق
1.	أقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي	0,330	0,010	دال
2.	أشعر بضرورة الانتماء و الولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه	0,235	0,071	غير دال
3.	أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من اجل المساهمة في حلها	0,316	0,014	دال
4.	يوجد توافق كبير بين أهداف البنك و أهدافي الخاصة	0,219	0,093	غير دال
5.	أقدم مصلحة البنك على مصالحتي الشخصية	0,228	0,080	غير دال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

غير دال	0,610	0,067	6. اشعر أن قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك
---------	-------	-------	--

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لأغلب فقرات المحور الخامس غير دالة عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أكبر من مستوى 0.05، ومنه يثبت عدم صدق فقرات محور الخامس ماعدا الفقرة رقم 01 ورقم 03 اللتين كانتا داليتين عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بحيث كانت القيم الاحتمالية لهتين الفقرتين أقل من مستوى 0.05 مما يدل على صدقهما.

الجدول رقم (2-14) يبين: اختبار الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي لفقرات المحور

الثالث:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	التعليق
1.	اشعر ان البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها	0,027	0,839	غير دال
2.	أشعر بالرضا الوظيفي لان ما أتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي و يشبع احتياجاتي	,0530	0,686	غير دال
3.	لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى	0,166	0,204	غير دال
4.	يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الأخرى	-1,080	0,410	غير دال
5.	إن بقائي في البنك نابع من حبي و انتمائي له	-0,230	0,864	غير دال

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات المحاور السادس غير دالة عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل قيم الاحتمالية لهذه البنود أكبر من مستوى 0.05 ومنه يثبت عدم صدق بنود المحور السادس.

3. اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

بعد إجراء اختبار الاتساق الداخلي لعبارات كل محور، ومدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض في كل محور، تم استخراج الصدق الكلي لكل محور مثلما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15) يبين: اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحاور ككل

الرقم	العبرة	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1.	الثقة بالمشرفين	6	0.856	0,000
2.	الثقة بالزملاء	6	0.396	0.002
3.	الثقة بالإدارة العليا	6	0.169	0.196
4.	التزام عاطفي	6	0.265	0.040
5.	التزام معياري	6	0.309	0.016
6.	التزام المستمر	5	0.027	0.837

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط لأغلب فقرات المحاور دالة عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05، ما أن هناك بعض الاتساق بين محاور الاستبيان، كما نلاحظ أن المستوى المعنوي لهذا الاختبار ف أغلب المحاور أقل من مستوى المعنوية المقدره ب: 0.05 وهو ما يدل على وجود صدق بين محاور الاستبيان

4. اختبار التوزيع الطبيعي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

قبل إجراء الاختبارات العلمية و إختبار الفرضيات لابد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من أجل هذا قام الطالبان باستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnova) Test de normalité حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محور الدراسة أكبر من $sig > 0.05$.

الجدول رقم (2-16) يمثل تتبع التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الثقة التنظيمية

(K-S à 1 échantillon) سمرنوف-كولمجروف)

Test de normalité				
اختبار توزيع طبيعي (Kolmogorov-Smirnova)				
محاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوي sig
محور الأول	ثقة بالمشرفين	6	0,207	0,000
محور الثاني	ثقة بالزملاء	6	0,109	0,071
محور الثالث	ثقة بالإدارة العليا	6	0,123	0,024
كل محاور الدراسة		18	0,101	0,200*0

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من $(sig > 0.05)$ مما يعني نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-17) يمثل تتبع التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الالتزام التنظيمي

(K-S à 1 échantillon) سمرنوف-كولمجروف)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متيلبي 296)

Tests de normalité				
اختبار توزيع طبيعي (Kolmogorov-Smirnova)				
محاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوي sig
محور الأول	الالتزام العاطفي	6	0,086	0,200*0
محور الثاني	الالتزام المعياري	6	0,098	0,200*0
محور الثالث	الالتزام المستمر	5	0,127	0,018
كل محاور الدراسة	الالتزام التنظيمي	17	0,097	0,200*0

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v=20

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($sig > 0.05$) مما يعني نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

ولتأكد من النتائج قام الطالبان باستخدام اختبار Explorer الخاص بالتوزيع الطبيعي فقد فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الثقة التنظيمية Explorer

Kolmogorov-Smirnova			
مستوى المعنوية sig	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	
0,200*0	18	0,101	كل محاور الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v=20

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

نلاحظ من خلال جدول اختبار Explorer أن قيمة Smirnov-Kolmogorov للمستوى المعنوية ($0,200^*$) وهي نفس القيمة لإختبار (S-K à 1 échantillon) وأكبر من 0.05 مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (2-19): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور دراسة الالتزام التنظيمي Explorer

Kolmogorov-Smirnova			
مستوى المعنوية sig	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	
0,200*0	17	0,097	كل محاور الدراسة

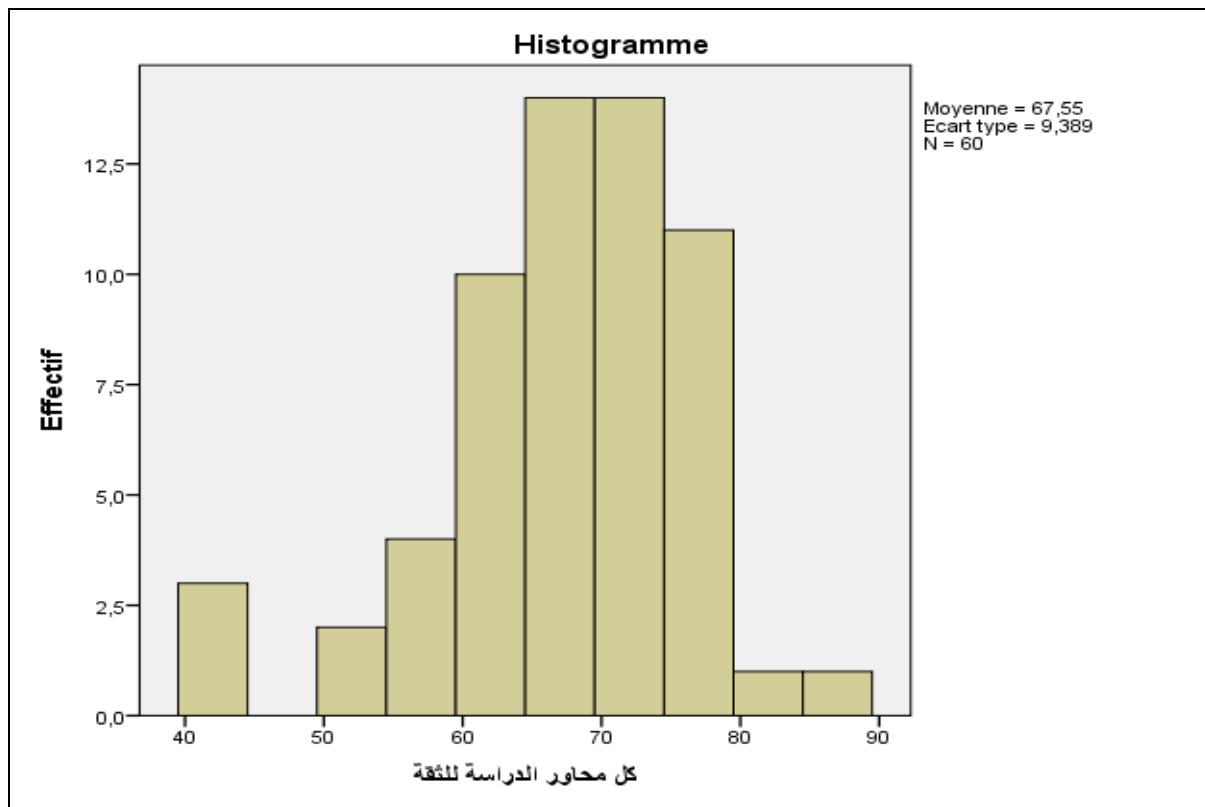
المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v=20

نلاحظ من خلال جدول اختبار Explorer أن قيمة Smirnov-Kolmogorov للمستوى المعنوية ($0,200^*$) وهي نفس القيمة للإختبار (S-K à 1 échantillon) وأكبر من 0.05 مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

ولتأكد بيانيا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نقوم برسم المنحنى التوزيع الطبيعي على المدرجات التكرارية كالتالي:

- المنحنى البياني و المدرج التكراري للثقة التنظيمية:

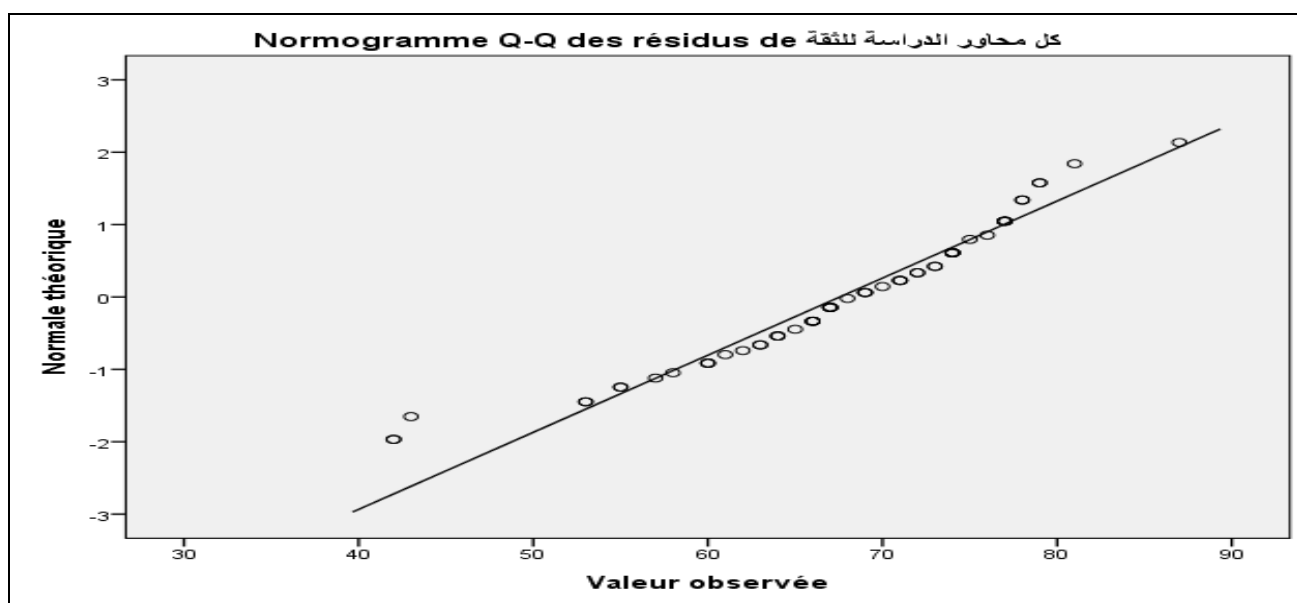
شكل رقم (2-2): المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للثقة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح جليا من خلال الشكل رقم (2) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

شكل رقم (2-3): المنحنى البياني لتوزيع الطبيعي للثقة التنظيمية

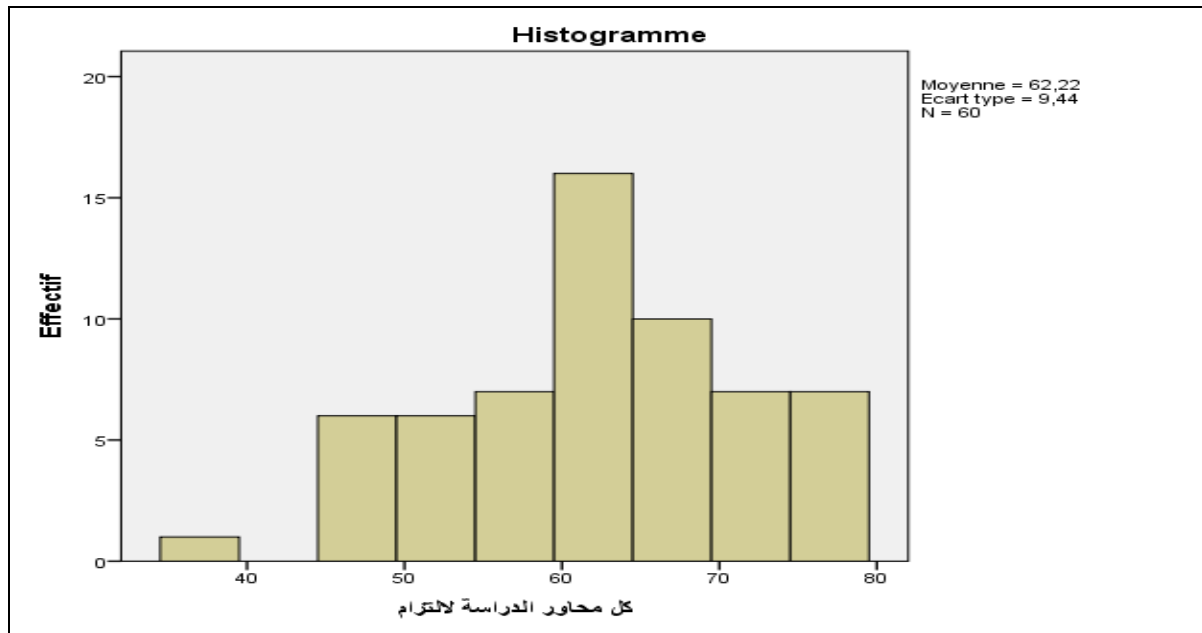


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

يتضح من الشكل أعلاه أن كل البيانات تجتمع حول الخط مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما توصل له الطالبان من خلال الاختبارين السابقين أعلاه.

شكل رقم (2-4): المدرج التكراري لتوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي

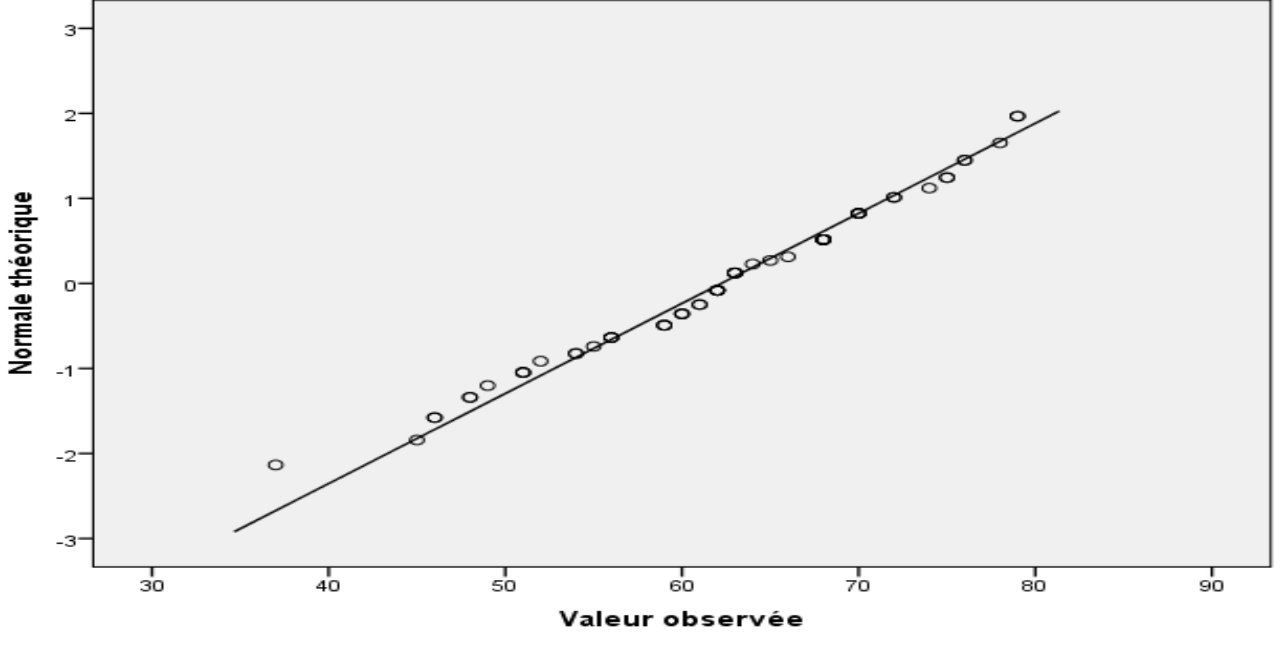


المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يتضح جليا من خلال الشكل رقم (2-4) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

شكل رقم (2-5): المنحنى البياني لتوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي

كل محاور الدراسة للالتزام Normogramme Q-Q des résidus de



المصدر: مخرجات برنامج¹ SPSS

يتضح من الشكل أعلاه أن كل البيانات تجتمع حول الخط مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما توصل له الطالبان من خلال الاختبارين السابقين أعلاه.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد الدراسة الوصفية للاستبيان سواء من حيث الشكل و تقسيم محاور و عدد فقرات كل محور وبعد قياس ثباته وصدقه من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جهة واستعمال مجموعة من اختبارات الثبات واستخراج معاملات الارتباط والصدق و التأكد من أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا من جهة أخرى.

¹أنظر الملحق رقم 07 المدرجات التكرارية والمنحنيات البيانية للتوزيع الطبيعي ص ص 113 - 114

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

سوف يتم في هذا المبحث استخراج مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن آراء أفراد العينة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وبناء على ما سيتم الحصول عليه من نتائج سنقوم باختبار فرضيات هذه الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بشكل منطقي وعلمي وواقعي.

المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان

بعد قياس صدق وثبات الاستبيان في هذا المطلب سيتم استخراج مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية و التكرارات، وكذا النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية لكل محور وعباراته.

الفرع الأول : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الثقة التنظيمية

أعطى برنامج الإحصائي spss النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول مثلما هي ظاهرة في الجدول:

الجدول رقم(2-20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية لعبارات

المحور الأول

الترتيب	الاتجاه	انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البيان	العبرة	الرقم
4	موافق	0.877	3.90	12	36	8	2	2	تكرار	أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة	1
				20	60	13.3	3.3	3.3	النسبة		
2	موافق	0.841	3.93	12	37	8	1	2	تكرار	مشرفي يتفاعل مع	2

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

				20	61.7	13.3	1.7	3.3	النسبة	زملاء العمل بسرعة وهو جدير بالثقة	
	موافق	0.899	3.93	14	34	8	2	2	تكرار	يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين ويحسبها مشاكله	3
				23.3	56.7	13.3	3.3	3.3	النسبة		
1	موافق	0.864	4	16	32	10	0	2	تكرار	يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بأنه سوف يستمع لي	4
				26.7	53.3	16.7	00	3.3	النسبة		
5	موافق	0.747	3.87	7	42	9	0	2	تكرار	أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات	5
				11.7	70	15	00	3.3	النسبة		
3	موافق	0.809	3.92	11	37	10	0	2	تكرار	كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم	6
				18.3	61.7	16.7	0	3.3	النسبة		
		0.704	3.92	ثقة بالمشرفين							
			5								

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) يتضح لنا ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

كل المتوسطات الحسابية لعبارة المحور الأول الذي يدور حول الثقة بالمشرفين تقع في المجال 3.40 إلى 4.20 حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت كل عبارات المحور الأول على نسبة كبيرة من موافق وموافق بشدة.

تحصلت العبارة الرابعة من المحور الأول التي تنص على " لا أحتاج أن أحذر من زملائي لأني أثق بهم " على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات المحور من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ: 4 وبوقوع انحراف معياري يقدر بـ 0.864 حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 48 فرد من أفراد العينة من أصل 60 بين موافق وموافق بشدة يليها الفقرتين الثانية والثالثة اللتين تنصان على " مشرفي يتفاعل مع زملاء العمل بسرعة وهو جدير بالثقة" و " يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين ويحسبها مشاكلة" بمتوسط حسابي مشترك 3.93 وقيمة انحراف معياري مختلفة 0.841 للعبارة الثانية و 0.899 للعبارة الثالثة بإجمالي 49 بين موافق و موافق بشدة للعبارة الثانية وإجمالي 48 للعبارة الثالثة بين موافق وموافق بشدة أيضا وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة السادسة والتي تقول " كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم " حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 3.92 وقيمة المتوسط الحسابي 0.809 حيث حظيت بتأييد 48 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 60.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات" تليها الفقرة " أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة" بمتوسط حسابي 3.87 و 3.90 وانحراف معياري 0.747 و 0.877 على التوالي إلا أنهما ضمن المستوى المرتفع و الذي يعبر عن موافقة وتأييد أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان المحور الأول ما قيمته 3.925 وانحراف معياري يساوي 0.704 ويقع المتوسط الحسابي الكلي ضمن المجال 3.40 - 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

الجدول رقم (2-21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية لعبارة

المحور الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الرقم	العبارة	البيان	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الاتجاه	الترتيب
1	لدي شعور قوي بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عندما أحتاج لهم	التكرار	2	7	15	28	8	3.55	0.982	موافق	5
		النسبة	3.3	11.7	25	46.7	13.3				
2	أفوض زملائي باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	التكرار	5	3	13	27	12	3.63	1.119	موافق	4
		النسبة	8.3	5	21.7	45	20				
3	أستطيع الاعتماد على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي	التكرار	1	4	17	29	9	3.70	0.869	موافق	3
		النسبة	1.7	6.7	28.3	48.3	15				
4	لا أحتاج أن أحذر من زملائي لأنني أثق بهم	التكرار	1	3	19	27	10	3.88	0.715	موافق	1
		النسبة	1.7	5	31.7	45	16.7				
5	أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة	التكرار	2	0	13	35	10	3.80	0.777	موافق	2
		النسبة	3.3	0	21.7	58.3	16.7				
6	أشعر أن زملائي يسعون إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل	التكرار	1	2	13	36	8	3.70	0.869	موافق	3
		النسبة	1.7	3.3	21.7	60	13.3				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	0.696	3.70	ثقة بالزملاء
		8	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه الخاص باستجابة أفراد الدراسة حول المحور الثاني للثقة بالزملاء جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " لا أحتاج أن أحذر من زملائي لأني أثق بهم" بانحراف معياري 0.715 ومتوسط حسابي 3.88 بإجمالي إجابة بلغت 37 من أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة" حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري 0.777 بإجمالي إجابة بلغت 45 بين موافق وموافق بشدة من أصل 60 إجابة أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة التي تنص على "أشعر أن زملائي يسعون إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل" و العبارة " أستطيع الاعتماد على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي" بمتوسط حسابي 3.70 و انحراف معياري 0.869 لكلي العبارتين بإجمالي إجابة بلغت 44 للعبارة رقم 06 و 38 للعبارة رقم 03 بين موافق وموافق بشدة.

فيما جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم 02 التي تحتوي على العبارة "أفوض زملائي باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي" حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.119 بمجموع إجابات 39 بين موافق وموافق بشدة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 والتي تنص "لدي شعور قوي بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عندما أحتاج لهم" بمتوسط حسابي بلغ 3.55 و انحراف معياري 0.982 حيث بلغ إجمالي الإجابات بين موافق وموافق بشدة 36 من أصل 60 إجابة بنسبة 60%

كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري للمحور الثاني بلغ 0.696 قيمة بمتوسط حسابي 3.708 ضمن المجال 3.40 - 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع حسب ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (2-22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية لعبارات المحور

الثالث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الترتيب	الاتجاه	انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البيان	العبارة	الرقم
6	موافق	1.049	3.52	8	33	13	5	1	التكرار	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنني أعتقد أنها الأفضل في العمل	1
				13.3	55	21.7	8.3	1.7	النسبة		
3	موافق	0.922	3.62	10	24	15	9	2	التكرار	أثق بأن الإدارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار	2
				16.7	40	25	15	3.3	النسبة		
4	موافق	0.906	3.60	8	29	17	4	2	التكرار	أعتقد أن جميع العاملين في المؤسسة يثقون في إدارة المؤسسة	3
				13.3	48.	28.3	6/7	3.3	النسبة		
1	موافق	0.761	3.78	8	28	17	6	1	التكرار	تسعى الإدارة دوماً إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها	4
				13.3	46.	28.3	10	1.7	النسبة		
5	موافق	0.982	3.53	9	32	16	3	0	التكرار	ثقتي في الدارة تؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي	5
				15	53.	26.7	5	0	النسبة		
2	موافق	0.986	3.67	6	32	13	6	3	التكرار	أشعر بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا لأنها تتصرف بطريقة عادلة	6
				10	53.	21.7	10	5	النسبة		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	0.77	3.62	الثقة بالإدارة العليا
		5	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه الخاص باستجابة أفراد الدراسة حول المحور الثالث للثقة بالإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تسعى الإدارة دوماً إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها " بانحراف معياري 0.761 ومتوسط حسابي 3.78 بإجمالي إجابة بلغت 36 من أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " أشعر بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا لأنها تتصرف بطريقة عادلة " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 و بانحراف معياري 0.986 بإجمالي إجابة بلغت 38 بين موافق وموافق بشدة من أصل 60 إجابة أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة التي تنص على " أثق بأن الإدارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار " بمتوسط حسابي 3.62 و انحراف معياري 0.922 بإجمالي إجابة بلغت 34 للعبارة بين موافق وموافق بشدة، بنسبة بلغت 56.7%.

فيما جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم 05 التي تحتوي على العبارة " تثقي في الدارة تؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.982 بمجموع إجابات 41 بين موافق وموافق بشدة، بنسبة 68.3%. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من المحور الثالث العبارة رقم 01 والتي تنص " يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنني أعتقد أنها الأفضل في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 3.52 و انحراف معياري 1.049 حيث بلغ إجمالي الإجابات بين موافق وموافق بشدة 41 من أصل 60 إجابة بنسبة 68.3%

كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري للمحور الثالث بلغ 0.77 قيمة بمتوسط حسابي 3.625 ضمن المجال 3.40 - 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع حسب ليكارت الخماسي.

الفرع الثاني : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-23) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

لعبارات المحور الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الرقم	العبرة	البيان	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الاتجاه	الترتيب
1	أحس بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد	التكرار	2	5	15	27	11	3.67	0.986	موافق	5
		النسبة	3.3	8.3	25	45	18				
2	أشعر حقا أن مشاكل البنك هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها	التكرار	0	6	15	31	8	3.68	0.833	موافق	4
		النسبة	00	10	25	51.7	13.3				
3	أشعر بالفخر و الاعتراز عندما أبحر الناس بأني أعمل بالبنك	التكرار	3	2	14	33	8	3.68	0.930	موافق	4
		النسبة	5	3.3	23.3	55	13.3				
4	أشعر بإحساس قوي بانتمائي وولائي للبنك	التكرار	0	2	11	35	12	3.95	0.723	موافق	1
		النسبة	0	3.3	18.3	58.3	20				
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد من أجل مساعدة البنك على النجاح	التكرار	0	2	11	39	8	3.88	0.666	موافق	3
		النسبة	0	3.3	18.3	65	13.3				
6	أدافع عن البنك و إدارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بسوء	التكرار	0	2	15	30	13	3.90	0.775	موافق	2
		النسبة	0	3.3	25	50	21.7				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	0.589	3.79	التزام عاطفي
		5	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS $v=20$

من خلال الجدول أعلاه الخاص باستجابة أفراد الدراسة حول المحور الأول للالتزام العاطفي جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " أشعر بإحساس قوي بانتمائي وولائي للبنك " بانحراف معياري 0.723 ومتوسط حسابي 3.95 بإجمالي إجابة بلغت 47 من أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة بنسبة بلغت 78.3%، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "أدافع عن البنك و إدارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بسوء " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 وبانحراف معياري 0.775 بإجمالي إجابة بلغت 43 بين موافق وموافق بشدة من أصل 60 إجابة، بنسبة 71.7%. أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة التي تنص على " لدي استعداد لبذل أقصى جهد من أجل مساعدة البنك على النجاح " بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 0.666 بإجمالي إجابة بلغت 47 للعبارة بين موافق وموافق بشدة، بنسبة بلغت 78.3%.

فيما جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة للفقرتين رقم 02 و 03 التي تحتويان على العبارتين " أشعر حقا أن مشاكل البنك هي جزء من مشاكلنا الخاصة وأسعى لحلها"، "أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بأنني أعمل بالبنك" حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لكليهما 3.68 وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارة الثانية 0.833 أما العبارة الثالثة 0.930 بمجموع إجابات 39 للعبارة الثانية و 41 للعبارة الثالثة بين موافق وموافق بشدة. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من المحور الأول للالتزام التنظيمي العبارة رقم 01 والتي تنص " أحس بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد " بمتوسط حسابي بلغ 3.67 و انحراف معياري 0.986 حيث بلغ إجمالي الإجابات بين موافق وموافق بشدة 38 من أصل 60 إجابة بنسبة 63% .

كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري للمحور الثالث بلغ 0.589 قيمة بمتوسط حسابي 3.795 ضمن المجال 3.40 - 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع حسب ليكارت الحماسي.

الجدول رقم (2-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي لعبارات

المحور الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الرقم	العجزة	البيان	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الاتجاه	الترتيب	
1	أقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي	التكرار	0	3	11	30	16	3.98	0.812	موافق	1	
		النسبة	0	5	18.3	50	26.3					
2	أشعر بضرورة الانتماء والولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه	التكرار	0	3	18	29	10	3.77	0.789	موافق	2	
		النسبة	0	5	30	48.3	16.7					
3	أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من أجل المساهمة في حلها	التكرار	0	1	21	30	8	3.75	0.704	موافق	3	
		النسبة	0	1.7	35	50	13.3					
4	يوجد توافق كبير بين أهداف البنك و أهدافي الخاصة	التكرار	0	3	27	25	5	3.53	0.724	محايد	4	
		النسبة	0	5	45	41.7	8.3					
5	أقدم مصلحة البنك على مصالح الشخصية	التكرار	3	5	20	23	9	3.50	1.017	موافق	5	
		النسبة	5	8.3	33.3	38.3	15					
6	أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك	التكرار	4	3	24	23	6	3.40	0.978	موافق	6	
		النسبة	6.7	5	40	38.3	10					
									0.610	3.65	الالتزام المعياري	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	5	5	
--	---	---	--

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v=20

من خلال الجدول أعلاه الخاص باستجابة أفراد الدراسة حول المحور الثاني للالتزام التنظيمي جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " أقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي " بانحراف معياري 0.812 ومتوسط حسابي 3.98 بإجمالي إجابة بلغت 46 من أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " أشعر بضرورة الانتماء والولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 و بانحراف معياري 0.789 بإجمالي إجابة بلغت 39 بين موافق وموافق بشدة من أصل 60 إجابة أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة التي تنص على أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من أجل المساهمة في حلها " بمتوسط حسابي 3.75 و انحراف معياري 0.704 بإجمالي إجابة بلغت 38 للعبارة بين موافق وموافق بشدة، بنسبة بلغت 63.3%، وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 04 و التي تقول " يوجد توافق كبير بين أهداف البنك و أهدافي الخاصة " بانحراف معياري 0.724 ومتوسط حسابي 3.53 بمجموع 27 إجابة محايدة بنسبة 45%.

فيما جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم 05 التي تحتوي على العبارة " أقدم مصلحة البنك على مصالح الشخصية " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.017 بمجموع إجابات 31 بين موافق وموافق بشدة، بنسبة 71.6%. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من المحور الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي العبارة رقم 06 والتي تنص " أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك " بمتوسط حسابي بلغ 3.40 و انحراف معياري 0.978 حيث بلغ إجمالي الإجابات بين موافق وموافق بشدة 29 بنسبة 48.4% و 24 إجابة محايدة بنسبة 40%.

كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري للمحور الثاني للالتزام التنظيمي بلغ 0.610 قيمة بمتوسط حسابي 3.655 ضمن المجال 3.40- 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع حسب ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (2-25) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

لعبارات المحور الثالث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الرقم	العبارة	البيان	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر أن البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها	التكرار	3	7	20	23	7	3.40	1.012	موافق	4
		النسبة	5	11.7	33.3	38.3	11.7				
2	أشعر بالرضي الوظيفي لأن ما أتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي ويشبع احتياجاتي	التكرار	2	6	13	32	7	3.60	0.942	موافق	1
		النسبة	3.3	10	21.7	53.3	11.7				
3	لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى	التكرار	1	7	15	35	2	3.50	0.813	موافق	3
		النسبة	1.7	11.7	25	58.3	3.3				
4	يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك	التكرار	2	3	23	26	6	3.52	0.873	موافق	2
		النسبة	3.3	5	38.3	43.3	10				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

									الأخرى		
3	موافق	1.017	3.50	5	28	20	6	1	التكرار	5 إن بقائي في البنك نابع من حيي وانتمائي له	
				8.3	46.7	33.3	10	1.7	النسبة		
		0.726	3.504	الالتزام المستمر							

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS v=20

من خلال الجدول أعلاه الخاص باستجابة أفراد الدراسة حول محور الالتزام المستمر التابع للالتزام التنظيمي جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم 02 التي تنص على " أشعر بالرضي الوظيفي لأن ما أتقاضاه من راتب و مكافآت " بانحراف معياري 0.942 ومتوسط حسابي 3.60 بإجمالي إجابة بلغت 39 من أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة بنسبة بلغت 65.2%، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الأخرى " حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وانحراف معياري 0.873 بإجمالي إجابة بلغت 32 بين موافق وموافق بشدة من أصل 60 إجابة، بنسبة 53.3%. أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة التي تنص على " لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى " بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 0.813 بإجمالي إجابة بلغت 37 للعبارة بين موافق وموافق بشدة بنسبة بلغت 61.6% و 15 إجابة محايدة ، بنسبة بلغت 25%، والعبارة رقم 05 فجاءت أيضا في المرتبة الثالثة والتي تقول "إن بقائي في البنك نابع من حيي وانتمائي له" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.017 بإجمالي إجابات بلغت 33 بين موافق وموافق بشدة بنسبة 55%.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة من المحور الثالث للالتزام التنظيمي العبارة رقم 01 والتي تنص " أشعر أن البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها " بمتوسط حسابي بلغ 3.40 و انحراف معياري 1.012 حيث بلغ إجمالي الإجابات بين موافق وموافق بشدة 30 من أصل 60 إجابة بنسبة 50%.

كما يتضح من الجدول أن الانحراف المعياري للمحور الثالث بلغ 0.724 قيمة بمتوسط حسابي 3.504 ضمن المجال 3.40- 4.20 وهو مجال يقع في المستوى المرتفع حسب ليكارت الخماسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة

في هذا المطلب سوف يتم عرض الفرضية العامة ومن ثم يتم مناقشتها وتحليلها، و قبل شروع في حساب الفرضية العامة لابد لنا من القيام بخطوة جد مهمة وهي حساب مستوى درجات للحكم على نتيجة المتوصل إليها في قياس الفرضية العامة، والجدول أسفله يوضح مستوى درجات.

وللحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع

الفقرات، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق، معارض، محايد، معارض بشدة) هو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات،

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى وذلك بإجراء عملية هي $(5 - 1 = 4)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8 = 5/4)$ ومثال: إجراء جمع كل نتيجة

$(1 + 0.80 = 1.80)$ وهكذا حسب تقسيم الخماسي لدرجة الحكم على الفرضية العامة، والجدول أسفله

يوضح ذلك بالتفصيل: $(4 = 5 - 1, 0.80 = 5/4)$

الجدول رقم (2-26): يبين نتائج تأثير الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك محل

الدراسة للحكم على مدى

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم البدائل	حكم التوجه أو المدى
الأداة	60	3,73	0,439	$0.08 = 5/4$	
ككل				$1,80 = 1 + 0.80$	منخفضة تماما
				$2.60 = 0.80 + 1.80$	منخفضة
				$3.40 = 0.80 + 2.60$	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

مرتفعة	$4.20=0.80+3.40$				
مرتفعة جدا	$5=0.80+4.20$				

المصدر : من عداد الطالبين

يوضح الجدول أعلاه الفرضية العامة والتي تنص عن : تأثير الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي

لدى العاملين في بنك الوطني الجزائري وكالة متليلي ولاية غرداية بدرجة مرتفعة حيث تم التوصل إلى أن

المتوسط الحسابي هنا قدره (3,73) وانحراف معياري (0,439)، حيث مثل للمجال المتوصل إليه

($4.20=0.80+3.40$) وكان بدرجة مرتفعة وبالتالي نرفض الفرضية العامة المنطلق منها H_0 ونقبل H_1

والقائلة ب: تأثير الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك الوطني الجزائري BNA

وكالة متليلي ولاية غرداية بمدى مرتفعة.

حيث يتضح لنا أن درجة الثقة التنظيمية في بناء لالتزام التنظيمي لدى عمال البنك جاءت مرتفعة

وهي منافية لما تم افتراضها في بداية دراستنا.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الجزئية

في هذا المطلب سوف يتم عرض الفرضيات الجزئية الثلاثة ومن ثم يتم حساب انحرافات المعيارية و المتوسطات

الحسابية لكل فرضية ومن ثم يتم تحليلها ومناقشتها.

أولا: الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أن " تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط "

الجدول رقم (2-27): يبين مدى تأثير الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الارتباط	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
درجة كلية لبعث الثقة بالمشرفين	60	23,97	3,556	0,2270	0,08	لا يوجد تأثير عند 0.05
درجة كلية لبعث الالتزام التنظيمي العاطفي		22,85	3,414			

مصدر: من عداد الطالبين من مخرجات SPSS v 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مدى التأثير ضعيف عند $SIG=0.05$ ولمعرفة مدى تأثير

الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث تم التعرض لحساب قيمة الارتباط والتي تحصلنا عليها بـ

: (0.227) عند مستوى الدلالة (0.08)، وعليه فإن الفرضية المنطلق منها بمدى تأثير بين متغيرين غير

محققة وبالتالي نقول نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديل H_1 والقائل بـ:

لا تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط.

ومن خلال نص فرضية الجزئية الأولى القائلة بـ: "تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي

العاطفي بمدى متوسط، والتي توصلنا إلى نتائج الجدول الخاص بها رقم (2-11) حيث يتضح أنه جاءت

قيمة الارتباط التي تحصلنا عليها وكانت (0.22) عند مستوى الدلالة (0.08) وهي قيمة كبيرة على الدلالة

الإحصائية (0.05) والتي تدل على وجود تأثير ضعيف، وقد أرجح هذا التفاوت إلى مصادر أو عوامل أخرى

عملت على تحقيق عكس ما تم توقعه من طرفنا في بداية فرضيتنا وقد يعود هذا الاختلاف والتفاوت إلى:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

كون أن عامل الثقة بين المشرفين والتزامهم تنظيميا وعاطفيا لا يرتبط بهذه المؤشرات وهي (بناء الثقة) فقط بل تتعداها مثلا: عدم ارتياح العمال نحو قرارات النابعة من المشرفين في عملهم وذلك كون هذا الأخير كانت تصرفاته روتينية عادية والتي كانت السبب الرئيسي في فقدان عامل الثقة فيهم، أيضا قد تعود أيضا إلى سرعة المشرفين في تعاملاتهم مع بقية الزملاء مما يتسبب لهم إخراجا في تعامل في نفس روتين سرعة العمل وتداوله بين الجميع أيضا قد تعود إلى عدم مراعاة المشرفين لمشاكل عمالهم وعدم سماح لهم في التعبير عنها بحرية مما يتسببون في وجود نازع عدم الاهتمام والمراعاة والذي يولد فيما بعد عدم الثقة فيهم، بالإضافة إلى عدم وجود اتصال مباشر مع رؤساء العمل يولد نازع عدم الثقة والأمان كذلك عدم تفويض المشرفين لبعض المسؤوليات لعدد معين من العمال يسبب في حدوث نزاعات وعدم الثقة والتزام العمال عاطفيا في مناصب عملهم واتجاه مشرفيهم بمؤسستهم.

وما وفقت وخالفت دراستنا في نتيجة متحصل عليها وهي وجود تأثير ضعيف بين متغيرين (الثقة

بالمشرفين والالتزام التنظيمي العاطفي) دراسة **Taghrid Suifan, Dima Aranki** والتي جاءت إلى

وجود علاقة إيجابية ودلالة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيم.

ومن جهة أخرى أكدت دراسة على وجود عوامل أخرى كانت سببا كبيرا في حدوث هذه النتيجة

(وجود تأثير ضعيف بين متغيرين) كونه أنه قد يعود إلى علاقات الاجتماعية، مستوى ثقافي للفرد، مهارات

وقدرات التي تتناسب من فرد عامل إلى غيره، درجة القرابة، مشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة عامل أساسي

أيضا إلى أساليب تقنية التي يستعملها المشرف الرئيسي في تعاملاته مع كل العمال أو بما يعرف اليوم عصريا

فن تعامل الإداري.

ومنه نستخلص أن تأثير الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط قد تعود إلى

أبعاد أخرى خاصة بكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أن "تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى متوسط".

الجدول رقم (2-28): يبين مدى تأثير الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري

الارتباط	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
درجة كلية لبعء الثقة بالزملاء	60	22,52	4,188	0,170	0,195	لا توجد علاقة عند 0.05
درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي المعياري		21,92	3,543			

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مدى التأثير ضعيف عند $0.05 = \text{SIG}$ ولمعرفة مدى تأثير

الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري، حيث تم التعرض لحساب قيمة الارتباط والتي تحصلنا عليها ب:

(0.170) عند مستوى الدلالة (0.19)، وعليه فان الفرضية المنطلق منها بوجود تأثير بين متغيرين غير محققة

وبالتالي نقول نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 والقائل ب:

"لا تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى متوسط"

من خلال نص فرضية الجزئية الثانية القائلة ب: "تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري

بمدى متوسط، والتي توصلنا إلى نتائج الجدول الخاص بها رقم (2-12) حيث يتضح أنه جاءت قيمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

الارتباط التي تحصلنا عليها وكانت (0.17) عند مستوى الدلالة (0.19) وهي قيمة كبيرة على الدلالة الإحصائية (0.05) والتي تدل على عدم وجود ارتباط، وقد أرجح هذا التفاوت إلى مصادر أو عوامل أخرى عملت على تحقيق عكس ما تم ترجيحه في بداية فرضيتنا المقترحة من طرفنا وقد يعود هذا إلى :

أن عامل الثقة بالزملاء لا يعد جزءا ذو أهمية كبيرة اتجاه التزام الالتزام المعياري (الأخلاقي **Commitment Normative**) ذلك أنه شعور العامل بإحساسه و بالتزامه بالبقاء في المؤسسة، ولكي يتحقق هذا شعور لابد من أن يكون هناك دعم من طرف مؤسسته وان تسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في قرارات تنفيذ الأعمال بل المساهمة أيضا في وضع الأهداف والتخطيط لها وتسطير السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الحي الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة¹.

ومنه نستخلص أن الثقة التنظيمية بأبعادها كلها هي جزء مهم ودو أهمية كبيرة في أي مؤسسة وهي سبب الرئيسي في تحقيق هذه الأخير النجاح والفعالية فما هو معروف أن الثقة بالزملاء المؤدي إلى الالتزام التنظيمي الأخلاقي للعامل هي تحقيقها على ساحة المنظمة فهي كما يقال (الثقة التنظيمية من السمات صعبة البناء سهلة الهدم) في عصرنا هذا.

ثالثا: الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على " تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى مرتفع

الجدول رقم (2-29): يبين مدى تأثير الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر

الارتباط	حجم	المتوسط	الانحراف	معامل الارتباط	مستوى	القرار
----------	-----	---------	----------	----------------	-------	--------

¹ خيرية محمد بن عصمان، نفس المرجع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296)

	الدلالة		المعياري	الحسابي	العينة	
وجود علاقة	0,000	0,532**	4,188	22,52	60	درجة كلية لبعء الإدارة العليا
عند 0.05			3,543	21,92		درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي المستمر

مصدر : من عداد الطالبين من مخرجات SPSS v 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا انه يوجد تأثير ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند $0.05 = SIG$ ولمعرفة مدى تأثير الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث تم التعرض لحساب قيمة الارتباط والتي تحصلنا عليها بـ : (0.532^{**}) عند مستوى الدلالة (0.00)، وعليه فان الفرضية المنطلق منها بوجود تأثير بين متغيرين محققة وبارتباط قوي وبالتالي نقول نقبل الفرضية الصفرية H_0 والقائلة بـ:

"تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى مرتفع".

من خلال نص فرضية الجزئية الثالثة القائلة بـ: "تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي

المستمر بمدى مرتفع"، والتي توصلنا إلى نتائج الجدول الخاص بها حيث يتضح أنه جاءت قيمة الارتباط

قوية التي تحصلنا عليها وكانت (0.532^{**}) عند مستوى الدلالة (0.00) وهي قيمة كبيرة على الدلالة

الإحصائية (0.05) والتي تدل على وجود ارتباط قوي، وقد تم تفسير ذلك على كل من العوامل والمؤشرات

التالية:

يتضح لنا أن الالتزام المستمر (**Commitment Contiuous**) للعمال ما يتم تحقيقه من

قيمة استثمارية في حالة استمرارهم في العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى،

وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتجون وليس رغبة

منهم في البقاء، وهو ما تم توضيحه هنا في نتيجة المتوصل إليها كوننا توصلنا إلى أهم نقطة أساسية وهي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري – وكالة متليلي 296)

إن طبيعة العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المستمر في العمل للعمال بمؤسستهم هي علاقة طردية فكلما زاد ثقة بالإدارة العليا للمؤسسة زادت جودة الالتزام للعمال فهو المحصلة النهائية لاستمرارية العمل.

كذلك قد تعود إلى عوامل أخرى منها : الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل والثقة الكاملة في كون إمكانياتها في تقديمها للأفضل لكافة عمالها، ووضعها مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار، وسعيها لكسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر، ووضع الثقة في الإدارة نتيجتها الإيجابية تنعكس على أداء العمال، وعدالة الإدارة في قراراتها هذه، جل عوامل المؤثرة في تحقيق العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المستمر وهو ما تم توصل إليه في دراستنا.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي ولاية غرداية، عن طريق إعداد استبيان شملت فيه عملية التوزيع 60 عامل إداري، من خلال تحليل الاستبيان باستعمال برنامج (SPSS) البرنامج الإحصائي، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة والتي لخصت كما التالي:

- توجه الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك محل الدراسة بدرجة متوسطة؛
 - تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى ضعيف
 - تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى ضعيف
 - تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى عالي.
- وفي الأخير يمكن أن نقول أن هذه الدراسة خلصت إلى أن الثقة التنظيمية ساهمت في التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنك محل الدراسة بمدى متوسط إذ أن بعد الثقة التنظيمية وبعدها الثقة بالإدارة العليا كان له الأثر الوحيد على المتغير التابع الالتزام التنظيمي وبعده الالتزام التنظيمي المستمر.

خاتمة

الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا معالجة أحد الظواهر الإدارية التي تساعد على نجاح المؤسسة وهذا عبر الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الكشف عن مستوى كل منهما لدى عينة الدراسة، وكذلك العلاقة بينهما لدى العاملين في البنك، نظرا لمدى تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي، إذ تعتبر هذه الأبعاد من أهم المكونات الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة البنكية التي قد تساهم في تقوية العلاقات بين الأفراد.

ولقد انطلقت الدراسة من خلفية نظرية عبر العودة إلى الدراسات و الأدبيات السابقة و مختلف الوسائل التي تم الاستعانة بها في دراسة هذه الظاهرة، وكان ذلك بالاستعانة على خطة ممنهجة و إتباع مجموعة من الخطوات، والاستعانة بمختلف الوسائل التي تمكننا من الحصول على معلومات ومعطيات من أجل استغلالها في تحليل الظاهرة موضوع البحث من أجل الوصول النتائج التي توضح العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالبنك محل الدراسة، كما قمنا بتأسيس إطار نظري منذ بداية هذه الدراسة كقاعدة أساسية تستند عليها دراستنا، إذ اكتشفنا عبر هذه القاعدة أن الثقة التنظيمية يمكن أن تتجاوز كونها مجموعة من العلاقات و المشاعر بين الأفراد إلى أن تجعل الفرد يشعر بالاستقرار و الانتماء داخل المؤسسة وولائه لها.

خلاصة القول هو أن كل ما ذكرناه في هذه الدراسة يحتاج بصورة منطقية إلى زيادة في المناقشة، وعمق في التحليل، فما ذكر في هذا العرض هو عبارة عن معطيات أولية مستنبطة من الواقع النظري، و الواقع الميداني لهذا الموضوع، لهذا نرى أنه مهما كانت درجة التحليل دقيقة فلا يمكن أن تكون ذات تحليل كامل، لأن ذلك يتطلب إلماما شموليا لكثير من المحددات الأخرى المرتبطة بالموضوع، لكن نأمل في أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى قادمة تتناول الموضوع من عدة جوانب مختلفة.

نتائج البحث:

لا شك أن موضوع دراستنا هو دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك له أهمية كبيرة كونه من أندر المواضيع التي لم يتم التطرق إليها في تخصصنا اليوم، حيث كانت لنا أول خطوة لدراسته وارتباطه بالفرضيات التالية:

- ✓ توجه الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بنك الوطني BNA الجزائري وكالة متليلي ولاية غرداية مرتفع.
- ✓ لا تؤثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي العاطفي بمدى متوسط.
- ✓ لا تؤثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي المعياري بمدى متوسط.
- ✓ تؤثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي المستمر بمدى مرتفع.

الاقتراحات والتوصيات

خلاصة للنتائج المتوصل إليها بعد معالجتنا لفرضيات دراستنا في فصل التطبيقي توصلنا إلى صياغة بعض التوصيات التي نراها لها أهمية بالغة وتخدم موضوع دراستنا منها:

- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المؤسسة وهي إحدى مكوناتها ورأسها الاجتماعي التنظيمي؛

✓ أيضا هي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المؤسسة؛

✓ نقترح أن يتم زيادة دراسة متغير الثقة التنظيمية مع أبعاد أخرى غير التي تم التطرق إليها في دراستنا؛

✓ إدراج دورات تكوينية خاصة بالعمال كافة لزيادة توطيد علاقات مع مشرفيهم وزيادة الثقة في الإدارة

العليا؛

✓ زيادة عامل الثقة المتبادلة بين زملاء والإدارة العليا وهي سر نجاح المنظمات اليوم وتطويرها في

المعاملات، كونها تحقق معادلة طردية كلما كانت الثقة عامل حاسم في التأثير على نية العامل كلما زاد الطلب

في تحسين وتطوير أدائهم ومنه تغذية عكسية تحقق الربح لكلاهما (المنظمة والعامل)؛

✓ عمل دراسات جديدة لدراسة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بغرض فتح مجال جديد لمتغيرات

وسيطية جديدة بغرض إعطاء نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها مستقبلا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: الكتب

- 1) العطية ماجد، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 2) الشيباب أحمد محمد، و أبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014.
- 3) حمادات محمد، كتاب قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 4) المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي بسلوك منضبط و انجاز مبدع، الناشر مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، مركز أحمد ياسين، 1996
- 5) علي محمد أحمد المصاروة و نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

ثانياً:المجلات والدوريات العلمية :

- 1) رشيد، مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار،مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد 43، العدد3، 2003.
- 2) سوسن جواد الحسيني، دور الثقة و الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد50، 2017.
- 3) السعودي، موسى أحمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 32 العدد1.

- 4) سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة البليدة، المجلد12، العدد03، 2020.
- 5) أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العالمي AJSP الإصدار السادس - العدد 52، تاريخ الإصدار 2023.
- 6) ياسر لطيف خلف، السعادة في العمل و دورها في تعزيز الثقة التنظيمية ، بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1، حزيران، 2021.
- 7) أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، المعهد التقني كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، السنة 10 المجلد08 - العدد 31، 2014.
- 8) سلمي عبد المالك محمد، تقي محروس فهمي، هبة صلاح زكي، أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية ، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة و الفنادق، المجلد6، العدد (1\1)، 2022.
- 9) حقير نعيمة عباس وآخرون، « الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في بغداد » ،مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد1996، 31.

- (10) باسم عباس كريدي "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12 العدد 3 لسنة 2010.
- (11) عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم العدد السادس.
- (12) أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد، 94 المجلد 22، جامعة الفلوجة، 2016.
- (13) نوري نور الدين دودو و عز الدين بوكربوط، العامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجمت، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ISSN:2170-1121 (14)13، 2021.
- (14) ¹محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الثاني، 2014.
- (15) فرح يس عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، أثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة و الغابات و الري في ولاية القضارف، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية و الاجتماعية مجلد 9، العدد: 2، سنة 2018.

16) مدرس / جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال حول: تحليل

العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية

الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والثمانون ، 2010

ثالثا: الرسائل العلمية

1) نسيم فلاح ريفان الحردان، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها

بالثقة التنظيمية للعاملين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، الشرق

الأوسط، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، 2017.

2) لعون عطية، الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى عمال الحماية المدنية بولاية

الجلفة، شهادة ماجستير ،جامعة وهران-2- كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأروطوفونيا،

2016.

3) ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في

القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية و العليا، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، 2005.

4) عايدة سعيد ديب بناة، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية

وعلاقتها بالمناخ السائد لديهم، مذكر ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016.

5) أشرف ذياب أبو سلطان، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية للقيادة

النبادية و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى

— غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة و التمويل، 2021.

6) أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين و

علاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2018.

7) عبد المحسن دخيل السالمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالإبداع لدى قيادات المرحلة المتوسطة

من وجهة نظر المعلمين، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في لإدارة التربوية

والتخطيط ، جامعة أم القرى ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ،2020.

8) محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة

التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، فلسطين ،مذكرة ماجستير،2016.

9) مزروق ابتسام، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،

2011.

10) سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد أمبارك، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة

عمر المختار، ليبيا، 2020.

11) خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات

الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة (تخصص إدارة تعليمية)، مجلة كلية التربية

بينها العدد (120) ، أكتوبر ، ج3، 2019

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1) Mayer,R.C ;Davis, J.H &Schoorman,F.D.(1995).**An Integrative**

Model of Organizational Trust, Academy of Integrative Model of

Organizational Trust, Academy of Management Reviw,20(03),

- 2) Kyeton « **communication and organisation, cqtqundnsogem 2008** »,
- 3) Mowday, R.T. « **The measurement of organizational Commitment** » Journal of Vocationalbehavior .Vol.34.1979.
- 4) Meyer J.P. Etal « **Examination of the combinedeffects of work values and earlyWorkexperiencesOrganizationalcommitment** » , Journal of organizationalbehavior. Vol. 19, No. 1, 1998.
- 5) Laith Mohammad Ibrahim Tashtoush,**Human Resource Management Functions and their Impact on OrganizationalCommitment and OrganizationalCitizenshipBehavior in JordanianUniversities**, NEAR EAST UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES PHD PROGRAM, PhD THESIS,2020.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل /أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال:

دور الثقة التنظيمية في بناء التزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري

BNA وكالة متليلي ولاية غرداية

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة،

وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على

صحة إجاباتكم، لذا فإن مشاركتكم مهمة وعامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأهداف البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبان: صياد أحمد رضا / حميدي فتحي

تحت إشراف: الدكتور شنيبي عادل

السنة الجامعية 2022-2023

تم الاستعانة باستبيانات في دراسات سابقة لصياغة عبارات الاستبيان في دراستنا

البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

جامعي (ليسانس، مهندس دولة، ماستر)

ثانوي

الخبرة في العمل الحالي:

من 10 إلى 20 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

الجزء الأول: الثقة التنظيمية: يقصد الباحث بالثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة وبالقائد التنظيمي، وبما يعكس رضا و التزام الفرد اتجاه المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: الثقة بالمشرفين: وتعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم فضلا عن ذلك امتلاك القدرة التي تمكنه من إنجاز مهامه						
1	أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة					
2	مشرفي يتفاعل مع زملاء العمل بسرعة وهو جدير بالثقة					
3	يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين ويحسبها مشاكله					
4	يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بأنه سوف يستمع لي					
5	أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات					
6	كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم					

المحور الثاني: الثقة بالزملاء: وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المؤسسة بعضهم ببعض اعتمادا على العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الافراد.

1	لدي شعور قوي بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عندما أحتاج لهم					
2	أفوض زملائي باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي					
3	أستطيع الاعتماد على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي					
4	لا أحتاج أن أحذر من زملائي لأنني أثق بهم					

5	أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة				
6	أشعر أن زملائي يسعون إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل				
المحور الثالث: الثقة بالإدارة العليا: وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة و القرارات و القواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المؤسسة.					
1	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنني أعتقد أنها الأفضل في العمل				
2	أثق بأن الإدارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار				
3	أعتقد أن جميع العاملين في المؤسسة يثقون في إدارة المؤسسة				
4	تسعى الإدارة دوماً إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها				
5	ثقتي في الإدارة تؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي				
6	أشعر بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا لأنها تتصرف بطريقة عادلة				

الجزء الثاني الالتزام التنظيمي: هو الايمان القوي للفرد و القبول بقيم وأهداف المؤسسة ، وتكريس جهوده لخدمتها، والرغبة القوية في المحافظة على عضويتها					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المحور الأول: الالتزام التنظيمي العاطفي: ويشير إلى درجة التزام وارتباط الفرد تجاه المؤسسة و الناتجة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه تمسكه بهذه المؤسسة.					
1	أحس بأنني سأكون سعيداً في العمل حتى بلوغي سن التقاعد				
2	أشعر حقاً أن مشاكل البنك هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها				
3	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بأنني أعمل بالبنك				
4	أشعر بإحساس قوي بانتمائي وولائي للبنك				
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد من أجل مساعدة البنك على النجاح				
6	أدافع عن البنك و إدارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بسوء				
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي المعياري: ويعكس شعور الفرد بالواجب و المسؤولية اتجاه المؤسسة و الناتجة عن حملة للقيم و المبادئ الشخصية التي تحتم عليه التمسك بتلك المؤسسة.					
1	أقبل أي عمل أكلف به من منطلق التزامي الأخلاقي بواجباتي				

					2	أشعر بضرورة الانتماء والولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه
					3	أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من أجل المساهمة في حلها
					4	يوجد توافق كبير بين أهداف البنك و أهدافي الخاصة
					5	أقدم مصلحة البنك على مصالحتي الشخصية
					6	أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك
المحور الثالث: الالتزام التنظيمي المستمر: وتشير إلى درجة الالتزام و ارتباط الفرد بالمؤسسة نتيجة التكاليف المصاحبة لتركه العمل.						
					1	أشعر أن البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها
					2	أشعر بالرضي الوظيفي لأن ما أتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي ويشبع احتياجاتي
					3	لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى
					4	يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الأخرى
					5	إن بقائي في البنك نابع من حبي وانتمائي له

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	سعداوي فريد	أستاذ	جامعة غرداية
02	طالب أحمد نور الدين	محاضر أ	جامعة غرداية
03	بن أوزينة بوحفص	محاضر ب	جامعة غرداية
04	شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية

الملحق رقم 03: خصائص أفراد العينة

Effectifs

Statistiques

		الجنس	المؤهل العلمي	الخبرة في العمل الحالي
N	Valide	60	60	60
	Manquante	0	0	0
	Somme	82	108	174
Centiles	25	1,00	2,00	2,00
	50	1,00	2,00	3,00
	75	2,00	2,00	4,00

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	63,3	63,3	63,3
	أنثى	22	36,7	36,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	21,7	21,7	21,7
	جامعي	46	76,7	76,7	98,3
	دراسات عليا	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الخبرة في العمل الحالي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	13,3	13,3	13,3
	من 5 الى 10 سنوات	13	21,7	21,7	35,0
	من 10 الى 20 سنوات	16	26,7	26,7	61,7
	أكثر من 20 سنوات	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: معامل الارتباط ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	35

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة	129,35	126,976	,236	,819
مشرفي يتفاعل مع الزملاء العمل بسرعة و هو جدير بالثقة	129,30	128,642	,102	,823
يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين و يحسبها مشاكله	129,15	128,766	,085	,823
يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بأنه سوف يستمع لي	129,15	131,082	-,032	,824
أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات	129,50	127,316	,193	,820
كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم	129,35	130,134	,027	,824
لدي شعور قوب بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم	129,60	132,463	-,112	,830
أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عن فب حال غيابي	129,45	127,734	,124	,823
استطيع الاعتماد على الزملائي اذا واجهتني صعوبة في اداء عملي	129,65	134,029	-,180	,833

لا يلزمني أن احذر من زملائي لأني اثق بهم	129,30	130,747	-,019	,826
أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة	129,35	132,766	-,135	,829
يسعى زملائي في الحفاظ على مصلحتي في العمل	129,45	129,103	,111	,821
يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل	129,75	121,566	,399	,813
انا اثق بان الإدارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار	130,10	116,516	,562	,806
اعتقد ان جميع العاملين في المؤسسة يثقون في ادارة المؤسسة	129,90	120,621	,362	,815
تسعى الإدارة على كسب ثقة العاملين في قراراتها	129,85	119,503	,487	,810
تقتي في الإدارة تؤدي الى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي	129,70	122,642	,511	,811
أشعر بالراحة اتجاه قرارات الإدارة العليا لأنها تتصرف بطريقة عادلة	130,15	114,871	,609	,804
أحس بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد	129,80	119,221	,450	,811
اشعر حقا ان مشاكل البنك هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها	129,60	123,095	,464	,813
اشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بأنني اعمل بالبنك	130,15	116,134	,554	,806
اشعر باحساس قوي بانتمائي و ولاءي للبنك	129,50	122,579	,491	,812
لدي استعداد لبذل اقصى جهد من اجل مساعدة البنك على النجاح	129,50	129,737	,074	,822
أدافع عن البنك و ادارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بالسوء	129,50	125,421	,355	,816
أقبل اي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي	129,45	126,576	,201	,820
أشعر بضرورة الانتماء و الولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه	129,55	128,155	,181	,820

أتابع اي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من اجل المساهمة في حلها	129,45	124,997	,360	,815
يوجد توافق كبير بين اهداف البنك و اهدافي الخاصة	129,90	123,989	,499	,813
اقدم مصلحة البنك على مصالحى الشخصية	129,90	117,674	,655	,805
اشعر ان قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك	130,35	116,555	,564	,806
اشعر ان البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها	130,05	118,050	,426	,812
أشعر بالرضى الوظيفي لان ما اتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي و يشبع احتياجاتي	130,00	121,789	,329	,816
لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر امن وظيفي من المؤسسات الاخرى	130,15	117,397	,590	,806
يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى	130,20	114,905	,721	,801
ان بقائي في البنك نابع من حي و انتمائي له	129,90	127,779	,137	,822

الملحق رقم 05: اختبار سدرق الاتساق الداخلي لأداة عبارات جميع المحاور

1. أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60
2. مشرفي يتفاعل مع الزملاء العمل بسرعة و هو جدير بالثقة	Corrélation de Pearson	,680
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
3. يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الاخرين و يحسبها مشاكله	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
4. يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بأنه سوف يستمع لي	Corrélation de Pearson	,649

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
5. أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات	Corrélation de Pearson	,652
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
6. كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
7. لدي شعور قوب بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم	Corrélation de Pearson	,321
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	60
8. أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عنب فب حال غيابي	Corrélation de Pearson	,221
	Sig. (bilatérale)	,090
	N	60
9. أستطيع الاعتماد على الزملائي اذا واجهتني صعوبة في اداء عملي	Corrélation de Pearson	,356
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	60
10. لا يلزمني أن احذر من زملائي لأنني اثق بهم	Corrélation de Pearson	,360
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	60
11. أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة	Corrélation de Pearson	,251
	Sig. (bilatérale)	,053
	N	60
12. يسعى زملائي في الحفاظ على مصلحتي في العمل	Corrélation de Pearson	,368
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	60
13. يمكنني الاعتماد على الادارة العليا لانها تفعل الأفضل في العمل	Corrélation de Pearson	,160
	Sig. (bilatérale)	,222
	N	60
14. انا اثق بان الادارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار	Corrélation de Pearson	,075
	Sig. (bilatérale)	,566

	N	60
15. اعتقد ان جميع العاملين في المؤسسة يتقون في ادارة المؤسسة	Corrélation de Pearson	,078
	Sig. (bilatérale)	,556
	N	60
16. تسعى الإدارة على كسب ثقة العاملين في قراراتها	Corrélation de Pearson	,098
	Sig. (bilatérale)	,456
	N	60
17. تقتي في الإدارة تؤدي الى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي	Corrélation de Pearson	,272
	Sig. (bilatérale)	,036
	N	60
18. أشعر بالراحة اتجاه قرارات الإدارة العليا لانها تتصرف بطريقة عادلة	Corrélation de Pearson	,201
	Sig. (bilatérale)	,124
	N	60
19. أحس بأنني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد	Corrélation de Pearson	,235
	Sig. (bilatérale)	,070
	N	60
20. اشعر حقاً ان مشاكل البنك هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها	Corrélation de Pearson	,234
	Sig. (bilatérale)	,072
	N	60
21. اشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بأنني اعمل بالبنك	Corrélation de Pearson	,002
	Sig. (bilatérale)	,987
	N	60
22. اشعر باحساس قوي بانتمائي و ولائي للبنك	Corrélation de Pearson	,179
	Sig. (bilatérale)	,171
	N	60
23. لدي استعداد لبذل أقصى جهد من اجل مساعدة البنك على النجاح	Corrélation de Pearson	,154
	Sig. (bilatérale)	,241
	N	60
24. أدافع عن البنك و ادارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بالسوء	Corrélation de Pearson	,359
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	60

25. أقبل اي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي	Corrélation de Pearson	,330
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	60
26. أشعر بضرورة الانتماء و الولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه	Corrélation de Pearson	,235
	Sig. (bilatérale)	,071
	N	60
27. أتابع اي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من اجل المساهمة في حلها	Corrélation de Pearson	,316
	Sig. (bilatérale)	,014
	N	60
28. يوجد توافق كبير بين اهداف البنك و اهدافي الخاصة	Corrélation de Pearson	,219
	Sig. (bilatérale)	,093
	N	60
29. اقدم مصلحة البنك على مصالحتي الشخصية	Corrélation de Pearson	,228
	Sig. (bilatérale)	,080
	N	60
30. اشعر ان قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك	Corrélation de Pearson	,067
	Sig. (bilatérale)	,610
	N	60
31. اشعر ان البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها	Corrélation de Pearson	,027
	Sig. (bilatérale)	,839
	N	60
32. أشعر بالرضى الوظيفي لان ما اتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي و يشبع احتياجاتي	Corrélation de Pearson	,053
	Sig. (bilatérale)	,686
	N	60
33. لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى	Corrélation de Pearson	,166
	Sig. (bilatérale)	,204
	N	60
34. يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الأخرى	Corrélation de Pearson	-,108
	Sig. (bilatérale)	,410
	N	60
35. ان بقائي في البنك نابع من حبي و انتمائي له	Corrélation de Pearson	-,023

	Sig. (bilatérale)	,864
	N	60
36. محور الأول الثقة بالمشرفين	Corrélation de Pearson	,856
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
37. محور الثاني الثقة بالزملاء	Corrélation de Pearson	,396
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	60
38. محور الثالث الثقة بالادارة العليا	Corrélation de Pearson	,169
	Sig. (bilatérale)	,196
	N	60
39. محور الرابع التزام عاطفي	Corrélation de Pearson	,265
	Sig. (bilatérale)	,040
	N	60
40. محور الخامس التزام معياري	Corrélation de Pearson	,309
	Sig. (bilatérale)	,016
	N	60
41. محور السادس التزام المستمر	Corrélation de Pearson	,027
	Sig. (bilatérale)	,837
	N	60

الملحق رقم 06: إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة Explorer

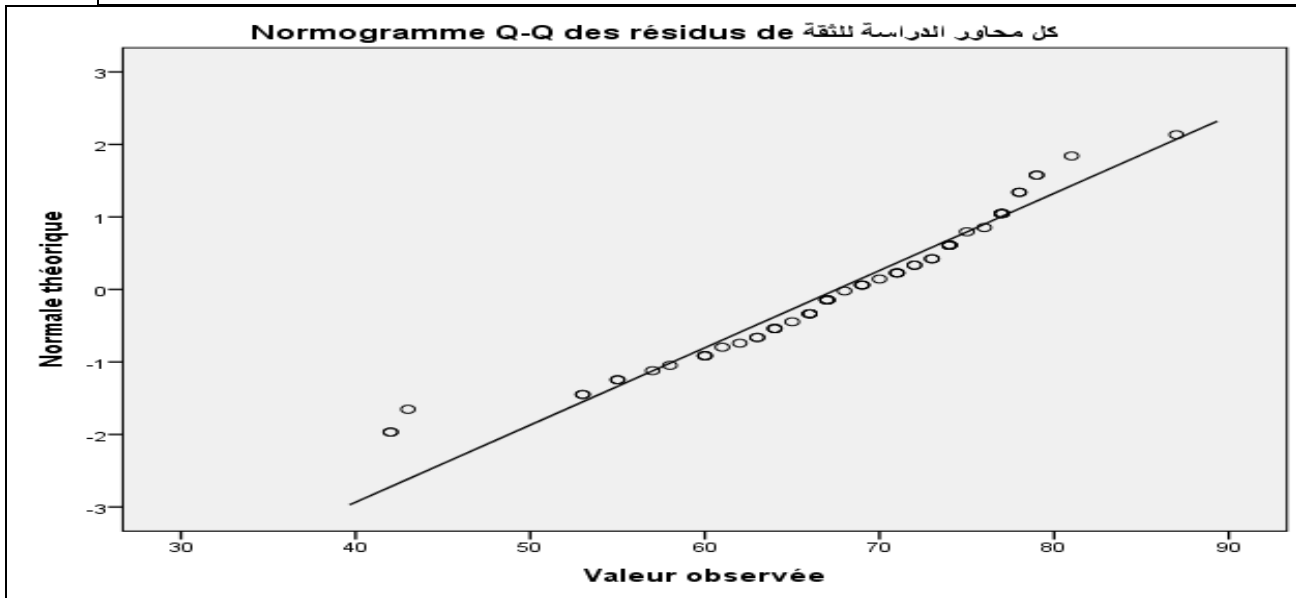
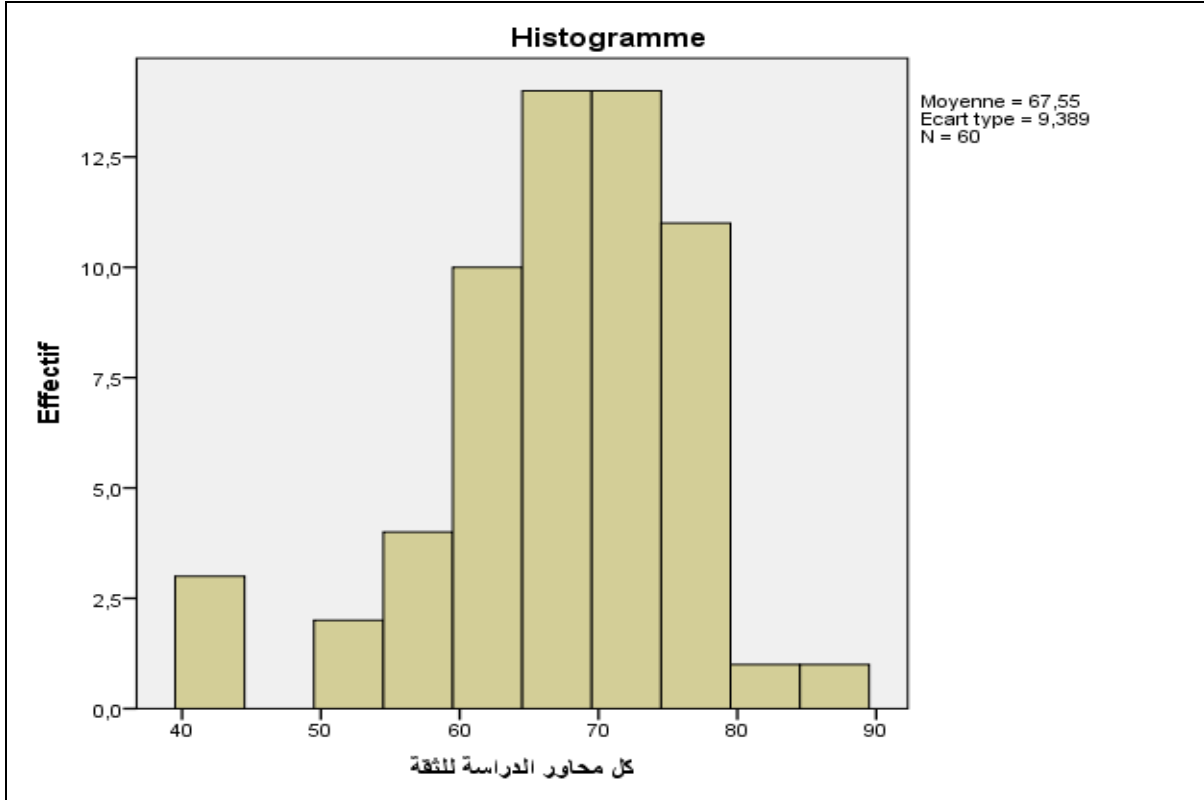
Tests de normalité

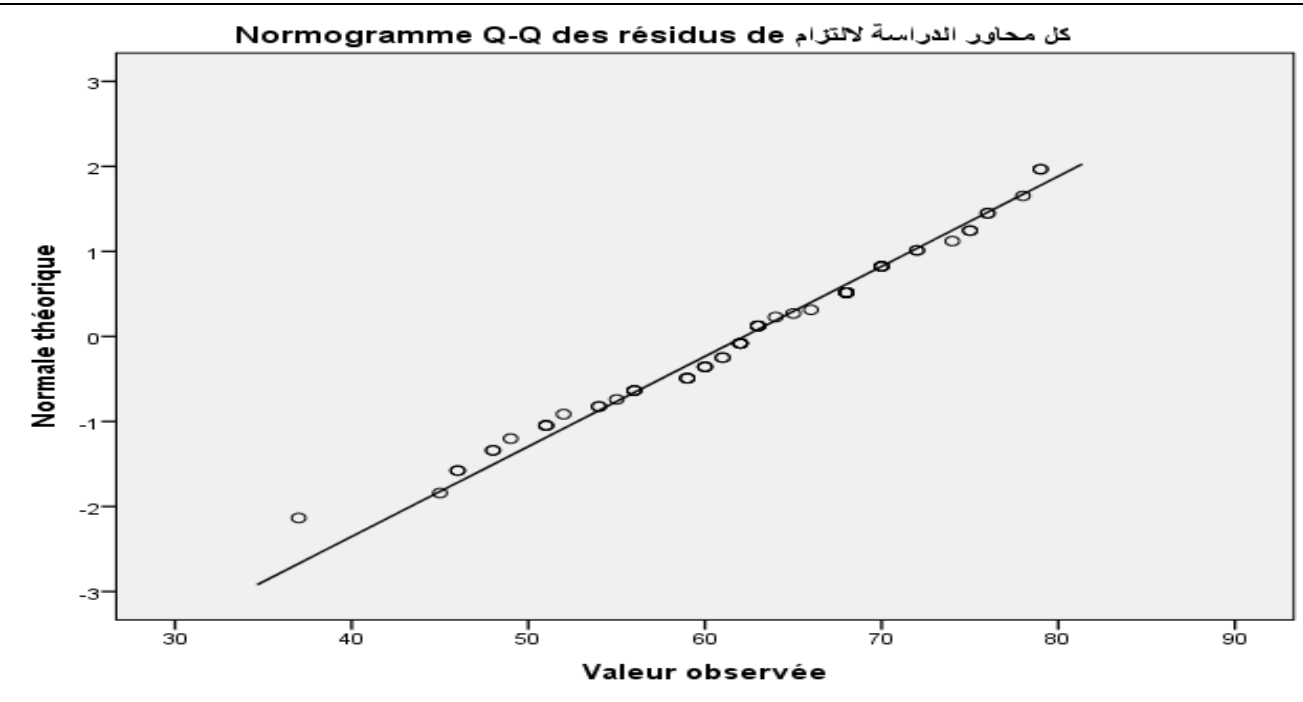
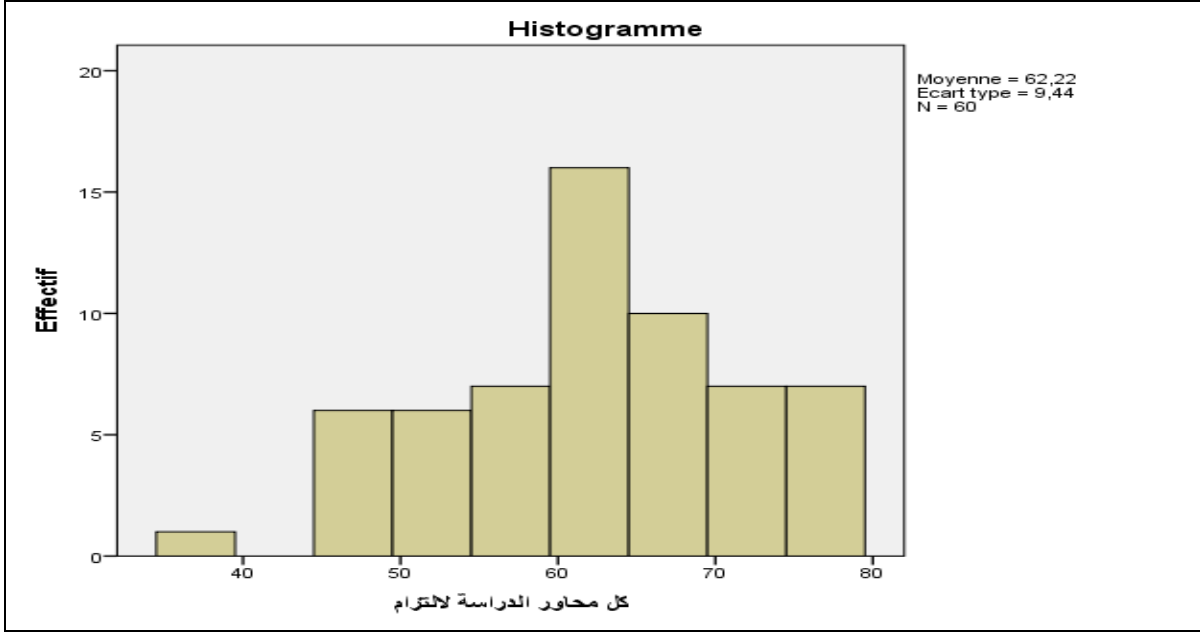
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
محور الأول الثقة بالمشرفين	,207	60	,000	,777	60	,000
محور الثاني الثقة بالزملاء	,109	60	,071	,965	60	,086
محور الثالث الثقة بالادارة العليا	,123	60	,024	,956	60	,030
كل محاور الدراسة للثقة	,101	60	,200*	,946	60	,010

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

Correction de signification de Lilliefors .a

الملحق رقم 07: المدرجات التكرارية والمنحنيات البيانية للتوزيع الطبيعي





الملحق رقم 08: التكرارات والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحاور

Tableau de fréquences

أشعر بالارتياح نحو قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	3,3	3,3
	معارض	2	3,3	6,7
	محايد	8	13,3	20,0
	موافق	36	60,0	80,0

موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

مشرفي يتفاعل مع الزملاء العمل بسرعة و هو جدير بالثقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	1	1,7	1,7	5,0
محاييد	8	13,3	13,3	18,3
موافق	37	61,7	61,7	80,0
موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يعطي مشرفي اهتماما بمشاكل الاخرين و يحسبها مشاكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	2	3,3	3,3	6,7
محاييد	8	13,3	13,3	20,0
موافق	34	56,7	56,7	76,7
موافق بشدة	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يمكنني التحدث بكل حرية مع مشرفي حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل مع تأكدي بانه سوف يستمع لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
محاييد	10	16,7	16,7	20,0
موافق	32	53,3	53,3	73,3
موافق بشدة	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أستطيع الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
محاييد	9	15,0	15,0	18,3
موافق	42	70,0	70,0	88,3

موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

كثرة الاتصال مع رؤسائي تدفعني لثقة بهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
محاييد	10	16,7	16,7	20,0
موافق	37	61,7	61,7	81,7
موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي شعور قوب بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	7	11,7	11,7	15,0
محاييد	15	25,0	25,0	40,0
موافق	28	46,7	46,7	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أفوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عنب فب حال غيابي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	5	8,3	8,3	8,3
معارض	3	5,0	5,0	13,3
محاييد	13	21,7	21,7	35,0
موافق	27	45,0	45,0	80,0
موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

استطيع الاعتماد على الزملائي اذا واجهتني صعوبة في اداء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	4	6,7	6,7	8,3
محاييد	17	28,3	28,3	36,7

موافق	29	48,3	48,3	85,0
موافق بشدة	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لا يلزماني أن احذر من زملائي لأنني اتق بهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	3	5,0	5,0	6,7
محاييد	19	31,7	31,7	38,3
موافق	27	45,0	45,0	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أتبع نصائح زملائي في القضايا المهمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	3,3	3,3	3,3
محاييد	13	21,7	21,7	25,0
موافق	35	58,3	58,3	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يسعى زملائي في الحفاظ على مصلحتي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	2	3,3	3,3	5,0
محاييد	13	21,7	21,7	26,7
موافق	36	60,0	60,0	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	5	8,3	8,3	10,0

محايد	13	21,7	21,7	31,7
موافق	33	55,0	55,0	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

انا اثق بان الادارة تضع مصالح كل الموظفين فوق كل اعتبار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	9	15,0	15,0	18,3
محايد	15	25,0	25,0	43,3
موافق	24	40,0	40,0	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اعتقد ان جميع العاملين في المؤسسة يتفون في ادارة المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	4	6,7	6,7	10,0
محايد	17	28,3	28,3	38,3
موافق	29	48,3	48,3	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تسعى الادارة على كسب ثقة العاملين في قراراتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	6	10,0	10,0	11,7
محايد	17	28,3	28,3	40,0
موافق	28	46,7	46,7	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقتى في الادارة تؤدي الى نتائج ايجابية تنعكس على اداني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

معارض	3	5,0	5,0	5,0
محايد	16	26,7	26,7	31,7
موافق	32	53,3	53,3	85,0
موافق بشدة	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أشعر بالراحة اتجاه قرارات الادارة العليا لانها تتصرف بطريقة عادلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	3	5,0	5,0	5,0
معارض	6	10,0	10,0	15,0
محايد	13	21,7	21,7	36,7
موافق	32	53,3	53,3	90,0
موافق بشدة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أحس بآتي سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	5	8,3	8,3	11,7
محايد	15	25,0	25,0	36,7
موافق	27	45,0	45,0	81,7
موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اشعر حقا ان مشاكل البنك هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	6	10,0	10,0	10,0
محايد	15	25,0	25,0	35,0
موافق	31	51,7	51,7	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الناس بآتني اعلم بالبنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

معارض بشدة	3	5,0	5,0	5,0
معارض	2	3,3	3,3	8,3
محايد	14	23,3	23,3	31,7
موافق	33	55,0	55,0	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اشعر باحساس قوي بانتماني وولاني للبنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	3,3	3,3	3,3
محايد	11	18,3	18,3	21,7
موافق	35	58,3	58,3	80,0
موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي استعداد لبذل أقصى جهد من أجل مساعدة البنك على النجاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	3,3	3,3	3,3
محايد	11	18,3	18,3	21,7
موافق	39	65,0	65,0	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أدافع عن البنك و ادارته حينما توجه له الانتقادات أو ذكره بالسوء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	3,3	3,3	3,3
محايد	15	25,0	25,0	28,3
موافق	30	50,0	50,0	78,3
موافق بشدة	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أقبل اي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	3	5,0	5,0	5,0

محايد	11	18,3	18,3	23,3
موافق	30	50,0	50,0	73,3
موافق بشدة	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أشعر بضرورة الانتماء و الولاء للبنك رغم السلبيات الموجودة فيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	3	5,0	5,0	5,0
محايد	18	30,0	30,0	35,0
Valide موافق	29	48,3	48,3	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أتابع اي ملاحظات وانتقادات تخص البنك من اجل المساهمة في حلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	1,7	1,7	1,7
محايد	21	35,0	35,0	36,7
Valide موافق	30	50,0	50,0	86,7
موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يوجد توافق كبير بين اهداف البنك و اهدافي الخاصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	3	5,0	5,0	5,0
محايد	27	45,0	45,0	50,0
Valide موافق	25	41,7	41,7	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اقدم مصلحة البنك على مصالحى الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	3	5,0	5,0	5,0
Valide معارض	5	8,3	8,3	13,3
محايد	20	33,3	33,3	46,7

موافق	23	38,3	38,3	85,0
موافق بشدة	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اشعر ان قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	4	6,7	6,7	6,7
معارض	3	5,0	5,0	11,7
محاييد	24	40,0	40,0	51,7
موافق	23	38,3	38,3	90,0
موافق بشدة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

اشعر ان البنك يمثل جزءا من حياتي و من الصعب ابتعادي عنها أو تركها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	3	5,0	5,0	5,0
معارض	7	11,7	11,7	16,7
محاييد	20	33,3	33,3	50,0
موافق	23	38,3	38,3	88,3
موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أشعر بالرضى الوظيفي لان ما اتقاضاه من راتب و مكافآت يرضي طموحي و يشبع احتياجاتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	6	10,0	10,0	13,3
محاييد	13	21,7	21,7	35,0
موافق	32	53,3	53,3	88,3
موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي ثقة بأن العمل في البنك أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7

معارض	7	11,7	11,7	13,3
محايد	15	25,0	25,0	38,3
موافق	35	58,3	58,3	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يقدم البنك لي مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	2	3,3	3,3	3,3
معارض	3	5,0	5,0	8,3
محايد	23	38,3	38,3	46,7
موافق	26	43,3	43,3	90,0
موافق بشدة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ان بقائي في البنك نابع من حبي و انتمائي له

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	1	1,7	1,7	1,7
معارض	6	10,0	10,0	11,7
محايد	20	33,3	33,3	45,0
موافق	28	46,7	46,7	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 09: إحتبار الفرضيات

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
درجة كلية لبعء الثقة بالمشرفين	23,97	3,556	60
درجة كلية لبعء الاتزام التنظيمي العاطفي	22,85	3,414	60

Corrélations

		درجة كلية لبعء الثقة بالمشرفين	درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي العاطفي
درجة كلية لبعء الثقة بالمشرفين	Corrélation de Pearson	1	,227
	Sig. (bilatérale)		,081
	N	60	60
درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي العاطفي	Corrélation de Pearson	,227	1
	Sig. (bilatérale)	,081	
	N	60	60

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
درجة كلية لبعء الثقة بالزملاء	22,52	4,188	60
درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي المعياري	21,92	3,543	60

Corrélations

		درجة كلية لبعء الثقة بالزملاء	درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي المعياري
درجة كلية لبعء الثقة بالزملاء	Corrélation de Pearson	1	,170
	Sig. (bilatérale)		,195
	N	60	60
درجة كلية لبعء الالتزام التنظيمي المعياري	Corrélation de Pearson	,170	1
	Sig. (bilatérale)	,195	
	N	60	60

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
درجة كلية لبعء الادارة العليا	21,85	4,632	60
درجة كلية لبعء الاتزام التنظيمي المستمر	17,43	3,534	60

Corrélations

	درجة كلية لبعء الادارة العليا	درجة كلية لبعء الاتزام التنظيمي المستمر
Corrélacion de Pearson	1	,532**
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélacion de Pearson	,532**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): طلب تسهيل مهمة لإجراء تريض ميداني

Université de Ghardaïa
 Faculté des sciences économiques et commerciales et
 sciences de Gestion.

جامعة غرداية
 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير
 الرقم: 20
 2023/

غرداية يوم: 17 4 FEB 2023

إلى السيد: مدير البنك الجزائري BNA متلي

الموضوع: طلب تسهيل مهمة إجراء تريض ميداني.

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وبهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء بحث أكاديمي بمؤسستكم لصالح الطلبة:

1) صياد احمد رضا	المستوى: ثانية ماستر	التخصص: إدارة اعمال
2) حميدي فتحي	المستوى: ثانية ماستر	التخصص: إدارة اعمال

لإنجاز بحث أكاديمي بعنوان:

دور الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

T.A. Farouk
 Chargé d'enseignement

BNA
 BNA METIILI 296
 09 FEB 2023
 SERVICE CAISSE

قسم علوم التسيير
 مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
 شعبة ولسه

الفهرس

قائمة المحتويات

	الإهداء.....
	كلمة شكر.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ- ز	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية.....
03	المطلب الأول: المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها.....
03	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.....
04	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية.....
06	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الثقة التنظيمية و أبعادها.....
06	الفرع الأول: خصائص الثقة التنظيمية.....
07	الفرع الثاني: أنواع الثقة التنظيمية.....
10	الفرع الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية.....
12	المطلب الثالث: قواعد بناء الثقة التنظيمية ومعيقاتها.....
12	الفرع الأول: قواعد بناء الثقة التنظيمية.....

14	الفرع الثاني: معيقات الثقة التنظيمية
16	المبحث الثاني: المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.....
16	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و خصائصه.....
16	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
18	الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
19	الفرع الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
20	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي و أبعاده.....
20	الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
23	الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
27	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في بناء الالتزام التنظيمي ومعيقاته.....
28	الفرع الأول: العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي
30	الفرع الثاني: معيقات الالتزام التنظيمي
31	المطلب الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية.....
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
33	المطلب الأول: الدراسات الوطنية.....
33	الفرع الأول: دراسة نور الهدى ماضي، مليكة بوالحاج

34	الفرع الثاني: دراسة لعور ندى
35	الفرع الثالث: دراسة لعون عطية
35	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
35	الفرع الأول: دراسة محمد بن غالب العوفي.....
36	الفرع الثاني: دراسة رامي محمود محمد أحمد طلحة
37	الفرع الثالث: دراسة حكمت محمد فليح.....
37	المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية.....
37	الفرع الأول: دراسة Taghrid Suifan, Dima Aranki.....
38	الفرع الثاني: دراسة Bastug & Pala & kummartasli & Gumel & Duyan.....
39	المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها.....
39	الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة(أوجه التشابه والاختلاف).....
40	الفرع الثاني: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (البنك الوطني الجزائري - وكالة متيلبي 296-)	
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة.....
45	المطلب الأول: طريقة متغيرات البحث.....
45	المطلب الثاني : محل وعينة البحث :
45	الفرع الأول: محل البحث.....
47	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....

47	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
51	المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان.....
51	المطلب الأول: الأساليب و الأدوات المستعملة في الدراسة.....
53	المطلب الثاني : عرض أداة الاستبيان و أساليب معالجته.....
55	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان و التوزيع الطبيعي.....
68	المبحث الثالث:اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
68	المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان.....
68	الفرع الأول : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الثقة التنظيمية.....
74	الفرع الثاني : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الالتزام التنظيمي
80	المطلب الثاني:اختبار الفرضية العامة.....
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الجزئية.....
89	خلاصة الفصل.....
90	خاتمة.....
94	قائمة المصادر والمراجع.....
101	الملاحق.....
	الفهرس.....