



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: موارد بشرية
من إعداد الطالب: بوشوارب عمار
بعنوان:

أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي - دراسة حالة -

نوقشت وأجيزت بتاريخ: أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ شنيني عادل
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ طالب احمد نورالدين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد (ب)	د/ تاوتي احمد
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ بوقليمينة عائشة

السنة الجامعية : 1443/1442 هـ - 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

قال تعالى " رَبَّنَا عَلَّمَنَا نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيْنَا " النمل الآية 19.

قال رسول الله ﷺ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر والعرفان والامتنان للأستاذ الدكتور الفاضل: طالب احمد نور الدين لإشرافه على هاته الأطروحة وتوجيهاته وتصويباته وتصحيحاته القيمة، وعلى صبره وحلمه وسعة أخلاقه لإنجاح هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لهذا العمل فلهم كل التقدير والاحترام.

إهداء

" رَبِّوَأَزْعَنِي أَن أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا
تَرْضَاهُ "

أهدي عملي هذا

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق النجاح بأخلاق سامية.
إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية باعثة المحبة، وناشرة الكرم،
والسماحة، والأخلاق.

إلى التي أبصرت في وجهها طفولتي... إلى امرأة حاربت من أجل نواب الدهر
أمي الحبيبة.

إلى كل من جمعنا الله معهم فالتقينا على المحبة والوئام فأصبحوا خير أنيس:
إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي إليكم جميعا أهدي عملي هذا بشكر ينوء عن
العد

بوشوارب عمار

المخلص

المخلص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي ، لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالجلفة ، وللإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها قمنا بإجراء دراسة ميدانية حيث تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، من عينة الدراسة التي شملت موظفي الإدارة والموزعين بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 52 مفردة، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS V22** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالآتي:

- يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا).

- يوجد مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بكل أبعادها على الاستقرار الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية : ثقة، ثقة تنظيمية، استقرار، استقرار وظيفي.

Abstract :

This study aims to know the impact of organizational trust in achieving job stability for the workers of the National Social Security Fund for non-wage workers in Djelfa. The administration employees and distributors were randomly assigned, where 52 items were distributed, they were analyzed using the SPSS V22 statistical program. The most important results of the study are as follows:

-The employees of the institution under study realize a high level of organizational trust in its dimensions (trust in supervisors, trust in colleagues, trust in senior management) in the institution under study.

There is an average level of job stability in all its dimensions in the institution under study.

-There is a positive impact of organizational confidence in all its dimensions on job stability.

Keywords: confidence, organizational confidence, stability, job stability.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي
17	تمهيد:
18	المطلب الأول: عموميات نظرية للثقة التنظيمية
18	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية
21	الفرع الثاني: مكونات وخصائص الثقة التنظيمية وقواعدها
23	الفرع الثالث: أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية والمدخل المفسرة لها.
27	الفرع الرابع: مراحل ومعوقات الثقة التنظيمية
28	المطلب الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي
28	الفرع الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة منه.
32	الفرع الثاني: فوائد الاستقرار الوظيفي وأهميته
35	الفرع الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
37	الفرع الرابع: المقاربة النظرية للاستقرار الوظيفي
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

42	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية
47	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة للاستقرار الوظيفي
53	المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
53	الفرع الأول: التعقيب عن الدراسات السابقة
54	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية
54	الفرع الثالث: الفجوة البحثية
55	خلاصة الفصل:
57	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
59	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:
68	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
75	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
75	المطلب الأول: عرض نتائج اختبار الفرضيات
82	المطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة:
84	خلاصة الفصل:
85	خاتمة
88	قائمة المراجع
92	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01-01): يوضح أبرز مفاهيم الثقة التنظيمية 19
- الجدول رقم (01-02): يوضح قواعد الثقة التنظيمية 23
- الجدول رقم (01-03): يوضح ابعاد الثقة التنظيمية 24
- الجدول رقم (01-04): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة 33
- الجدول رقم (02-01): يوضح الفجوة البحثية 55
- الجدول رقم (01-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 59
- الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر 60
- الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 61
- الجدول رقم (04-03): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي 62
- الجدول رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة 63
- الجدول رقم (06-03): تحليل آراء عينة الدراسة حول محور مستوى الثقة التنظيمية 64
- الجدول رقم (07-03): تحليل آراء عينة الدراسة حول محور مستوى الاستقرار الوظيفي 66
- الجدول رقم (08-03): درجات سلم ليكارت الخماسي 69
- الجدول رقم (09-03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة 69
- الجدول رقم (10-03): معامل الثبات ألفا كرونباخ 70
- الجدول رقم (11-03): صدق الإتساق الداخلي لابعاد الإستبيان 71
- الجدول رقم (12-03): صدق الإتساق الداخلي لابعاد المحور الأول 72
- الجدول رقم (13-03): صدق الإتساق الداخلي لابعاد المحور الثاني 74
- الجدول رقم (14-03): نتائج إختبار الفرضية الاولى 75
- الجدول رقم (15-03): نتائج إختبار الفرضية الثانية 76
- الجدول رقم (16-03): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة ... 77
- الجدول رقم (17-03): تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في اتجاه المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي التصنيف الوظيفي الخبرة 79
- الجدول رقم (18-03): تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في اتجاه المبحوثين نحو الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي الخبرة 80

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01-01): نموذج الدارسة د.....
- الشكل رقم (01-02): يوضح مكونات الثقة التنظيمية 21
- الشكل رقم (01-03): التدرج الهرمي لنظرة ماسلو 38
- الشكل رقم (01-04) : هرم ألدرفر للحاجات 40
- الشكل رقم (03-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 60
- الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر 61
- الشكل رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 62
- الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي 63
- الشكل رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة 64

مقدمة

تزايد اهتمام المؤسسة في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد اهتم حديثاً برأس المال الفكري، فهو المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع أن المؤسسة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق. لذلك لا بد من خلق الظروف والبيئة المناسبة لهذا العنصر، والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، عدى عن تشجيعه على إعطاء المؤسسة كل طاقته والمساهمة في تحقيق أهدافها وتحفيزه على البقاء فيها، وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباته سواء على مستوى عمله وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم، في تعزيز ثقته وولائه تجاه المؤسسة.

إذ يتم التركيز على أهمية الثقة في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، كونها أحد الدعائم الأساسية لفعالية البناء التنظيمي؛ وان وجود الثقة بين الأفراد العاملين هو أساس نجاح التعاون الاجتماعي والمهني الضروري لتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق الثقة تشكل علاقات ايجابية كبيرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الاتصالات والأداء والسلوكيات المواطنة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وزيادة التعاون، والقدرة على إحداث التغيير وتحسين جودة حياة العمل، أما تدني مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، وزيادة الصراع وعدم الاستقرار الوظيفي، القلق والتوتر والاكتئاب النفسي، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، وهذا بدوره يبرز ظاهرة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المنظمة، التطور المهني المستمر، وجود حوافز دورية تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والإبداع والتميز، لذلك تسعى هذه الدراسة لقياس أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

1. الإشكالية.

يعد العنصر البشري المورد الأساسي لأي مؤسسة فاعلة، فهو يضمن لها النجاح والقدرة على الاستمرار، إذ ما تم دعمه وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من جهد من أجل تفوق وتقديم مؤسسته. ومن مفاهيم الإدارة الحديثة ذات الصلة بالعنصر البشري، مفهوم الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، إذ أكدت العديد من الدراسات على أهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بالثقة أو عدم الثقة في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ومن جانب آخر أكدت دراسات أخرى على أهمية الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، إذ تؤدي إلى تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم، وتؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات العاملين، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم مع الإدارة، والانتماء للمؤسسة، فضلا عن أنه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ذات الوقت فهم يبحثون إضافة للثقة التنظيمية عن الاستقرار الوظيفي الذي يشبع حاجياتهم ويشعرهم بالأمان وتمسكهم بوظيفتهم، ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

2. الأسئلة الفرعية. ما هو أثر مستوى الثقة التنظيمية السائدة في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
ما مستوى الثقة التي ينظر بها العاملون بالمؤسسات محل الدراسة نحو كل من الإدارة العليا والمشرفين وزملاء العمل؟
ما مستوى شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي وبأبعاده (الولاء، الرضا، الترقية) في المؤسسات محل الدراسة؟
ما أثر الثقة التنظيمية بأبعادهما على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟
هل الاستقرار الوظيفي يتأثر بمستوى الثقة التنظيمية بأبعادهما لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كل من الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؟
ما هي العوامل التي ساهمت في انخفاض مستوى الإحساس بالاستقرار الوظيفي؟

3. فرضيات الدراسة

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة وللإجابة على الإشكالية السابقة الذكر تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى للثقة التنظيمية بإبعادهما (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) في مؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى من الاستقرار الوظيفي بإبعاده في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للثقة التنظيمية بكل أبعادهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4. أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها تتناول جزء مهما من الادراكات التنظيمية والتي تعدّ عنصرا مهما في إنجاح برامج الإدارة العليا خاصة أنها مدركات غير ملموسة وغير مرئية غير أنها تعد ذات تأثير كبير ومباشر.

كما تتجلى أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوث عنها (الثقة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي) بوصفها مواضيع إدارية مهمة في الفكر الإداري المعاصر نظرا لتأثيرهما على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل.

وتعد من الدراسات التي تطمح إلى إضافة معرفية في مجال الدراسات الإدارية في البيئة المحلية، وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية للكشف عن البنى المفاهيمية للمتغيرات المدروسة.

5. أهداف الدراسة.

- هذه الدراسة لا تخرج عن كونها محاولة نهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:
تقديم الأطر النظرية لمتغيرات البحث بما يزيد من وضوحها مفاهيميا ومعرفيا.
- تقييم واقع العمل في المؤسسة الجزائرية من خلال استطلاع آراء العاملين حول مستويات (الثقة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي)؛
- تحديد أثر كل من الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- التحقق من وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على كل من مستويات الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تدعم مدركات الثقة التنظيمية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية ومؤسسات محل الدراسة؛

6. حدود البحث.

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

البعد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي.

البعد المكاني: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في ولاية الجلفة كمتجمع للدراسة.

البعد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمختلف مناصبهم.

البعد الزمني: اقتصرت الدراسة التطبيقية على الفترة الممتدة بين شهر جانفي الى غاية شهر مارس من سنة 2022

7. منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها، سنتبع المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملائمته للدراسة، حيث يصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفيا وكميا، وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

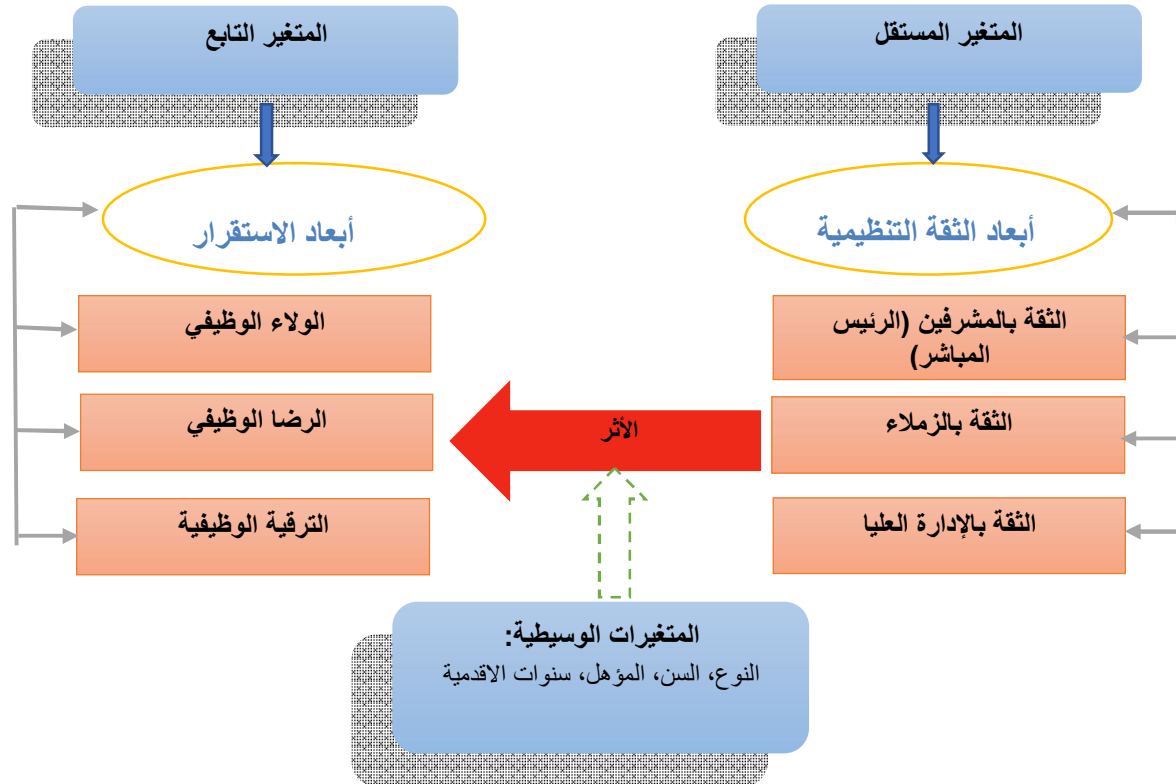
الدراسة النظرية: حيث تم تكوين هذا الإطار من خلال المعلومات المتوفرة في مجال الثقة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، والتي قمنا بالحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات، والمقالات العربية والأجنبية، وغيرها من مصادر جمع المعلومات.

الدراسة الميدانية: اعتمدنا في إعداد الجانب التطبيقي على قائمة استقصاء موجهة لأفراد العينة، وذلك للتأكد من صحة فروض البحث، والتي تشمل الأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق، وعينة البحث، والبيانات المطلوبة وأساليب تحليلها.

8. نموذج الدراسة.

يتكون نموذج البحث من متغير مستقل والمتمثل في الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا)، أما المتغير التابع فتمثل في الاستقرار الوظيفي بأبعاده (الولاء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الترقية الوظيفية) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01- 01) نموذج الدراسة



**الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي للثقة
التنظيمية والاستقرار الوظيفي**

تمهيد:

حضي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الدراسات الإدارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، فالיום أصبحت المؤسسة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات والمصالح وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضحى معه وجود مناخ من الثقة أساس لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وتعدّ البداية الحقيقية لدراسة الثقة التنظيمية في السبعينات، رغم وجود بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين في الخمسينات.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، لإضافة للمناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال ببعضهم البعض من جهة وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم وتحقق ذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام. وعليه جاء هذا الفصل لعرض الأدب النظري والتطبيقي المتعلق بالثقة التنظيمية والاستقرار التنظيمي

حيث سنتناول في المبحث الأول: **عموميات نظرية للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي** وسنقسمه إلى مطلبين حيث سنطرق في المطلب الأول: **عموميات نظرية للثقة التنظيمية** أما في المطلب الثاني: **الإطار النظري للاستقرار الوظيفي** أما الدراسات السابقة فكان لها **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: عموميات نظرية للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي
المطلب الأول: عموميات نظرية للثقة التنظيمية
الفرع الأول: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية
أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية مصطلحاً معقداً حيث تتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة وعلى ذلك لم يكن هناك اتفاق حول تحديد تعريف موحد لها، ومن ثم اختلفت تفسيراتها وتعدد تعريفاتها الواردة في الأدبيات المختلفة ورغم اتفاق الباحثين والمفكرين الواسع في مختلف حقول العلوم الإنسانية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، إلا أنهم لم يتفقوا على وجود تعريف محدد لهذا المفهوم¹.

وقبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، وهي كلمة اشتقت من الفعل الثلاثي وثق، يثق، ثقة و وثوق، وموثوقاً بفلان: ائتمنه، فهو واثق و ذلك موثوق به، فلفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان و الاطمئنان القلبي، والمفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم وهذا التعريف من الجانب اللغوي²، أما من الجانب الاصطلاحي أنها الإحكام لأمر موثوق به، و الاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الأحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تولد مع الشخص³.

أما الثقة التنظيمية فقد تعددت تعاريفها من بينها:

تعرف بأنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير في هذا النظام"⁴.

كما عرفها (Micheal & Baton, 2001) على أنها أيمان طرف بان الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة، وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة ومنضبطة⁵

¹ رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية LS-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 441

² لعمور رميلة، قشام اسماعيل، بوز، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 1035

³ عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص ادارة التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية- غزة، نوفمبر/2016م، ص 12

⁴ مصنوعة احمد، قويدر الواحد عبد الله، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة تاكو كافيي اروما- الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021، ص 452

ووصفها دريس كول (Driscoll) بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وإنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة⁶.
في حين عرفها: (هامش العابدي، 2010) بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية⁷
وبالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن سرد أبرز تعاريف الثقة التنظيمية لعدد من الباحثين وهذا حسب توظيفهم لهذا المصطلح وفق الجدول الموالي⁸:

الجدول رقم (01- 01): يوضح أبرز مفاهيم الثقة التنظيمية

مفهوم الثقة التنظيمية	الباحث/ الكاتب
ثقة أحد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه، بما يعني ضمناً أن هذا الأخير يحتمل أن يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الواثق أو على الأقل لا يحمل أي ضرر له.	Gambetta,1988
درجة من المخاطرة يتضمنها قرار مشاركة أحد الأطراف مع طرف آخر، بتقدير السلوكيات المستقبلية المحتملة لذلك الطرف.	Coleman ,1991
الاطمئنان المتبادل المترکز على عدم استغلال اي طرف لضعف الآخر.	Barney& Hansen,1994
استعداد طرف معين (مانح الثقة) لان يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع هذا الأخير سيقوم بأداء أعمال فيها مصلحة للشخص مانح الثقة، حتى وان لم يكن هذا الأخير قادراً على مراقبة سلوك الطرف الموثوق به او التحكم به.	Al , 1995 ,Mayer
توقعات الفرد الايجابية بسلوكيات الآخرين التنظيمية، بما فيه المصلحة العامة، والتصرف وفقاً لهذه التوقعات.	حلواني، 1995
مناخ ايجابي يزيد من الانفتاح والتأثير على الآخرين والاعتماد المتبادل بينهم مما يساعد في تبادل المعلومات و الأفكار و	الكساسبة، 1996

⁵ هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الاردن، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، 2014، ص14

⁶ نضال صالح الحوامد، محمد مفضي الكساسبة، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا، مؤنثة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس عشر، العدد السادس، 2000، ص152

⁷ محمد الامين دلهوم، ا.د كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع شلف، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، العدد(01)36، ص97

⁸ رميلة لعمور، قشام اسماعيل، بوزيان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 1036

المشاعر، دافعا إياهم للرضا عن العمل.	الرشيدي، 2015
توقعات سلوكية تشمل أخلاق الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمان وإخلاص، والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل، بالإضافة إلى توقعات خاصة بقدرة الآخرين على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، وتعاملهم مع أطراف أخرى بفعالية، وكذا توقعات تقييمه تشمل الحكم على الأمور والأشخاص الآخرين بمنطق وموضوعية.	

المصدر: رميلة لعمور وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 10-36

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها مؤشر هام للرضي الوظيفي للفرد عن العمل من خلال إيمانه بصناع القرارات التنظيمية حتى دون المشاركة فيها مما يؤكد على وجود علاقة تبادل بين الفرد والمنظمة يسود فيها مناخ تنظيمي يسمح بتحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: أهمية وفوائد الثقة التنظيمية

01- أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي:⁹

✓ وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية والتنسيق الإداري

✓ تعتبر الثقة الجزء الأكبر من مكونات ورأسمال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وان المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقتها معدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تتعدم فيها الثقة

✓ تؤدي الثقة التنظيمية إلى ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل

✓ بناء الثقة التنظيمية أساس لفعالية ونجاح التنظيم لكل منظمة

✓ تعتبر الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والاستقرار الجماعي، ومهمة لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.¹⁰

02- فوائد الثقة التنظيمية

تعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين أهم عنصر في بناء مناخ تنظيمي نموذجي في المنظمات، إذ تشعرهم بأنهم أناس فاعلون وليسوا آلات، فهي الوجه الآخر للمساواة، مما

⁹ محمد الامين دلهوم، ا.د.كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، جامعة وهران2، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(01)36، ص 97

¹⁰ هبة عبد الله حمدان النصور، مرجع سبق ذكره، ص18

يحقق الإخلاص والتعاون والنجاح في العمل، وارتفاع الروح المعنوية للوصول إلى الأداء الأفضل، وبخلاف ذلك تحدث الصراعات وتسير المنظمة نحو الهاوية¹¹ ونجد للثقة التنظيمية عدة فوائد نذكر منها:

- تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا، وتزيد الإنتاجية
- تؤثر إيجابا في مستوى الولاء التنظيمي، وتحد من دوران العمل
- التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية
- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع
- وضوح الأهداف والمهام والتفاف عليها مع الالتزام بها¹²

الفرع الثاني: مكونات وخصائص الثقة التنظيمية وقواعدها

أولا: مكونات الثقة التنظيمية

لها عدة مكونات نذكرها كما يلي¹³:

الشكل (01-02): يوضح مكونات الثقة التنظيمية

مكونات الثقة التنظيمية

الصدق والمبالغة في عرض المعلومات	الحوافز وتقدير الجهود المبذولة
التعامل الجيد والاحترام بين العاملين والإدارة	السياسات والإجراءات الواضحة
المشاركة في عملية صنع القرارات	توفير فرص الترقية والتدريب
التمسك بالعقيدة الإسلامية	ثقة الإدارة في القدرات والأمانة في العاملين
ارتفاع المستوى الثقافي بين المدراء	ثقة الإدارة في القدرات والأمانة في العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية

¹¹ هبة عبد الله حمدان النصور، مرجع سبق ذكره، ص19
¹² يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018، ص56
¹³ يوسف بن عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص58

تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ الديناميكية:

إن الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم فقد تنشأ ببطء وتنتهي في لحظة عن طريق الخطأ، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، وربما ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الإنساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل، فقد تبدأ علاقة الثقة بتوقع سلوك إيجابي من احد الأطراف، ثم تتغير مع تطور علاقات العمل فتنتهي بتوقع سلوك سلبي من جانب الطرف ذاته، او سلوك يدعم السلوك الايجابي الأول.

➤ التراكمية: تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين الطرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت لتتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.

➤ عنصر المخاطرة: تعد هذه الخاصية للثقة الأكثر ارتباطا بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتمل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابا، ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن السلوكيات الآخرين وأفعالهم، فقد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوء من المتوقعة، وقد تكون وخيمة العواقب وقد تكون ايجابية.

➤ الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.¹⁴

ثالثا: قواعد الثقة التنظيمية

الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على الرقابة والسيطرة الى الاعتماد إلى المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، والثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة نلخصها في الجدول التالي:¹⁵

¹⁴ د محمد جابر محمود، د. ننسى فؤاد احمد، ا.منال محمد بكري حسن، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مقال منشور، في مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، المجلد 37 العدد2، جامعة جنوب الوادي، 2018، ص
¹⁵ بلعور سليمان، بن حمدون خديجة، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد05، العدد01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان2020، ص265

الجدول رقم (01-02) يوضح قواعد الثقة التنظيمية

القاعدة	مدلولها
عدم الإفراط في الثقة في الآخرين	ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف
محدودية الأهداف	تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها.
الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف	فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.
الثقة تتطلب الحزم	إذا ما أخفقت موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتخلى على خدماتهم.
الثقة تتطلب التكامل التنظيمي	ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب إن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة داخل المنظمة مع أهداف التنظيمات الكبيرة
الثقة تحتاج إلى الاتصال	المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعرف ومقابلة القادة فقط، بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضا.
الثقة تتطلب تعدد القادة	من الصعب إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعدد في القادة.
	من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقع وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها إذا لم تقع ضحايا

المصدر: بلعور سليمان، بن حمدون خديجة، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان 2020، ص 265.

الفرع الثالث: أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية والمداخل المفسرة لها.

أولا: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات لأبعاد الثقة التنظيمية والجدول الموالي يوضح ذلك:¹⁶

¹⁶ طارق هزري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 2، ص 7

الجدول رقم (03-01) يوضح أبعاد الثقة التنظيمية

الأبعاد	السنة	الباحث
البعد الإدراكي، البعد العاطفي	1995	Mayer et al
الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة	1998	Defuria
القدرة، الاتصال المفتوح، الاهتمام بالعاملين، الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات	2000	Shockley-Zalabak
الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة	2002	Ford
الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا	2004	Adams
الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا	2005	Yang
الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة	2005	صديق
الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة	2008	الطائي
الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة	2010	هاشم والعبادي
الابتكار وتأكيد الذات، توافر المعلومات، القيم السائدة، سياسات الأفراد	2013	الطائي واخرون
الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة	2013	الكعبي
الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة	2014	كاظم
الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة	2015	خون

المصدر: طارق هزوشي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 2، ص7 مرجع سابق، ص7

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الدراسات ركزت على ثلاث أبعاد رئيسية تم الاتفاق عليها من معظم الباحثين وهي: الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء اعتمدنا في الدراسة الحالية على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقا مع أهداف الدراسة ومضامينها من جهة وكون هذه الأبعاد أكثر تركيز في قياس الثقة التنظيمية وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد

❖ **الثقة بإدارة المنظمة:** هي التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل الأفراد بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر وفقا للعلاقة المتبادلة بين الطرفين، إذ أن الثقة هي سمة

أساسية مرتبطة بالقيادة، لذلك فإن الرئيس المباشر يكسب ثقة الأفراد إذا كان لديه خصائص الكفاءة والأخلاق والاهتمام بصالح الأفراد واحتياجاتهم¹⁷

❖ **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيها حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم¹⁸

❖ **الثقة بزملاء العمل:** وهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.¹⁹

ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية

توجد عدة أنواع للثقة التنظيمية سنذكر منها:

الثقة التعاقدية: والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون كما وصفه جلاسر Glasser الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.²⁰

الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى إضرار بالفرد أو الجماعة، بل بالعكس من ذلك فيمكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.²¹

وعلى الرغم من أن للمكاشفة أخطارا تتراوح من الدرجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطرا المتمثلة في الوجدانية والمشاكل الشخصية، إلا أنها تساهم في جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقية للطرفين وإبداء الآراء، وتبادل المعلومات، ناهيك عن إن الثقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية

¹⁷بوخنة سامية، غيموز شيماء، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة جيل، ص 10

¹⁸د. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر-غزة، العدد الثاني، يونيو 2014، ص169

¹⁹اسرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، 2017 ص11

²⁰ هبة عبد الرحمن نسور، مرجع سبق ذكره، ص25.

²¹ المرجع نفسه

إيجابية تؤدي إلى الانسجام والتعاون المتكامل على مستوى الأفراد أو الجماعات. وفي الوقت التي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية وبين الأصدقاء، فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم والمهام، والتي تؤدي إلى تأسيس سلوكيات تساهم في مواجهة وحل المشكلات.²²

إما ماكليستار (Macallister , 1995) فيشير إلى وجود نوعين من الثقة: هما الثقة المدركة، والثقة العاطفية

الثقة المدركة: وهي تستند على الإدراك، بمعنى إن الأفراد يبحثون عن الأسباب العقلانية للثقة في الطرف الآخر و يحصل هذا النوع من الثقة عندما يعتقد الطرف الآخر بان الطرف الثاني، سيقوم بدوره بشكل المطلوب والمناسب، مع عدم مخالفة الطرف الثاني لوعوده، وثبات في سلوكه ومبادئه، ما يدعم الأسس التي تستند عليها الثقة المدركة.

الثقة العاطفية: وهي التفاعل الحاصل بين الطرفين، بحيث تكون العلاقة في هذه الحالة أعمق. ما يؤدي إلى التبادل، واستثمار في العواطف، والمشاعر بين الطرفين. وهي نتيجة لعلاقة طويلة الأمد. بحيث تبدأ العلاقة بشكل ثقة مدركة، وتنتهي على شكل ثقة عاطفية، وذلك عن طريق التجربة التي تسمح بالتعرف على الأفكار، والمعتقدات للطرفين.²³

ثالثا: مدخل الثقة التنظيمية

من خلال التمعن في الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية يمكن ملاحظة مدخلين تتدرج تحتهم هذه الدراسات، يقوم كل منهما على أساس منظور محدد، وهذان المدخلان هما:

المدخل الأول: مدخل أساس الثقة (Trust base): ويتمثل في التوقعات الإيجابية للأفراد اتجاه الأطراف الأخرى، وتؤدي هذه التوقعات إلى الوصول للثقة لعلاقات الشخصية أو انجذاب أو اطمئنان بالمشاعر بحيث يمكن

إدراكها من خلال الاهتمام أو الاشتراك في الأهداف والقيم والمعتقدات.²⁴

المدخل الثاني: مدخل مصدر الثقة (Trust forc): ويقوم هذا المدخل على أساس مصدر، أو مرجعية الثقة في المنظمة. والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة بمعنى علاقة الثقة بين الفرد بزملائه، أو نظرائه الآخرين، أو ضمن المستوى العمودي للمنظمة بمعنى علاقة

²²عبير بنت عبد الله بن علي خلبان القحطاني، مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة ابها ومحافظة خميس مشيط، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد سعود الاسلامية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ص365

²³ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الاداءات، قسم علم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2015-2016، مرجع سبق ذكره، ص69

²⁴Jixia Yang, The role of trust in organizatio do forci and bases matter, LSU Doctoral Dissertations in The Interdepartmental Program i, Business Admi,istration Mnagement, Faculty of the Louisina State University and Agricultural and Mechanical College In Partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, china, 2005,p5

الثقة بين الفرد، والرئيس المباشر، أو الإدارة العليا، ويعتبر سكوت Scott المنظر لهذا المدخل²⁵.

الفرع الرابع: مراحل ومعوقات الثقة التنظيمية أولاً: مراحل الثقة التنظيمية

تمر الثقة التنظيمية بثلاث مراحل حتى تتحقق نذكرها كما يلي:²⁶

أ- **الثقة المدركة:** هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.
ب- **الثقة العاطفية:** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة ايجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.

ج- **الاستعداد:** وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من اجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.

ثانياً: معوقات الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها العديد من المعوقات والصعوبات وتتمثل فيما يلي:

1- **هشاشة الثقة داخل التنظيم:** ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفها، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة، والتي قد تكون نتائج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار.

2- **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات التقنيات مثل نظام الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها نظراً لان ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

3- **إخلاص بالعقد النفسي:** ويقصد به توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك جلياً من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

4- **الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهارها داخل المنظمات، ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة وذلك لان أفراد مجموعة ما يعتقدون أن

²⁵ساخي بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص66

²⁶يوسف بن عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص57، ص58

أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين، ويمكن الاعتماد عليهم، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

5- **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، والمنظمات التي يعملون بها.²⁷

المطلب الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي

ويشير الاستقرار الوظيفي إلى ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو شعور العامل على الدوام والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته ومن مظاهر الاستقرار الوظيفي: قلة الشكاوى، الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل، قلة حوادث العمل، المواظبة على العمل، الشعور بالأمان، والمشاركة في اتخاذ القرارات.²⁸

الفرع الأول: الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة منه.

سنحاول الولوج إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي و المفاهيم القريبة منه.

أولاً: ماهية الاستقرار الوظيفي

حيث سيتم تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي تحديداً دقيقاً من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً ثم معرفة فيما تكمن أهميته بالإضافة إلى الحديث عن مظاهره.

■ **تعريف الاستقرار الوظيفي:** اهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه، ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد هذا المصطلح داخل المؤسسة كما يلي: الاستقرار في العمل هو: " بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة، حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل آخر". وهو كذلك: الثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار أيضاً هو: ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي

²⁷ نور يسرى محمود طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل- فلسطين، 2019، ص49.

²⁸ - جوهرة أظي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى بشير بن ناصر" و"الحكيم، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 18 / العدد: 02 (2020)، ص195

تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشك مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضادة التحقيق التكاملي والاستقرار.²⁹

يقصد بالاستقرار الوظيفي: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته"³⁰.

■ **تعريف الاستقرار لغة:** "من القرار والثبوت"³¹، كما يعني أيضا "توطيد متانة، رسوخ، صلابة"³²

■ **تعريف الاستقرار اصطلاحاً:** "ثبات على حالة معينة من دون تبدل"³³

■ **تعريف الوظيفة لغة:** وظف: "الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم أو رزق أو علف وجمعها الوظائف وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ألزمها إياه"³⁴، كما تعني "وظيفة ج وظائف ما يتولاه شخص من عمل"³⁵.

■ **تعريف الوظيفة اصطلاحاً:** "نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات"³⁶.

كما تعني "مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجراً"³⁷.

أما مصطلح الاستقرار الوظيفي فقد شمل مجموعة من التعاريف نذكر منها البعض على سبيل الذكر لا الحصر انتقالاً من التعريف الخاص إلى التعريف العام والشامل.

"استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكرسه"³⁸.

²⁹- طويل حسونة، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين - دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين - مجلة العلوم الإنسانية، مباركي صفاء جامعة باجي مختار عنابة - (الجزائر)، المجلد 21 / العدد: 02 (2021)، ص 980

³⁰- عزاوي حمزة، العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المحيد. 10، العدد 2، 2018، ص 81.

³¹- ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، مج 2، بيروت، 2008، ص 798.

³²- أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 1514.

³³- نفس المرجع، ص 1514.

³⁴- ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 1158.

³⁵- أنطوان نعمة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 1141.

³⁶- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 425.

³⁷- بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انجليزي، عربي، ط 1، دار الجماهيرية، 1996، ص 372.

³⁸- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي، عربي، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 98.

هو " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"³⁹

"المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد"⁴⁰.

- "ثبات العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى الخروج منها عند ⁴¹ PQUL "QLBOU"التقاعد ومن ثمة نجد جل هذه التعريفات تركز في تعريفها للاستقرار الوظيفي على أنه ضمان استمرار العامل في المؤسسة إلى غاية الوصول إلى التقاعد.

ثانياً: المصطلحات القريبة من الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة لاستقرار الوظيفي منها: الارتياح والأمان، الولاء والانتماء، الروح المعنوية وفيما يلي توضيحها:

1- الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي وعموماً لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

فيعرف " دانيس " الرضا الوظيفي " على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى لأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف من العمل وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وتطورات وسلوكيات العامل"⁴²

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداده وطموحه وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته.

2- الشعور لولاء والانتماء:

يشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب لوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة، ويرتبط الشعور لانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمل مع أهداف المؤسسة.

³⁹- فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 32.
⁴⁰- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1، دار الراوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص55.

⁴¹- فريدة العيفاوي العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، قسم علم الاجتماع تخصص مؤسسات مجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة 2012-2013، ص33، نقلاً عن محمد علي محمد مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.

⁴²- جبلي فاتح، " مرجع سبق ذكره، ص 74

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمل ورغباتهم.
 - مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط التقاهم الذي يتوفر بين العاملين.
 وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملاتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في المسؤولية لإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة⁴³.

3- الروح المعنوية :

الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به، حيث يصف مصطلح الروح المعنوية شعور متصلا ومتعلقا لروح والحماس ويرى كيرت ليفين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتمكن النماذج الخاصة لجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وترتبط الروح المعنوية العالية لرضا الوظيفي وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر اشعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة، ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه من هذا العمل وتكيفه معه ومن مظاهر الروح المعنوية نذكر:

- شيوع الشعور لانتماء من أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته منها وتزيد من شعوره لأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة بعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.⁴⁴

4- دورات العمل :

ورد مفهوم دورات العمل بمصطلح التسرب الوظيفي أو تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة ويقصد به " خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو أداء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل وتعود أسباب الدورات في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الاختيار والتعيين من جانب المنظمة، أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم. وتكمن علاقة دوران العمل بالاستقرار الوظيفي في الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل التي من الممكن تفاديها من طرف الإدارة للحفاظ على العاملين بتهيئة بيئة عمل مواتية وإعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول ا وتعزير سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يوجهها العمل والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى ويجب تحديد معين لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به

⁴³ - جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴⁴ - بن منصور ربيعة " الاستقرار الوظيفي وعلاقته داء العاملين في القطاع الخاص " مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2013/2014، ص70.

في أي مشروع وقد يكون هذا الحد ضروريا وإيجابيا للعاملين وللمنظمة باعتباره يحدد الحياة في أجواء المنظمة لتكون أكثر قدرة على التطور والإبداع وأكثر استقرار⁴⁵.

الفرع الثاني: فوائد الاستقرار الوظيفي وأهميته

أولا: فوائد الاستقرار الوظيفي

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح في الجدول التالي:

⁴⁵ - عائض بن شافي الأكلبي "أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، القاهرة، 2003 ص73

الجدول رقم (04-01): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة⁴⁶

الأفراد العاملون بها	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية لعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة لمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.	4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
5- إحساس العامل لانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل لمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين للأسباب المختلفة.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله لمؤسسة.	7- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها.
8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله المستمر ومواجهة التحدي لحرصه عليه وعلى بقائه مؤسسة	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.
	9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).
	10- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبدل والعطاء التي تواجه المؤسسة.

المصدر: عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي " المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017. ص 85

إضافة إلى الفوائد يمكن إدراك الحاجة إلى توفر الاستقرار من خلال استعراض أهميته.

⁴⁶زبدي نادرة أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة مستشفى بشير بن ناصر-مستشفى الحكيم سعدان مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2018-2019 ص 38

ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي:

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استجابات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والحث والحوافز فضلاً عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف يعكس على ردد فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم⁴⁷ ويعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية.

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بنمط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض ولتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا لنسبة لفرد واحد فما لنا بعدة أفراد.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبتالي نقل من عوامل التعب ونخفض احتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة⁴⁸ وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية لنسبة للعامل وجماعة العمل فهو لنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الاحتفاظ ليد العاملة المدرجة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب.

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور لأمان النفسي، والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنياً لهم.⁴⁹

⁴⁷عائض بن شافي الاكلبي"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴⁸جاسم رحيم عذاري، مجبل دوارى اسماعيل، "أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، الد9، تموز، 2013، ص 144.

⁴⁹بن منصور رفيقة"، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفرع الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

يدل نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي⁵⁰:

1- قلة الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت. كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى وكتعبير تلقائي من السخط وعدم الرضا عما يحدث. وكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة وعدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين الكفاءة الإنتاجية⁵¹.

2- المواظبة على العمل وعدم التغيب:

إن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب كالمرض، أو بسبب الخوف من المشرفين... الخ. وعليه فإن انخفاض نسبة الغياب عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة. بحيث يعبر الحضور الدائم أن العمال لا يشعرون بأي تدمير نحو عملهم، وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار المهني⁵².

3- قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق أضراراً كان بالإمكان تفاديها. وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسیر أن يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوى، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد بان عماله أكثر ولاء للمنظمة⁵³.

⁵⁰حمو مريّة، صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين بجامعة المسبلة، مذكرة مكملة لنيل

شهادة ماستر، 2019-2020 ص45

⁵¹ - عائض بن شافي الاكلي، مرجع سبق ذكره، ص84

⁵² - جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص35

⁵³ - المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2014/2015 ص77

4- المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

إن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم، والاستفادة من تجاربهم السابقة. لذا تعد عملية اتخاذ القرار الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفر المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه⁵⁴.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

يوجد عوامل كثيرة تؤثر في الاستقرار الوظيفي نوجز أهمها فيما يلي:⁵⁵

أ- الترقية: وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله.⁵⁶ ويؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي وتتطوي الترقية على تغيير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر.⁵⁷

والغرض من إجراء الترقيات هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد والترقية معنى الصعود والارتقاء.

وتتم الترقية على أسس علمية تنظيمية، حيث يراعي فيها أقدميه الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

ب- النقل: يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو يطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا يتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد⁵⁸ فيزيد من خبرته وينمي قدراته. وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

⁵⁴- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 ص476

⁵⁵براهيمي سهام، مرجع سابق، ص60

⁵⁶- ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص62.

⁵⁷- فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص124.

⁵⁸- ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص85.

ج- الاتصال:

يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلف الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين.⁵⁹

وفي هذا الصدد يؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال.⁶⁰

ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والاجتماعية، والمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حق يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل.

د- العلاوات الدورية: هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيدا، ممتاز وتحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعه مسبقا وليس مسبقا وليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل.

أما الحوافز المادية غير المباشرة هي حوافز تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الاجتماعية العامة، وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقربهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها وترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل.

الفرع الرابع: المقاربة النظرية للاستقرار الوظيفي

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن 19 وبدايات القرن 20 إلى صعوبة إدارتها وتمييزها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين والباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات كإبراهيم ماسلو ومدرسة الإدارة العلمية لتيلور والنظرية الحسابية ونظرية الحاجات المعدلة لأدلفر وغيرهم ممن أسهموا في نظرية التنظيم والإدارة.

⁵⁹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص 62.

⁶⁰ سهيل إدريس، المنهل فرنسي- عربي، ط 36، دار الأدب، بيروت، 2006، ص 23

ونستعرض بعض النظريات التي لها ارتباط بموضوعنا وعن هذه النظريات نذكر⁶¹:

أولاً: نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو Maslow)

قضى ابراهيم ماسلو ما يقارب عشرون عاما في حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات ، فهو يرى أن السلوك الإنساني يحدد الحاجات ، فإن الإنسان عندما يشبع الحاجات المهمة لديه ، يسعى لإشباع الحاجات الأخرى الغير مشبعة وهكذا ، ووضع هرم الحاجات ، والملاحظ أن الحاجات الدنيا يسهل إشباعها ، ثم خذ تلك الحاجات لصعود للأعلى ، وكلما ذهب اتجاه الهرم إلى الأعلى يصعب إشباع تلك الحاجات ، في رأي ماسلو أن التدرج الهرمي لا يتم إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الدنيا ، ولو بشكل جزئي ، ثم التي تليها وهكذا ، فإن هذه النظرية تقترض أن الدافع هو الحاجة الغير مشبعة وكلما أشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي تليها ، حسب ترتيب ماسلو في التدرج الهرمي.

الشكل (01-03): التدرج الهرمي لنظرية ماسلو



المصدر: راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري، " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 1427هـ، ص20 وهذه الحاجات مرتبة على النحو التالي:⁶²

الحاجات الأساسية المادية (الفيزيولوجية): وتمثل هذه الحاجات قاعدة هرم ماسلو، مثل الحاجة إلى التغذية (الحاجة إلى الطعام وللشرب) والغريزة الجنسية والهواء (التنفس) والنوم

⁶¹زبدي نادرة، مرجع سبق ذكره، ص 46

⁶² راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري، بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع كلية الادب جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص21.

وهذه الحاجات ضرورية لدعم البقاء وحفظ الحياة، وإشباع هذه الحاجات يحدث التوازن البيولوجي للإنسان وهي حاجات فطرية يشترك الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى. **الحاجة إلى الأمن والاستقرار:** وهي حاجات الضمان، والدخل والأمن بشكل عام، والمترتب والحماية ضد الأخطار، والأمن الوظيفي وفي الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية ضد المخاطر الحاضرة والمستقبلية. **الحاجات الاجتماعية:** وهي حاجة العطف، والحب والعلاقات الاجتماعية والصداقة والانتماء إلى الآخرين كالأسرة والنادي والجماعة والشركة. **الحاجة إلى الاحترام (الحاجة إلى تقدير الذات):** وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والمرتبة والمكانة الاجتماعية الرفيعة.

الحاجة إلى إثبات الذات: وهي أعلى المستويات في هرم ماسلو وهي حاجات تحقق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات والطموح ، وفي هذه النظرية أهتم ماسلو لترقية ودورها في دفع الأفراد نحو العمل و تحسين مستوى أدائهم و لتالي توفير الاستقرار الوظيفي وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقاً من فرض أساسي سواء أن الفرد يبدأ أو لإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية وإذا ما تم ذلك وإشباعها ينتقل لمحاولة إشباع حاجات معنوية في أعلى الهرم حيث أن إشباع الحاجات له تأثير ايجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى العمل وبذله المزيد من ا هود وتحقيق الاستقرار الوظيفي وإشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة بمعنى آخر تلك الرغبة تدفع الفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أعلى الوظائف وهو تحققه الترقية و لتالي سيؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل.⁶³

ثانياً: نظرية الحاجات المعدلة لألدرفر:

قدم ألدرفر هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل والنمو، حيث قدم الدرفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

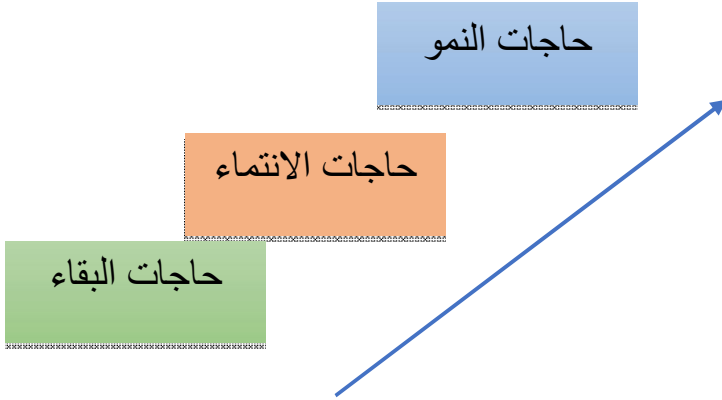
حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو

حاجات الانتماء: تعبر عن درجة ارتباط الفرد لبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

حاجات النمو: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو

⁶³ - جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص46

الشكل رقم (01-04) هرم ألدرفر للحاجات



المصدر: أحمد لغبي، "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014/2015 ص 72.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ، وفي أن يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد و الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى ، إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه ألدرفر ان هناك متغيرات عدة يمكن لأن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد إشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.⁶⁴

ثالثا: النظرية الحسابية: يرى أنصار هذه النظرية أنه كلما زاد استثمار الفرد في المنظمة كلما كان احتمال تركه للعمل ضعيفا، حيث يرى أنه كلما حصل الفرد على مكانة في المنظمة وكلما زاد عمره وخبرته في المنظمة كلما كان ولائه أكبر وبالتالي يصعب عليه ترك العمل

⁶⁴ - أحمد لغبي، "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014/2015، ص 73.

ومغادرة المنظمة، حيث يزيد ارتباطه، وترى هذه النظرية أن هناك ثلاثة عوامل تسهم في بقاء الفرد في المنظمة وبالتالي عدم تركه للعمل هي: الخسارة المادية التي قد يفقدها الشخص من قبل تركه المنظمة. فقد ما حصل عليه من مكاسب معنوية، كالمنصب القيادي وما يرتبط بحسن مكانة داخل المنظمة.

يعد العمر ومدة الخدمة في المنظمة من العوامل المحددة لاستقرار العامل داخل المنظمة. وتشرح هذه النظرية عملية الاستقرار الوظيفي، وتمتد لعوامل استقرار وظيفي كالعمر والخبرة والمكانة المكتسبة في المنظمة، وتوضح هذه النظرية أنه طول مدة عمل الشخص في المنظمة يعد أحد عوامل استقراره فيها، وتوضح أن العامل لا يقدم على ترك العمل بسبب ما قد يفقده من مميزات حصل عليها في عمله، بسبب طول المدة التي قضاها في المنظمة وما كسبه فيها من خبرات تجعل له تميز في المنظمة فإنه قد لا يحصل على مثل تلك المميزات في عمل آخر، والذي قد يبدأ من جديد كي يحصل على المميزات التي حصل عليها في عمله السابق.⁶⁵

رابعاً: مدرسة الإدارة العلمية: وتسمى لنظرية التاييلورية نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور ، ومن خلال مسيرته الطويلة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور إلى تحديد حملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة آنذاك كانخفاض نسبة الحوافز ، التباطؤ في انجاز الأعمال ، نقص المردودية وضعف العلاقة بين الإدارة و العمل وسوء ظروف العمل ... الخ ، حيث دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور هذه المؤثرات السلبية في المنظمات وخصوصاً في انخفاض نسبة الحوافز حيث يرى تايلور وآخرون إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهمات مكملة لبعضها البعض ومن بين المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية ، تقييم العمل وقياس العمل و وصفه ونظام الحوافز. أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة داء الأعمال في ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع وحجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة ، وهذا النوع من الإغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال ، وإن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيما يتعلق لسلوك البشري انعكس على نظرها للفرد و اعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله الأخير.

ونظرت هذه المدرسة التاييلورية إلى الحوافز المادية لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي استمرارها واستقرار أفرادها، ويرى أن الإدارة الناجحة لا بد لها من: القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة لعمل وعمل قوائم بواجبات كل وظيفة. إنشاء أقسام خاصة بتخطيط

⁶⁵- راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص54.

العمل وتدريب العمال. وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط لخبرة والانجاز أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى، وكلما شعر لرضا والتدرج في عمله ارتبط به وحقق الاستقرار الوظيفي. وعلى المؤسسة أن تحافظ على كوادرها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين لضمان استقرارهم ومن ثم فإن تايلور ركز على الحوافز المادية لضمان ولاء الأفراد وتحقيق الاستقرار إذ يبدو جليا أن متغير الاستقرار يستند استنادا جوهري إلى متغير الانجاز والكفاءة على اعتبار أن هذا الأخير مرتبط لحوافز المادية.⁶⁶

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية

الدراسة الأولى: دراسة علي حسن القرني (2017)، جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

- **عنوان الدراسة:** مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. هدف الدراسة: الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، وتحليل العلاقة الارتباطية بين مستويي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- **العينة:** تمثلت عينة البحث الحالي بمجموعة مكونة من (213) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات جامعة تبوك.

- **المنهج:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي.

- **أدوات جمع البيانات:** تم استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان، وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات البحث.

- **الوسائل الإحصائية:** يستعين الباحث بعدد من الوسائل الإحصائية الوصفية والتحليلية والتي تتمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط (Person)، كما تمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (ت) (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق.

- نتائج الدراسة:

- أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.10) وهو يقع ضمن درجة (مرفق) حسب مفتاح التصحيح.

- أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.21) وهو يقع ضمن درجة (موفق جدا) حسب مفتاح التصحيح.

⁶⁶ - المداني حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

- وجود علاقة موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك).

الدراسة الثانية: دراسة مدرسية جامعة تكريت (مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، سنة 2016)

عنوان الدراسة: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت.
هدف الدراسة: إلى بيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

العينة: تمثلت عينة البحث الحالي بمجموعة من الأفراد المبحوثين ضمت (40) شخصا من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية بواقع (20) استمارة لكل منظمة وبعد توزيع استمارة الاستبيان وقد تم استلام (37) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

المنهج: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها على استمارة الاستبانة، اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الطائي، 2007) والتي اعتمدت بدورها على مقياس الساعدي، (2002) الذي اعتمد على مقياس (

Allen&Meyer) وحدد أسلوب ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

الوسائل الإحصائية: تم استخدام برمجية (SPSS) شملت الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

- تحليل الارتباط والانحدار.

نتائج الدراسة: كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الآتي:

-اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثين.

- كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الآتي:

- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

العينة: (84) شخصا من (101) موظف من قسم الرياضة ودور الشباب في مقاطعة مازانداران.

المنهج: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: أجابوا على " استبيانين "الثقة التنظيمي" الذي وضعته شوكلي - زالابا، إليس، و فين وغراد (2000) و" استبيان الالتزام التنظيمي " الذي وضعته ألين وماير (1990). نتائج الدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين الثقة التنظيمية

والالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام بالمهمة، ولكن العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام المستمر لم تكن كبيرة.

الدراسة الثالثة: دراسة عطية عون (جامعة وهران - الجزائر-2016)

عنوان الدراسة: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، والمعياري).

العينة: قوامها 670 عامل بالحماية المدنية لولاية الجلفة.

المنهج: في هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: واعتمد الباحث فيها على النسخ الأصلية لمقياسي الثقة التنظيمية قام بترجمتهما إلى العربية والالتزام التنظيمي.

الوسائل الإحصائية: تم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS v20 وحزمة AMOSv 20

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

-تمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية، وتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-تساهم الثقة التنظيمية بأبعادها الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده العاطفي، المستمر، والمعياري أو الأخلاقي).

الدراسة الرابعة: دراسة حامد كاظم متعب وعامر علي العطوي (2008- جامعة القادسية)

عنوان الدراسة: دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية.

العينة: تمثلت عينة البحث الحالي بمجموعة من العاملين في معمل نسيج الديوانية ضمت (98) فرد (من إداريين وفنيين)، وبعد توزيع استمارة الاستبيان عليهم ظهر بأن واحدة من الاستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستمارة المستخدمة في الدراسة أكثر من (98%).

المنهج: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية والإثباتات المنطقية لفرضيات البحث.

أدوات جمع البيانات: تم استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات البحث.

الوسائل الإحصائية: يستعين الباحث بعدد من الوسائل الإحصائية الوصفية والتحليلية والتي تتمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط (Person)، وتحليل

الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وتحليل السيطرة. (Dominance Analysis)

نتائج الدراسة:

- تباين وجهات نظر الأفراد عينة البحث اتجاه مصادر الثقة في واقع العمل، إذ يوجد توجه إيجابي من لدن أفراد العينة اتجاه ثقافتهم بزملاء العمل وبرئيسهم المباشر ووجود توجه سلبي اتجاه الثقة بإدارتهم العليا، وهذا يعني وجود إيمان لدى أفراد العينة بخصوص قابلية وحسن نية زملائهم ورئيسهم المباشر في العمل، وينخفض بالمقابل هذا الإيمان اتجاه الإدارة العليا.

2. تباين كذلك وجهات نظر أفراد العينة اتجاه مستوى مخرجاتهم الموقفية والسلوكية في العمل، إذ تظهر نتائج الوصف الإحصائي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومستوى سلوك الإبداع ومستوى سلوك التطوع لخدمة المنظمة، وكذلك وجود ارتفاع نسبي بمستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وسلوك التطوع لمساعدة زملاء العمل الآخرين.

3. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين مصادر الثقة و بين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، والتي تدل على أن ثقة العاملين بالآخرين (أفراد زملاء العمل والرئيس المباشر أو جماعات الإدارة العليا تساعد على:

أ) تحسين مستوى رضا العاملين اتجاه العمل.

ب) تعزيز التزام العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

ج) تحفيز العاملين على انتهاج سلوك المواطنة المتجه لخدمة المنظمة وخدمة زملائهم الآخرين.

د) تحسين كمية ونوعية العمل الذي ينجزه العاملين.

هـ) تشجيع العاملين على تقديم وممارسة الأفكار البناء والمبدعة في العمل، وهذا التلازم والتأثير بين مصادر الثقة ومخرجات العمل الموقفية والسلوكية تتباين أهميته بتباين مصدر الثقة، والتي تشير جميعها إلى أن الثقة بالإدارة هي أهم مؤشرات تحديد مستوى مخرجات العمل التي تكون على مستوى المنظمة، في حين أن الثقة بالرئيس المباشر و بزملاء العمل هي المؤشر الأهم في تحديد مخرجات العمل على مستوى الوظيفة والفرد الدراسة.

الدراسة الخامسة: دراسة (Yilmaz,2008)

عنوان الدراسة: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية.

هدف الدراسة: تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالجهاز من معلمي المدارس الابتدائية.

العينة: (120) معلم في وسط مدينة كوتاهيا.

المنهج: في هذه الدراسة استعمل الباحث نموذج المسح الشامل.

أدوات جمع البيانات: من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوجزها فيما يلي:
-أشارت الدراسة إلى وجود علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية الفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

الدراسة السادسة: دراسة (Straiter,2008)

عنوان الدراسة: ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي.

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى اختيار دور ثقة المشرفين بمرؤوسين ومنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام الشعوري.

العينة: (117) مدير مبيعات كبرى شركات الأدوية في نيوجرس في الولايات المتحدة الأمريكية.

المنهج: في هذه الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوجزها فيما يلي:

-هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

الدراسة السابعة: دراسة عبد العزيز علي مرزوق (جامعة كفر الشيخ - مصر) 2008

عنوان الدراسة: دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

- تحديد قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ. **العينة:** (120) عامل من بين (722) موظف.

المنهج: في هذه الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي. أدوات جمع البيانات: تمثلت في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى العاملين بالجهاز الإداري لجامعة كفر الشيخ وكليتها التسع.

الوسائل الإحصائية: اعتمد الباحث في تحليله البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وهذه الأساليب هي:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

- معامل ارتباط ألفا كرومباخ.

وتحليل الارتباط والانحدار الخطي. نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوجزها فيما يلي:
لا أن العاملين بإدارة جامعة كفر الشيخ وكلياتها يدركون وجود درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي، ومستوى عال من الثقة التنظيمية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة جامعة كفر الشيخ وكلياتها مرتفع. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة بصفة عامة.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة للاستقرار الوظيفي

الدراسة الأولى: دراسة يوسف الدبوز بجامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي الجزائر 2016/2015

عنوان الدراسة: دور إدارة ضغوط العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين "
هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي من خلالها تقوم إدارة الموارد البشرية لإدارة ضغوط العمل للمحافظة وتحقيق الاستقرار والوظيفي من خلال الإحساس لأمان والرضا الوظيفي وعملت على تشخيص أهم الضغوط والصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام الأفراد العاملين بالإضافة للتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظفين.
العينة: يقدر عددهم بـ 125 موظف بالتناوب 4 أسابيع عمل بأربع أسابيع راحة، حيث تتألف عينة الدراسة من 26 مفردة، وهو عدد المبحوثين الذي تمكنا من الوصول إليهم بسبب صعوبة الاتصال بهم وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة (قطاع المحروقات).
المنهج: استخدم المنهج الوصفي..

أدوات جمع البيانات: طريقة لجمع البيانات من خلال استمارات تحتوي على أسئلة مقننة
نتائج الدراسة: وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

*نتائج متعلقة لأفراد:

- الأفراد العاملين في الشركة يتبنون أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل والتي من بينها:

- التعامل مع ضغوط العمل والموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.
 - التحكم في الأعصاب وردود الأفعال عند مواجهة مشاكل في العمل.
 - عدم الشعور بالمبالاة اتجاه الأعمال وحل النزاعات مع الزملاء في العمل بطريقة سلمية.
- *نتائج متعلقة لمؤسسة:

تعتمد المؤسسة أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل ومن بينها:

- توصيف الوظائف وتحديد المهام والأدوار.
- تواصل إدارة الشركة مع عمالها وموظفيها بشأن احتياجاتهم ومشاكلهم.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة.
- تحقيق وبرمجة وسائل الترفيه المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل والتقليل من التوتر الذي ينجر عن العزلة والبعد عن الأهل والمناخ الصحراوي وساعات العمل الطويلة.

الدراسة الثانية: دراسة بن منصور رفيقة 2013

عنوان الدراسة: "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"
هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعها نفقد أن العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.
العينة: وقد استعانت بالعينة الطبقية العشوائية

المنهج: ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات
أدوات جمع البيانات: كما تم جمعها للبيانات بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة: أما إهمال نتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال هاته الدراسة تمثلت في النقاط التالية:

هنا كعلاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي .
 أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائه موجب الانتماء للمؤسسة.
 أداء العمال خالي من الفاعلية و التميز بسبب الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

الدراسة الثالثة: دراسة العيفاوي فريدة 2012

عنوان الدراسة: "العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال
هدف الدراسة: إلى محاولة إفادة المنظمة من خلال محاولة كشف النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية
 والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وهذا ما ينعكس ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات

والرغبات الفردية و الجماعية. كذلك معرفة أثر هذه المتغيرات في بروز بعض مشكلات العمل والتوجه بأداء العاملين نحو الأفضل و الاطلاع على أبرز العوامل التي تخلق و تبني جو تنظيمي ملائم. العينة: وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية حيث أخذ نسبة 30 % وكان حجمها 305 عامل

المنهج: واتباع المنهج الوصفي في دراسته
أدوات جمع البيانات: الملاحظة والمقابلة الحرة ونصف الموجهة
نتائج الدراسة: وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:
-العلاقات الإنسانية في الغالب غير فعالة (علاقة الرئيس بالمرؤوس) مم أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم استقرارهم.
-الاتصال (رسمي أو غير رسمي) يواجه عدة معوقات و لا يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تطوير الأداء والمشاركة العمالية ضئيلة جدا و لا تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية مما انخفض مستوى رضا العمال واستقرارهم.
-الخدمات الاجتماعية العمالية (النشاطات و المساعدات المقدمة) غير كافية ولا ترضى رغبات العمال و احتجاجاتهم فهم غير سعداء بما تقدمه المؤسسة مما يجعلهم غير متأقلمين مع جو العمل.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد علي الصمادي وفراس الرواشدة بالأردن (2009) .

عنوان الدراسة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي
هدف الدراسة: حيث استخدمت الأساليب الإحصائية، بعملية التحليل الإحصائي spss الوصفية لوصف خصائص العينة، وذلك باستخدام خصائص النزعة المركزية كالتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية.
العينة: حيث بلغت 280 مفردة من العدد الإجمالي المقدر ب 4709 عامل وعاملة.
المنهج: في هذه الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي.
أدوات جمع البيانات: واعتمد الباحث على الاستبانة وزعت على أفراد العينة وتم معالجة البيانات التي جمعت بالاستعانة.
نتائج الدراسة: وقد توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى نتائج متعددة: فقد كانت هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية، كما أن هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والاستقرار الوظيفي.

الدراسة الخامسة: دراسة جيلي فاتح بجامعة منتوري - قسنطينة 2005-2006

عنوان الدراسة: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

هدف الدراسة: هذه الدراسة عالجت وضعية و مكانة العامل في المؤسسة و مدى شعوره بالارتياح و الاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك، و هذا بإسنادها إلى أسس و معايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضي الوظيفي للعمال و بالتالي الاستقرار المهني و على هذا الأساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات في التدرج المهني، الأجر، المكافآت و العلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية و التنظيمية

العينة: عينة من العمال عددها 40 عاملا من مجموع 403 عامل موزعة على ثلاثة أصناف: إدارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ، تم الأخذ منها بنسبة مختارة قدرها 10% من كل فئة. **المنهج:** استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهذا حسب ما أدرجه وهو إحدى أساليب المنهج المسح الوصفي

أدوات جمع البيانات: استخدم الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات وقد استعمل الباحث الأسلوب الإحصائي في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها.

نتائج الدراسة: توصل الباحث أن الترقية مطلب وظيفي من اجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء العقلي للمؤسسة ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلف نوع من التذمر والشكاوى وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة انه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ أن فتحت المؤسسة أبوابها.

ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الاقدمية والكفاءة المهنية، إما الحوافز فمقتربة بالأجر وحده وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة.

الدراسة السادسة: دراسة سمير حليس بجامعة - منتوري قسنطينة خلال السنة الجامعية 2004-2000-

عنوان الدراسة: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم من أوضاعهم وأعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وهي دراسة ميدانية وضعية متعمقة تهدف الى كشف الارتباطات والعلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيرها من جهة والموارد البشرية واستمرارها من جهة أخرى.

العينة: طبقت الاستمارة على 64 عامل من أصل 274 عامل اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 25% من مجمع البحث

المنهج: استخدم المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة أدوات جمع البيانات: واستخدام الباحث لجمع البيانات مجموعة من الأدوات كالملاحظة المقابلة، والاستمارة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات،
نتائج الدراسة: وقد أسفرت على النتائج التالية:
نتيجة الفرضية الأولى:

العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة بين الفترة و الأخرى بنسبة 76.01% من أفراد العينة هذا إذا كان هذا التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط المدروسة و يشارك فيه كل العمال المعنيين بالأمر كما ان 54.42% منهم يرون التغيير لا يمثل لهم تهديدا كما ان هذا التغيير يؤثر بشكل واضح على البناء التنظيمي للمؤسسة حيث أشار 74.7% من العدد الإجمالي لإفراد العينة أن أماكن عملهم تغيرت مع التغيير التكنولوجي الحاصل مما يؤدي الى تغيير النشاطات والوظائف و المراكز التي يحتلونها، نتيجة لهذا فهناك تأثير سلبي لهذا التغيير فهناك تغيير على مستوى العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل القدامى و أشار إلى هذا 75.36% من أفراد العينة، لان هذا التغيير الذي يتم لا يشارك العمال فيه ما تؤكدته النسبة 70.01% فحسب رأيهم هم الأدرى من الأولى بالنقل و هم الأدرى بما يحدث على مستوى الورش الإنتاجية .

فالتغيير التكنولوجي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا وبالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية إذ يمكن القول أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي إحدى الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة تتبعها.
نتائج الفرضية الثانية:

أقرت نسبة 44.42% من أفراد العينة أنهم لا يشاركون في الاجتماعات الداخلية و أنهم في معظم الأحيان لا يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الاستعداد و التحضير المسبق له و بالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشغلونها كما صرح 52.17% من أفراد العينة أن المشرف المباشر هو الذي يساعدهم على التأقلم مع الظروف الجديدة و على تجاوز الاضطرابات و تحدي التغيير لان الكثير منهم يرغب في ترك العمل بعد إجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات و الضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين .
نتائج الفرضية الثالثة:

أكدت نسبة 05.0% من العمال أنهم استفادوا من التغيير لأنهم اكتسبوا مهارات و خبرات جديدة في العمل و 44.20% منهم يقرون أن الاستفادة تختلف و تتنوع من فرد إلى آخر كل حسب طموحاته، فمنهم من يرى ضرورة لزيادة أجره بالموازاة مع التغيير في المنصب ومنهم من يبحث على الترقية و منهم من يطمح إلى تكوين إضافي ليزيد من مهاراته وخبراته، و توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن التدريب و التكوين المهنيين يساهمان

بدرجة كبيرة إنجاز عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال و الارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم فمن خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن أن تقول أن الفرضيات تحققت و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية فهي تقصي العمال وتعتمد على الأوامر الصارمة التي تصدرها من الإدارة العليا ولهذا تجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية، لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فيما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم يتجاهلون رغم أنهم عصب العملية الإنتاجية وبالتالي هذا يخفض من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم ويخلق من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل.

الدراسة السابعة: صالح بن نوار جامعة منتوري بقسنطينة 1995

عنوان الدراسة: أسباب الاستقرار، في العمل الصناعي بالجزائر

هدف الدراسة: هدفها وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره في المصنع،

العينة: كما تم اختبار العينة العشوائية المتكونة من 69 عامل من أصل 575 عامل

المنهج: ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات: فقد اعتمد على الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق والاستمارة.

نتائج الدراسة: أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:

نسبة 81.13 % من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة لعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن 46.26 % هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم ،فنسبة 78.26 % يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة و يؤكدون على أن الأجر و المكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله و اطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة ،وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة 66.67 % من العمال لم يسبق لهم و أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة و هو ما يجعلهم يتذمرون وبيتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شرط البقاء.

أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم وما لاحظته الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين وما نسبة 81.15 % أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة في ذلك مما يحد من معنوياتهم و قدراتهم على التآلف و التكيف.

أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال و المشرفين و اعتمادا على النتائج فتؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

سنتناول في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة من حيث حدائتها والمتغيرات المعالجة فيها وطريقة جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه والاسترشاد بها ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفرع الأول: التعقيب عن الدراسات السابقة

لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي حيث تناولوا بعضهم خلال استعراض الدراسات السابقة، أنها تطرقت للمتغيرين كل على حد مع متغيرات أخرى، لكن القلة منه التي اهتمت بالمتغيرين معاً، في حدود علم الباحث فاقصرنا في تناولها، كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق الميداني. ظروف الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي وركز البعض على ربط متغير ظروف العمل بمتغير آخر كالأداء والرضا.

بينما تناولت دراسات سابقة متغير الاستقرار الوظيفي حيث تم ربطه مع بمتغيرات أخرى كالترقية، ومتغير التغيير التكنولوجي.

للأسف لقد تعذر علينا إيجاد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية أي دراسات تربط بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الاستقرار الوظيفي معاً.

استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرفة إليها إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى مثل: منهج المسح، وهذا تماشياً مع طبيعة الدراسة كالملاحظة، المقابلة، بأنواعها، الاستبيان، الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية.

إن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها المعلومات دقيقة فيما يخص الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات وسوف تتعمق في هذا الطرح بالشكل الذي يوضح حقيقة الثقة التنظيمية في المؤسسات وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين.

إضافة لما سبق لوحظ مجموعة من الاختلافات والتشابهات في دراستنا الحالية نذكر منها ما يلي:

أولاً: أوجه الاختلاف:

• **المتغيرات والأهداف:** تنوعت المتغيرات التي ربطت بالاستقرار الوظيفي والثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى، ولكن هناك شح كبير في اختبار العلاقة بين المتغيرين السابقين الاستقرار الوظيفي والثقة التنظيمية معاً، وبالتالي اختلفت الأهداف المرجوة من كل دراسة، والنتائج والتوصيات.

• **عينة ومجتمع الدراسة:** هناك تباين كبير في حجم عينة الدراسة حيث بلغ أعلى نسبة له في الدراسة الرابعة دراسة عطية عون (جامعة وهران - الجزائر-2016)، بقدر 670 فرداً، واختلف مجتمع الدراسة، من منظمة اقتصادية وخدمية ومصرفية.

ثانياً: أوجه التشابه:

- **أداة الدراسة:** كما أن جل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات فمنها ما ركز الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومنها ما استخدم الإحصاء الاستدلالي والذي يشمل معامل الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الإحصائية.
- **المدة الزمنية:** لوحظ أن هذه الدراسات جاءت في فترة تراوحت ما بين 2017 الى 1995، وهي مزجت بين الحداثة والقدم كما ان ممارسة هذه السلوكيات في المؤسسات بدأت حديثاً.
- **أهمية المتغير:** اغلب الدراسات اتفقت بأهمية متغيرات الدراسة في تحقيق أهداف المؤسسة واعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية ومن أهم موارد المنظمة.
- **طبيعة الدراسة:** الدراسات الجزئية التي تم تناولها، تنوعت ما بين مقال علمي محكم، ومذكر ماستر

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية

- إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول متغيرات نادراً ما تجتمع معا (الاستقرار الوظيفي مع الثقة التنظيمية) حيث أن اغلب الدراسات تتناول مع الاستقرار العدالة التنظيمية والأداء.
- كما أن الدراسة خصصت مجال الدراسة في القطاع الاقتصادي العمومي بشكل خاص في حين كانت اغلب الدراسات تركز على الجامعات وقطاع التعليم والصحة.
- يأمل الطالب أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة موضوع الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي باعتبارهما أحد ركائز السلوك التنظيمي.

الفرع الثالث: الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الدراسة يمكن تلخيص الفجوة البحثية وتوضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- ركزت الدراسات السابقة في البيئة المحلية على دور الرضا، الترقية، العلاقات الإنسانية في تحقيق الاستقرار وهنا جاء متغير الاستقرار تابعاً بينما نجده متغير مستقل مثل دراسة بن منصور ريفية 2013	- قلة عدد الدراسات السابقة، ووجود ندرة في الدراسات التي تختبر العلاقة المباشرة بين الاستقرار الوظيفي والثقة التنظيمية	- ركزت الدراسة الحالية على أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ركزت معظم الدراسات على منظمات الأعمال والوزارات ومؤسسات التعليم والمستشفيات	- قلة عدد الدراسات التي ركزت على منظمات ذات قطاع اقتصادي عمومي في الضمان الاجتماعي	- الدراسة الحالية ركزت على منظمة اقتصادية عمومية في الدرجة الأولى في قطاع الضمان الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

ومما تقدم نستخلص أن الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وتعمل الثقة في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق، وعلى الجانب الآخر يستمع العاملون إلى إرشادات القادة الذين يثقون فيهم ويقبلونها

وأن الاستقرار الوظيفي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، لماله من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين، كما يساهم في تحسين الحالة النفسية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي مع انخفاض حوادث العمل، فإنه على المؤسسة أن تحافظ على مواردها البشرية والتي تعتبر المكون الرئيسي الذي يتطلب من الإدارة استثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه ، مما يزيد من تماسك جماعة العمل، وترابط أعضائها ويرفع من مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح.

مما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمع ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فالعامل المستقر متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل، ويتم ذلك من

خلال توفير كل السياسات والأنظمة التي تساهم في تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل منصف، وذلك من خلال العمل على توفير كافة الاحتياجات والمتطلبات سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية التي تجعله راضٍ على عمل هو مطمئننا على مستقبله الوظيفي.

حاولنا استعراض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الطالب في هذا البحث، وقد وجد الطالب أن أغلب الدراسات من تناولت متغيرين وهما الاستقرار وربطه مع متغيرات أخرى وانحصرت الدراسة الحالية في اختبار أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي ، وهي دراسة نادرة في البيئتين العربية والجزائرية ، لذلك ارتأينا بأن نسلط الضوء على مثل هذه المواضيع في البيئة الجزائرية ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عديدة منها ما تعلق بالمنهج المتبع الذي اعتمد على الوصف والتحليل، وأيضا فيما يخص قياس المتغيرات من خلال أبعادها المستعملة في الأبحاث الإدارية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما استفادت دراستنا الحالية من طرق المعالجة الإحصائية التي وردت في الدراسات السابقة لا سيما منها ما تعلق بالإحصاء الوصفي للتعرف على البيانات وعرضها والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات ومعرفة العلاقات ومدى قوتها وثباتها، ومن خلال هذا الفصل تم وضع حجر الأساس للدراسة التطبيقية التي تلي هذا الفصل من خلال عرض الأدوات والطريقة المستعملة لمعالجة إشكالية الدراسة، ليتم بعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالدراسة، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية :** قبل الشروع في دراسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

سنتناول في هذا المبحث وصف الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان وتحليل خصائص عينة الدراسة وأسلوبها إضافتاً إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات بالإضافة إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج لدى وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء التي تعرف على أنها كيان إداري تنظيمي ذات طابع خاص تعمل على تأمين فئة العمال الغير أجراء أو بالأحرى الذين يمارسون نشاط لحسابهم الخاص الخاضعة منها للقيود في السجل التجاري منها الصناعيين الحرفيين التجار الفلاحين وكذا أصحاب المهن الحرة من محامين وأطباء وغيرهم وكذلك أصحاب المؤسسات الخاصة sarl eurl snc يقوم الصندوق بضمان التغطية الاجتماعية من تأمين عن المرض والعجز بأنواعه والتقاعد وقف قوانين خاصة

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:

سنقوم هنا بتحليل القسم الأول للاستبيان الخاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة المدروسة.

- **الجنس:** تم جمع الاستثمارات الموزعة وتصنيفها على أساس جنس أفراد العينة، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

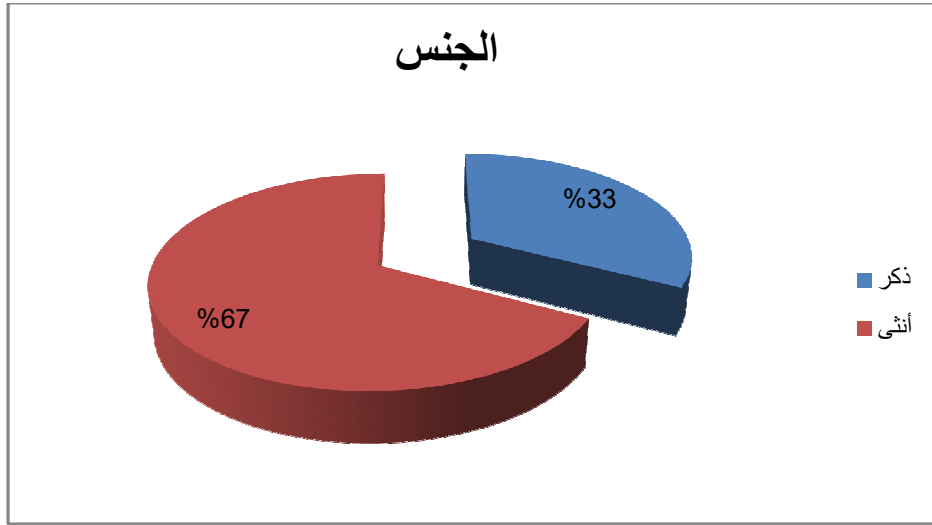
الجدول رقم (03-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	32.7
أنثى	35	67.3
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (03-01) نلاحظ أن فئة الإناث كانت لها النسبة الأكبر من حيث المشاركة، حيث بلغت 32.7 % أي ما يعادل 35 أنثى، في حين بلغت نسبة الذكور 17 % أي ما يعادل 17 من الذكور فقط، وهذا ما يدل على أن الإناث هي الفئة الطاغية في دراستنا، كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

- **الفئة العمرية:** قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس العمر، فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

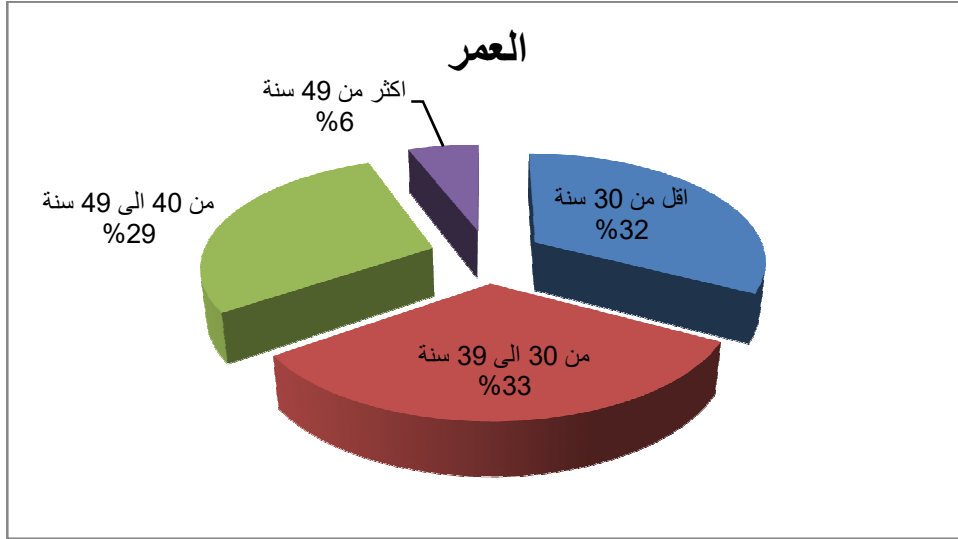
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	17	32.7
من 30 إلى 39 سنة	17	32.7
من 40 إلى 49 سنة	15	28.8
أكثر من 49 سنة	3	5.8
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (02-03) نلاحظ أن نسبة مشاركة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و الفئة من 30 إلى 39 سنة بلغت 32.7 % أي ما يعادل 17 فرداً لكل فئة عمرية ، يليها بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة فشاركوا بنسبة 28.8 % أي بمشاركة 15 فرداً، في حين نجد أن أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من 49 سنة تساوي نسبتهم 5.8 % أي بمشاركة 3 أفراد ، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة كانت أعمارهم تدل

على أنهم الفئة الفتية التي تمتاز بالنشاط، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

- **المؤهل العلمي:** قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس المؤهل العلمي ، فتحصلنا على النتائج التالية:

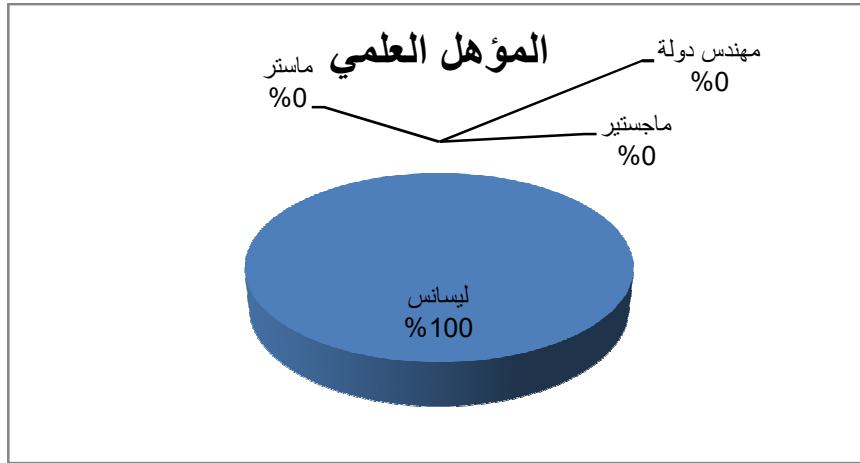
الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ليسانس	52	100
ماستر	0	0
مهندس دولة	0	0
ماجستير	0	0
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (03-03) أن جل عينة الدراسة متحصليين على مؤهل ليسانس حيث تحصله على النسبة الكاملة، ونستنتج من هذه النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي جامعي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

- **التصنيف الوظيفي:** يمكن توضيح النسب المئوية لتصنيف أفراد العينة حسب الوظيفة في الجدول الآتي:

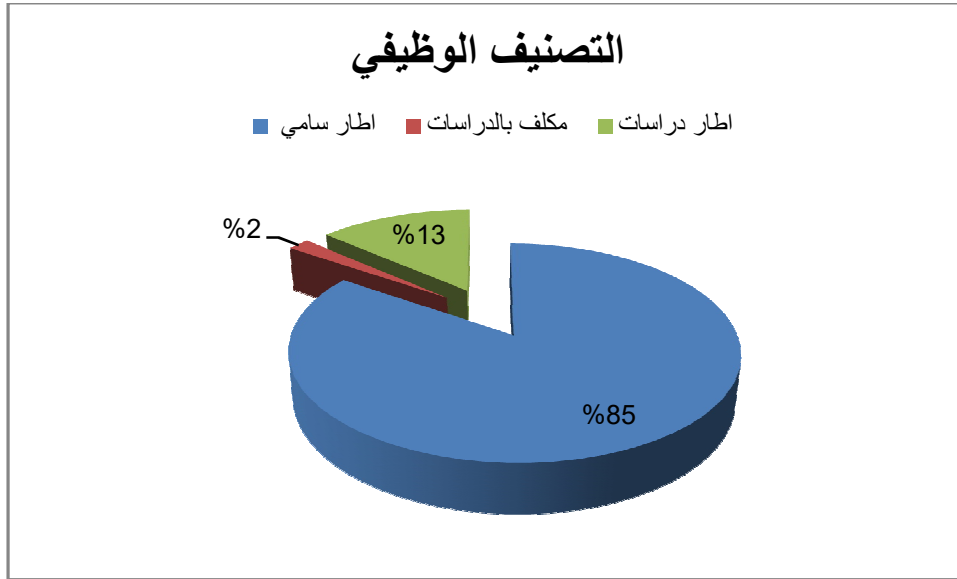
الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة %	التكرار	التصنيف الوظيفي
84.6	44	إطار سامي
1.9	1	مكلف بالدراسات
13.5	7	إطار دراسات
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (03-04) نلاحظ أن غالبية المستجوبين يشغلون إطار سامي وقدرت نسبتهم بـ 84.6 % أي ما يعادل 44 فرداً، يليها بعد ذلك المستجوبين الذين يشغلون وظيفة إطار دراسات بنسبة قدرت بـ 13.5 % بمعدل 7 أفراد، في حين نجد أن المستجوبين الذين يشغلون وظيفة مكلف بالدراسات قدرت نسبتهم بـ 1.9 % أي ما يعادل 1 فرداً، ويتضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

- الخبرة: يمكن توضيح النسب المئوية لتصنيف أفراد العينة حسب الخبرة في الجدول الآتي:

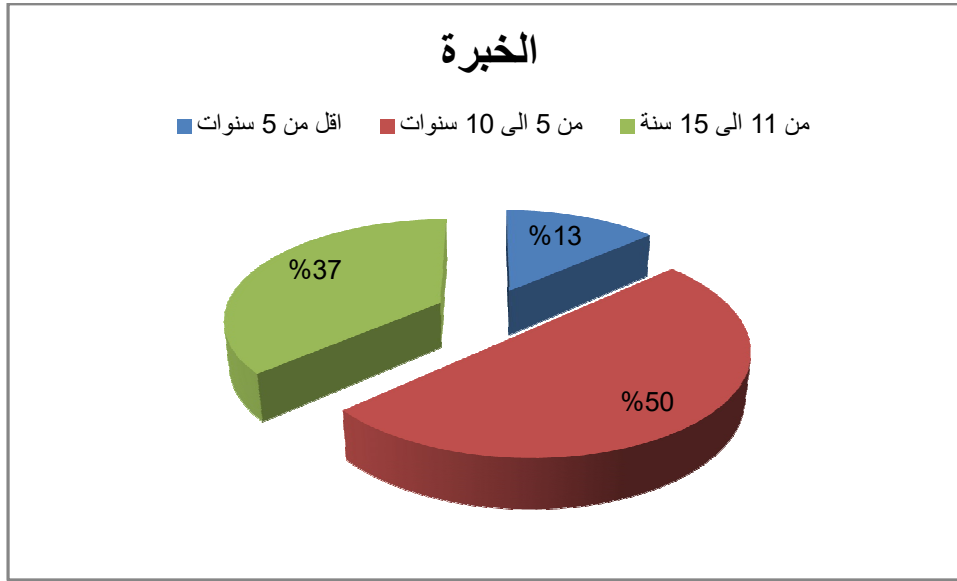
الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
13.5	7	أقل من 5 سنوات
50.0	26	من 5 إلى 10 سنوات
36.5	19	من 11 إلى 15 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ أن غالبية المستجوبين يحوزون على خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث قرت نسبتهم 50.0 % أي ما يعادل نص حجم العينة 26، يليها بعد ذلك أفراد العينة الذين يحوزون على خبرة من 11 إلى 15 سنة والتي قدرت نسبتهم ب 36.5 % وأخير المبحوثين الذين يحوزون على خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب 13.5% ويتضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب إنطاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

2- تحليل آراء عينة الدراسة حول محور مستوى الثقة التنظيمية: يبين الجدول التالي تحليل عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية والتي تم اعتمادها بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (03-06) تحليل آراء عينة الدراسة حول محور مستوى الثقة التنظيمية

البيان	الرقم	الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة القبول	الترتيب
أعتقد أن المشرف يتعامل معي بعدالة.	1		4.42	0.66	0.88	جيد	2
لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها المشرف.	2		4.34	0.59	0.87	جيد	4
إذا ارتكبت أي خطأ فإن المشرف يكون مستعدا للمسامحة.	3		4.42	0.66	0.88	جيد	2
يقف المشرف إلى جانبي عند وجود مشكلة مهنية مع الإدارة العليا.	4		3.94	0.91	0.79	جيد	10
يولي مشرفي اهتماما لمشاكل الآخرين ويعدها من مشاكله.	5		4.38	0.74	0.88	جيد	3
المجموع			4.30	0.12	0.86	جيد	

الثقة بالزملاء					
1	جيد جدا	0.92	0.49	4.57	6 أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.
11	جيد	0.76	0.99	3.78	7 لا داعي لأن أكون حذر مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.
3	جيد	0.88	0.69	4.38	8 يتبادل زملائي معي المعلومات التي تساعد في أداء العمل.
	جيد	0.84	0.84	4.21	9 زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيداً عن دافع المصلحة
6	جيد	0.85	0.48	4.26	10 أرفض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي.
12	جيد	0.75	1.15	3.73	11 أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أصادفها وكأنها مشاكلهم الخاصة.
	جيد	0.83	0.27	4.15	المجموع
الثقة بالإدارة العليا					
7	جيد	0.85	1.05	4.23	12 أشعر بالرضا تجاه قرارات الإدارة العليا.
8	جيد	0.84	0.87	4.21	13 أعتقد أن الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة العاملين في المؤسسة.
9	جيد	0.82	0.80	4.11	14 أنا على ثقة بأن الإدارة تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.
5	جيد	0.87	0.47	4.32	15 أشعر أن الإدارة العليا تتعامل بنزهة مع جميع العاملين.
4	جيد	0.87	0.48	4.34	16 أعتقد أن الإدارة تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.
	جيد	0.85	0.73	4.24	المجموع
	جيد	0.84	0.21	4.23	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في بعد الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر) كانت جيدة و قدرت نسبة أهميتها ب: 86 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 4.30 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة مع انحراف معياري

قدر ب: 0.12 كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور ما بين (3.73 – 4.57)، و عليه فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة و الخامسة التي تتراوح بين (3.5 الى 5)، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل عبارات بعد الثقة بالمشرفين كانت ايجابية وجيدة.

كذلك نجد في بعد : **الثقة بالزملاء**، كانت جيدة و قدرت نسبة أهميتها : 83 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 4.15، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة أي موافقة مع انحراف معياري قدر ب: 0.27، كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3.73 إلى 4.57)، و هو ما نجده في بعد الثقة بالإدارة العليا حيث كانت إجابات أفراد العينة جيدة و قدرت نسبة أهميتها ب: 85 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 4.24 وهي قيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة (موافقة) مع انحراف معياري قدر ب 0.85 كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور ما بين (4.11 إلى 4.34) و عليه فجميعها يدخل ضمن الفئة الرابعة أي أن أفراد عين الدراسة موافقون على عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (03-07) تحليل آراء عينة الدراسة حول محور مستوى الاستقرار الوظيفي

البيان	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة القبول	الترتيب
الولاء الوظيفي						
مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة	1	4.61	0.66	0.92	جيد جدا	1
اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة	2	4.13	0.68	0.83	جيد	4
لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	3	4.25	0.58	0.85	جيد	3
في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي	4	4.01	0.91	0.80	جيد	6
اشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأنني أعل في هذه المنظمة	5	4.38	1.01	0.88	جيد	2
سأبقى في هذه المنظمة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	6	3.25	1.15	0.65	جيد	14
المجموع		4.10	0.22	0.82	جيد	
الرضا الوظيفي						
تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	7	4.01	1.14	0.80	جيد	6

5	جيد	0.81	1.28	4.03	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	8
9	جيد	0.77	1.02	3.82	مكان العمل نظيف ويشعرني بارتياح كبير	9
7	جيد	0.79	0.98	3.96	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	10
12	متوسط	0.69	1.14	3.44	الآجر الذي أنقاضه يتناسب مع الجهد المبذول	11
8	جيد	0.77	1.21	3.84	سياسة الأجور المتبعة عادلة ونزيهة	12
	جيد	0.77	0.11	3.85		المجموع
الترقية الوظيفية.						
11	جيد	0.76	0.87	3.78	أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها	13
6	جيد	0.80	0.64	4.01	إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي	14
13	متوسط	0.67	0.90	3.36	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	15
9	جيد	0.77	0.96	3.82	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	16
10	جيد	0.75	1.21	3.76	أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	17
9	جيد	0.77	1.04	3.82	سبق وان تلقيت مكافآت	18
	جيد	0.75	0.19	3.76		المجموع
	جيد	0.78	0.21	3.91		المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في بعد **الولاء الوظيفي** كانت جيدة و قدرت نسبة أهميتها ب: 82 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 4.10 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة مع انحراف معياري قدر ب : 0.22 كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور ما بين (3.25 – 4.61)، و عليه فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة و الخامسة التي تتراوح بين (3.5 إلى 5)، وهو ما يدل على ان آراء الأفراد حول كل عبارات بعد الثقة بالمشرفين كانت ايجابية وجيدة.

كذلك نجد في بعد : **الرضا الوظيفي**، كانت جيدة و قدرت نسبة أهميتها : 77 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 3.85، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة أي موافقة مع انحراف معياري قدر ب : 0.11، كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3.44 إلى 4.03)، و هو ما نجده في الترقية الوظيفية حيث كانت إجابات أفراد العينة جيدة و قدرت نسبة أهميتها ب: 78 %، حيث بلغ متوسط آرائهم 3.76 وهي قيمة

تدخل ضمن الفئة الرابعة و يكون اتجاه إجابتها جيدة (موافقة) مع انحراف معياري قدر ب 0.75 كما يتراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور ما بين (3.36 إلى 4.01) وعليه فجميعها يدخل ضمن الفئة الرابعة أي أن أفراد عين الدراسة موافقون على عبارات هذا البعد.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تصميم استمارة الاستبيان:

أ- تحضير أسئلة استمارة الاستبيان:

تمت المباشرة في هذه العملية من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلا متغيري الدراسة، والتي تم فيها الاعتماد على استمارة الاستبيان كطريقة لمعالجة الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، مع الأخذ بعين الاعتبار إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم وموضوع البحث.

من هذا المنطلق حاولنا أولاً بناء استمارة مبنية على أساس علمي، مع التركيز على ضرورة تبسيط الأسئلة التي جاء بها هذا الاستبيان والابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل أفراد العينة الموجهة لهم، إذ تم تقسيم هذه الاستمارة إلى قسمين:

- **القسم الأول:** الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمجيب على الأسئلة من خلال معرفة جنسه، عمره، مؤهله العلمي، الإطار الوظيفي من أجل تحديد واختيار العينة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- **القسم الثاني:** تم تخصيصه لمحاور الدراسة وتم تقسيمه إلى.

1- مستوى الثقة التنظيمية: وينبثق منها ثلاث أبعاد

- **البعد الأول:** تضمن 5 عبارات تتعلق ب الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر).

- **البعد الثاني:** تضمن 6 عبارات تتعلق بالثقة بالزملاء.

- **البعد الثالث:** تضمن 5 عبارات تتعلق بالثقة بالإدارة العليا.

2- مستوى الاستقرار الوظيفي : و ينبثق منها

- **البعد الأول:** تضمن 6 عبارات تتعلق بالولاء الوظيفي.

- **البعد الثاني:** تضمن 6 عبارات تتعلق بالرضا الوظيفي.

- **البعد الثالث:** تضمن 6 عبارات تتعلق بالرضا الوظيفي.

قياس مدى الموافقة على محاور استمارة الاستبيان:

إن كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فإن المقياس المناسب هو مقياس درجة الموافقة، ومن أشهر هذه المقاييس "مقياس ليكارت"، إذ يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح من ثلاثة إلى خمسة حسب سلم ليكارت

المختار، وفي هذه الدراسة تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي كأساس للتعبير عن درجات الموافقة بإعطاء الأوزان الآتية للعبارات:

الجدول رقم (03-08): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في الدراسة للتعلق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى البديل – الحد الأدنى البديل) / عدد المستويات

الجدول رقم (03-09): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1- 1.49	1.5 – 2.49	2.5 – 3.49	3.5 – 4.49	4.5 – 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض تحليل بيانات أفراد العينة تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم أساليب المعالجة الإحصائية التي وظفت في هذه الدراسة مايلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور البحث المختلفة.
- **المتوسط الحسابي:** يستخدم لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.
- **الانحراف المعياري:** حيث أستخدم بهدف التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، وكذلك يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach):** تم استخدامه لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان، بحيث يأخذ قيم تتراوح من 0 إلى 1، فإن لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن

قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات.

● **معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** يستخدم لقياس مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

● **اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:** وهو يعتمد في دراسة متغيرين أحدهما مستقل والآخر متغير تابع، وذلك لإيجاد علاقة بين هذين المتغيرين، كما يساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للمتغير المستقل، ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

● **اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov Smirnov Test):** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

● **معامل التحديد:** استخدم لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة.

● **اختبار (ت) الإحصائي (T-Test):** يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

1- اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

● **1- ثبات أداة الدراسة:**

● يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

● وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** وكانت النتائج لأبعاد أداة الدراسة والاستبيان ككل كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-10): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مستوى الثقة التنظيمية	16	0.904
الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر)	5	0.847
الثقة بالزملاء	6	0.528
الثقة بالإدارة العليا	5	0.796
مستوى الاستقرار الوظيفي	18	0.869
الولاء الوظيفي	6	0.720
الرضا الوظيفي	6	0.768
الترقية الوظيفية	6	0.726
الاستبيان الكلي	34	0.901

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل أبعاد الاستبيان، حيث تراوحت بين (0.869 – 0.904)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي تساوي 0.901، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهو أكبر من النسبة المقبولة والمقدرة بـ 60%، مما يعكس صفة الثبات والصلاحية لمحاور وأبعاد الاستبيان.

- صدق أداة الدراسة:

يعنى صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، حيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجزء التريبيعي ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.901 أي بنسبة 94% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

- صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى أتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة النهائية للمحور نفسه (تتم من الجزء للكل)، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط.

تم تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس صدق الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-11): صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان

البيان	معامل بيرسن	ارتباط	مستوى
مستوى الثقة التنظيمية	0.758**		0.000
الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر)	0.946**		0.000
الثقة بالزملاء	0.945**		0.000
الثقة بالإدارة العليا	0.943**		0.000
مستوى الاستقرار الوظيفي	0.865**		0.000
الولاء الوظيفي	0.690**		0.000
الرضا الوظيفي	0.886**		0.000
الترقية الوظيفية	0.941**		0.000
الاستبيان الكلي	0.941**		0.000

* عند مستوى الدلالة (0,05=α) ** عند مستوى الدلالة (0,01=α)

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

تبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط للمحور الأول مستوى الثقة التنظيمية قدر بـ : 0.758^{**} بينما نجد أن أبعاد هذا المحور مرتفعة ، حيث يساوي معامل ارتباط البعد الأول الثقة بالمشرفين 0.946^{**} ، في حين نجد أيضا أن معامل ارتباط البعد الثاني بعد الثقة بالزملاء يساوي 0.945^{**} ، يليها بعد ذلك البعد الثالث الثقة بالإدارة العليا حيث تحصل على معامل ارتباط قدر بـ 0.943^{**} ، أما معامل ارتباط المحور الثاني مستوى الاستقرار الوظيفي فهو كذلك تحصل على قيمة عالية قدرت بـ : 0.865^{**} بأبعاده الثلاث حيث نجد بعد الولاء التنظيمي تحصل على معامل ارتباط ذا قيمة بلغت : 0.690^{**} ثم بعد الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط 0.886^{**} أما البعد الثالث بعد الترقية الوظيفية فبلغ معامل ارتباطه 0.941^{**} وفيما يخص معامل الارتباط الكلي للدراسة فقد قدر بـ 0.941^{**} وكلها جاءت دالة إحصائيا (0.000) أي أنها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، مما يثبت لنا مدى صدق محاور وأبعاد الاستبيان.

إنطاقا من هنا سيتم حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتأكيد أن الاتساق الداخلي لكل محور مع عبارات الاستبيان ككل تتمتع باتساق عالي. **صدق الاتساق الداخلي للقيادة الخادمة:** ويُقاس بحساب معامل الارتباط لكل عبارة مع البعد الكلي لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-12): صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

البيان	معامل الارتباط بيرسن	مستوى الدلالة
الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر)		
1	0.941^{**}	0.000
2	0.647^{**}	0.000
3	0.941^{**}	0.000
4	0.745^{**}	0.000
5	0.724^{**}	0.000
الثقة بالزملاء		
6	0.531^{**}	0.000

0.000	0.617**	7 لا داعي لأن أكون حذر مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.
0.000	0.676**	8 يتبادل زملائي معي المعلومات التي تساعد في أداء العمل.
0.000	0.625**	9 زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيداً عن دافع المصلحة.
0.000	0.576**	10 أفضو زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي.
0.000	0.794**	11 أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أصادفها وكأنها مشاكلهم الخاصة.
0.000	0.943**	الثقة بالإدارة العليا
0.000	0.860**	12 أشعر بالرضا تجاه قرارات الإدارة العليا.
0.000	0.852**	13 أعتقد أن الإدارة العليا تهتم كثيراً برغبات واحتياجات كافة العاملين في المؤسسة.
0.000	0.936**	14 أنا على ثقة بأن الإدارة تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.
0.000	0.761**	15 أشعر أن الإدارة العليا تتعامل بنزهة مع جميع العاملين.
0.000	0.695**	16 أعتقد أن الإدارة تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.

* عند مستوى الدلالة (0,05=α) ** عند مستوى الدلالة (0,01=α)

المصدر: من إعداد الطالب انطلافاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (09) تم توضيح معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاث للمحور الأول، وقدرت معاملات ارتباطها من (0.531**) الى (0.941**) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) أي اقل من (α=0.01) ولو نلاحظ نجد كل العبارات تنسم بدرجة ارتباط عالي يفوق الجيد عند مستوى ثقة عالي جداً، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

الجدول رقم (03-13): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسن	البيان
0.000	0.690**	الولاء الوظيفي
0.000	0.609**	1 مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة
0.000	0.551**	2 اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة
0.000	0.583**	3 لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.
0.000	0.822**	4 في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي
0.000	0.806**	5 اشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي أنني أعمل في هذه المنظمة
0.000	0.670**	6 سأبقى في هذه المنظمة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل
0.000	0.886**	الرضا الوظيفي
0.000	0.781**	7 تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة
0.000	0.616**	8 توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية
0.000	0.751**	9 مكان العمل نظيف ويشعرنني بارتياح كبير
0.000	0.782**	10 لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل
0.000	0.859**	11 الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول
0.000	0.781**	12 سياسة الأجور المتبعة عادلة ونزيهة
0.000	0.941**	الترقية الوظيفية
0.000	0.684**	13 أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها
0.000	0.651**	14 إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي
0.000	0.641**	15 الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة
0.000	0.815**	16 تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة
0.000	0.672**	17 أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين
0.000	0.759**	18 سبق وان تلقيت مكافآت

* عند مستوى الدلالة (0,05=α) ** عند مستوى الدلالة (0,01=α)

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (10) تم توضيح معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاث للمحور الثاني، وقدرت معاملات ارتباطها من (0.551**) الى (0.859**) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) أي اقل من (α=0.01) ولو نلاحظ نجد كل العبارات تنتم بدرجة ارتباط عالي يفوق الجيد عند مستوى ثقة عالي جداً، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنتناول في هذا المبحث عرض مختلف النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات ومناقشتها وتحليلها والخروج بجملة من النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض نتائج اختبار الفرضيات

✓ اختبار صحة الفرضيات - الفرضية الأولى: تنص على:

يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعدها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في مؤسسة محل الدراسة

حيث استخدمنا اختبار T(One Sample Test) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الدلالة	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة	T الجدولية	
قبول	2.85	21.51	51	.000	21.51	54.269	1.684	الثقة بالمشرفين
قبول	2.67	67.19	51	.000	24.96	67.199	1.684	الثقة بالزملاء
قبول	2.86	53.39	51	.000	21.23	53.398	1.684	الثقة بالإدارة العليا

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V26

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن بعد الثقة بالمشرفين كانت قيمة T المحسوبة 54.269 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 21.51 في حين بلغ المتوسط الحسابي 21.51 والانحراف المعياري 2.85 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05)،

كما نلاحظ أن في بعد الثقة بالزملاء كانت قيمة T المحسوبة 67.199 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 24.96 في حين بلغ المتوسط الحسابي 67.19 والانحراف المعياري 2.67 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05).

أما بعد الثقة بالإدارة العليا فقدرت قيمة T المحسوبة 53.398 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 21.23 في حين بلغ المتوسط الحسابي 53.39 والانحراف المعياري 2.86 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05).

وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية.

وبالتالي نقبل الفرض البديل (H1) الذي يجيب على الفرضية: يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في مؤسسة محل الدراسة.

✓ اختبار صحة الفرضيات - الفرضية الثانية:

تنص على وجود مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة حيث استخدمنا اختبار T (One Sample Test) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-15): نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الدلالة	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة	T الجدولية	
قبول	3.65	24.65	51	.000	24.65	53.283	1.684	الولاء الوظيفي
قبول	4.64	23.13	51	.000	23.13	35.920	1.684	الرضا الوظيفي
قبول	3.72	22.59	51	.000	22.59	43.717	1.684	الترقية الوظيفية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V26

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن بعد الولاء الوظيفي كانت قيمة T المحسوبة 53283 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 24.65 في حين بلغ المتوسط الحسابي 24.65 والانحراف المعياري 3.65 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05)،

كما نلاحظ أن في بعد الرضا الوظيفي كانت قيمة T المحسوبة 35.920 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 23.13 في حين بلغ المتوسط الحسابي 23.13 والانحراف المعياري 4.64 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05).

أما بعد الترقية الوظيفية فقدرت قيمة T المحسوبة 43.717 وهي أكبر من T الجدولية، وأن الفرق بين الوسطين بلغ 22.59 في حين بلغ المتوسط الحسابي 22.59 والانحراف المعياري 3.72 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من قيمتها (0.05).

وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية.

وبالتالي نقبل الفرض البديل (H1) الذي يجب على الفرضية: يوجد مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.

✓ اختبار صحة الفرضيات - الفرضية الثالثة تنص على:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للثقة التنظيمية بكل أبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) على تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في الارتباط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة أثرا لمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (03-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي					
الثقة التنظيمية		معامل الارتباط بيرسون R	0.658		
		قيمة احتمال المعنوية sig	0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي					
معامل التحديد (R^2)			0.228		
الخطأ المعياري للتقدير			9.36010		
قيمة (F)			21.370		
مستوى المعنوية			0.00		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T

الثابت	40.253	4.8447	14.558	0.000
الثقة التنظيمية	0.165	1.327	0.358	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V26

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي يلاحظ ان معامل الارتباط $R=0.658$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الثقة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي ، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر بـ 0.228 هو مقياس يشير إلى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 22.8% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الاستقرار الوظيفي وان الباقي 77.2% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 9.36010 تشير إلى كبر حجم الأخطاء العشوائية، و بالتالي عدم جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار وأما قيمة التباين (F) البالغة 21.370 حيث إن قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة إحصائيا وقدرت بـ 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.358 مما يشير الى وجود تأثير ضئيل بين المتغيرين فإن أي زيادة في تحسين الثقة التنظيمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الاستقرار الوظيفي بمقدار 0.358 كما أن معلمة الثقة التنظيمية دالة إحصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية لمعلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 12.715 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير إلى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الثقة التنظيمية لها اثر ذو دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، و عليه نقبل الفرض (H1) الذي بنص: يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للثقة التنظيمية بكل ابعادها على الاستقرار الوظيفي.

✓ اختبار صحة الفرضيات - الفرضية الرابعة تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (03-17): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاه المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	13	11.442	0.880	0.031
	داخل المجموعات	38	12.045	0.311	
	المجموع	51	23.487		
السن	بين المجموعات	13	32.409	2.493	0.000
	داخل المجموعات	38	11.283	0.297	
	المجموع	51	34.692		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	13	10.789	0.927	0.000
	داخل المجموعات	38	11.014	0.000	
	المجموع	51	21.803		
التصنيف الوظيفي	بين المجموعات	13	24.673	3.898	0.000
	داخل المجموعات	38	25.489	0.371	
	المجموع	51	50.162		
الخبرة	بين المجموعات	13	23.231	1.787	0.041
	داخل المجموعات	38	23.419	0.216	
	المجموع	51	46.650		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V26

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.031) وبما إن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية البديلة بصيغتها القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير الجنس.
- تشير نتائج الجدول أعلاه إن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى متغير السن.
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى متغير المستوى التعليمي.
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وبما ان هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى متغير التصنيف الوظيفي.
- تشير نتائج الجدول أعلاه إن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.041) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير الخبرة.

جدول رقم (03-18): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاه المبحوثين نحو الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13	11.442	1.114	1.875	0.039
داخل المجموعات	38	7.114	0.502		

			18.556	51	المجموع	
0.029	2.309	1.574	15.742	13	بين المجموعات	السن
		0682	27.950	38	داخل المجموعات	
			12.395	51	المجموع	
0.043	1.944	2.149	12.477	13	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.147	12.395	38	داخل المجموعات	
			25.165	51	المجموع	
0.019	2.497	0.934	9.340	13	بين المجموعات	التصنيف الوظيفي
		0.374	15.333	38	داخل المجموعات	
			24.673	51	المجموع	
0.000	14.335	1.806	18.064	13	بين المجموعات	الخبرة
		0.126	5.167	38	داخل المجموعات	
			23.231	51	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V26

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.039) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير الجنس.

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.029) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير السن.
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.043) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير المستوى التعليمي.
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.019) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير التصنيف الوظيفي.
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للاستقرار الوظيفي تعزى متغير الخبرة.

المطلب الثاني مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتوصل إليها حول مستوى إدراك متغيرات الدراسة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة والتي جاءت نتائج دراستنا الحالية يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في مؤسسة محل الدراسة.

حيث نلاحظ أنها اتفقت دراسة(شهيره باخة ، 2017)،التي خلصت إلى وجود مستوى مرتفع واتفقت مع دراسة(منية بن بخة ، 2017)،التي تحصلت على مستوى عال للثقة التنظيمية بكل أبعاده واتفقت مع دراسة(يوسف جوادي، 2019) والتي خلصت الى وجود مستوى مرتفع للثقة واتفقت كذلك مع دراسة(يوسف الدبوز،2015)،الذي وجد مستويات عالية ، واتفقت مع دراسة(أنيس دباب و الطاهر عزة ، 2019 في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية) بينما جاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة(اميرة بليدي، 2020 التي توصلت على وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بغرداية ، ولم تتفق كذلك مع دراسةYilmaz(،2008)الذي أشار أن هناك إدراك منخفض للثقة التنظيمية، ويعود السبب الرئيسي في هذا الاختلاف في اختلاف القوانين والأنظمة التي تطبق على

الموظفين كالترقية والحوافز حسب نوع بيئة العمل ومع اختلاف المؤسسات والدول والمناطق فمثلا مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الرواتب والحوافز بينما في الدول النامية نجد التعليم يصنف ضمن الوظائف الأقل أجرا.

أما من خلال النتائج المتحصل فيما يخص مستوى إدراك الاستقرار الوظيفي فنجدته متفقة مع دراسة (قاسم سمية، 2021) من خلال وجود مستوى متوسط في إدراك الاستقرار الوظيفي ومتفقة مع دراسة (عزاوي حمزة، 2018) وغير متفقة مع دراسة (زبدي نادرة، 2018) الذي تحصل على مستوى مرتفع للاستقرار الوظيفي.

في حين عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يخص الفرضيات المتعلقة بالفروق جاءت النتائج كما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (غشمان كهينة، 2019) الذي أشار الى أنه توجد فروق تعزى وجاءت غي متفقة مع دراسة بليدي اميرة 2020، التي لم تحصل على فروق في المتغيرات الشخصية والوظيفية .

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائيا عند مستوى (0.031) وبما ان هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى متغير الجنس، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (بليدي اميرة 2020). وغير متوافقة مع دراسة (زبدي نادرة، 2018).

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير السن جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (غشمان كهينة، 2019). وغير متوافقة مع دراسة (زبدي نادرة، 2018).

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى متغير المستوى التعليمي، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (غشمان كهينة، 2019)، وغير متوافقة مع دراسة (زبدي نادرة، 2018).

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) وبما أن هذا المستوى من الدلالة اصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (غشمان كهينة، 2019)، وغير متوافقة مع دراسة (أنيس دباب والطاهر عزة ، 2019).
- تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة ليست دالة إحصائياً عند مستوى (0.041) وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) قبول الفرضية بصيغتها البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (منية بن بخة ، 2017)، وغير متوافقة مع دراسة (أنيس دباب و الطاهر عزة ، 2019).

خلاصة الفصل:

- تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة، حيث تم إعطاء لمحة للمؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 52 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:
- اتضح أن هناك مستوى عال من ممارسات الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، وأن اهتمام المؤسسة بالاستقرار الوظيفي جاء بمستوى عال، وأن العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية كمتغير مستقل والاستقرار الوظيفي كمتغير .

خاتمة

الخاتمة

تعتبر الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من أهم مقاييس نجاح المنظمات باعتبارهما متغيران مكملان لبعضهما البعض، فكلاهما يقومان بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة حيث أصبح من الضروري على المنظمات التي تسعى لضمان استمراريتها وتحقيق مكانة وميزة تنافسية عليها الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العامل الأول الذي يحدد نجاح وفشل منظمات الأعمال فوجود ثقة تنظيمية بين العمال من شأنه أن يحقق الاستقرار الوظيفي وبالتالي يحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة أثر الثقة التنظيمية على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بحيث تمكنا من الوصول إلى بعض النتائج:

الثقة التنظيمية فقد كانت النتائج كالآتي:

-تعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين أهم عنصر في بناء مناخ تنظيمي نموذجي في المنظمات.

-بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة

-تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة وهي (الديناميكية، التراكمية، عنصر المخاطرة والاتصال)

-الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على الرقابة والسيطرة إلى الاعتماد إلى المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.

- هناك مجموعة من العوائق تعيق بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة هشاشة الثقة داخل التنظيم، استخدام التقنيات التي تضعف الثقة، الخلاص بالعقد النفسي، الشك وعدم الثقة، تضليل الثقة وعدم استغلالها).

أما بالنسبة للاستقرار الوظيفي فقد كانت النتائج كالآتي:

-العلاقة بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي هي علاقة ارتباطية داخل المؤسسة.

-تساهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف.

-العوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف.

-إسهام الثقة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي للموظف يتضح من خلال وجود العملية الاتصالية في المؤسسة وسريانها بشكل طبيعي.

ومن خلال التحليل الإحصائي والمقابل توصلنا إلى:

- يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في مؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي للثقة التنظيمية بكل أبعادها على الاستقرار الوظيفي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

التوصيات

بعد إجرائنا لهذه الدراسة نرى أنه من المهم جدا أن تقوم إدارة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتدعيم بعض جوانب الإدارة والتنظيم من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الحديثة تحت ظل الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهذا في النقاط التالية:

- إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به ومواكبة المؤسسات الأخرى في هذا المجال وخاصة المؤسسات العمومية لتقريبه أكثر إلى الفهم والوضوح والدقة.
- تحسين العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعمال من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الشخصية والتطورات التنظيمية.
- اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتفويض سلطات إضافية للمرؤوسين لتحسين الأداء.
- الاتصال المباشر مع المرؤوسين لبعث الثقة في نفس الموظف.

أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي موضوعان واسعان لا يمكن لهذه المذكرة أن تغطي جميع جوانبها لذا فانه يمكننا القول بان هذه الدراسة ما هي إلا مقدمة لدراسات أخرى تسلط الضوء على جوانب أخرى لكلا المتغيرين لم يتم تناولها في الدراسة الحالية وهي:- العلاقة بين الأبعاد الأخرى للثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في ولايات أخرى وذلك لتعميم النتائج.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
2. ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، مج 2، بيروت، 2008.
3. أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001.
4. بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انجليزي، عربي، ط1، دار الجماهيرية، 1996.
5. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي، عربي، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
6. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، 2017.
7. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1، دار الراوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
8. سهيل إدريس، المنهل فرنسي- عربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006.
9. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
10. محمد علي محمد مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.
11. ناصر داداي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية. العامة، الجزائر. 2004.
12. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

2-المجلات

1. بلعور سليمان، بن حمدون خديجة، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، جوان 2020.
2. جاسم رحيم عذاري، مجبل دوارى اسماعيل، "أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، الد9، تموز، 2013.
3. جوهرة أقطي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى بشير بناصر" و"الحكيم، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 18 / العدد: 02 (2020).

4. رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية pLS -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
5. طارق هزرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 2.
6. طويل حسونة، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين – دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين – مجلة العلوم الإنسانية، مباركي صفاء جامعة باجي مختار عنابة - (الجزائر)، المجلد 21 / العدد: 02 (2021).
7. عائض بن شافي الأكلبي "أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، القاهرة، 2003 .
8. عزاوي حمزة، العقبى الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المحاييد. 10، العدد 2، 2018.
9. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
10. لعمور رميلة، قشام اسماعيل، بوز، اتجاهات العاملين بجامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020.
11. محمد الامين دلهوم، ا.دكربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع شلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد 36.
12. محمد جابر محمود، د. ننسى فؤاد احمد، ا. منال محمد بكر يحسن، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مقال منشور، في مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، المجلد 37 العدد 2، جامعة جنوب الوادي، 2018.
13. مصنوعة احمد، قويدر الواحد عبد الله، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة تاقوكافيباروما-الجزائر-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021.
14. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، العدد الثاني، يونيو 2014.
15. نضال صالح الحوامد، محمد مفضي الكساسبة، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا، مؤنثة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس عشر، العدد السادس، 2000.

1. عبير بنت عبد الله بن علي خلبان القحطاني، مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة ابها ومحافظه خميس مشيط، قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية، مجلة الفنون، والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.
2. فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
3. فريدة العيفاوي العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، قسم علم الاجتماع تخصص مؤسسات مجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة 2012-2013.
4. المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
5. نور يسرى محمود طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل-فلسطين، 2019.
6. هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، 2014.
7. يوسف بن عطاالله، دورا لمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Jixia Yang, The role of trust in organizations do forci and bases matter, LSU Doctoral Dissertations in The Interdepartmental Program i, Business Administration Management, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In Partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, china, 2005.

الملاحق

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
استبيان مخصص ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة وبعد سيدي / سيدتي:

تحضيراً لإتمام شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية حول -أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي- دراسة حالة- يسعى الطالب من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، لذا يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم حول ما يتضمنه من تساؤلات.

وأحيطكم علماً بأن هذا الاستبيان يعتبر جزءاً من الدراسة، لذلك نرجو منكم المساعدة حتى تخرج هذه الدراسة في أحسن شكل علماً أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما أعلمكم بأنه لمن دواعي سروري أن أطلعكم على نتائج هذا البحث إن رغبتم في ذلك.

الطالب: بوشوارب عمار

الاستقرار الوظيفي: هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله هذا من خلال توفير الحاجيات الضرورية سواء المادية أو المعنوية مما يجعله راضياً عن الخدمات التي يقدمها من جهة وملتزماً في تأديتها من جهة أخرى.

الملاحق

1-المعلومات الشخصية.

- النوع: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سن من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة أكثر من 49 سنة
- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر مهندس دولة ماجستير أخرى
- سنوات الاقدمية: أقل من 5سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

2-محاور الدراسة.

نأمل التكرم بوضع (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم بموضوعية والإجابة عن جميع الأسئلة.

المحور الأول: مستوى الثقة التنظيمية.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً	موافق	العبارات
الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر)					
					1 أعتقد أن المشرف يتعامل معي بعدالة.
					2 لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها المشرف.
					3 إذا ارتكبت أي خطأ فإن المشرف يكون مستعداً للمسامحة.
					4 يقف المشرف إلى جانبي عند وجود مشكلة مهنية مع الإدارة العليا.
					5 يولي مشرفي اهتماماً لمشاكل الآخرين ويعدها من مشاكله.
الثقة بالزملاء					
					6 أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.
					7 لا داعي لأن أكون حذر مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.
					8 يتبادل زملائي معي المعلومات التي تساعد في أداء العمل.

الملاحق

					9 زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيداً عن دافع المصلحة.
					10 أفوض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي.
					11 أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أصادفها وكأنها مشاكلهم الخاصة.
الثقة بالإدارة العليا					
					12 أشعر بالرضا تجاه قرارات الإدارة العليا.
					13 أعتقد أن الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة العاملين في المؤسسة.
					14 أنا على ثقة بأن الإدارة تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.
					15 أشعر أن الإدارة العليا تتعامل بنزهة مع جميع العاملين.
					16 أعتقد أن الإدارة تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.

المحور الثاني: مستوى الاستقرار الوظيفي .

العبارات					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً	موافق	
الولاء الوظيفي					
					1 مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة
					2 اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة
					3 لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.
					4 في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي
					5 اشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأنني أعمل في هذه المنظمة
					6 سأتبقى في هذه المنظمة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل
الرضا الوظيفي					
					7 تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة
					8 توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ أمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية
					9 مكان العمل نظيف ويشعرنني بارتياح كبير
					10 لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل
					11 الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول
					12 سياسة الأجور المتبعة عادلة ونزيهة
الترقية الوظيفية					

الملاحق

					أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها	13
					إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي	14
					الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	15
					تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	16
					أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	17
					سبق و أن تلقيت مكافآت	18

الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أعتقد أن المشرف يتعامل معي بعدالة	52	4.4231	.66704
لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها المشرف	52	4.3462	.59027
إذا ارتكبت أي خطأ فإن المشرف يكون مستعداً للمسامحة	52	4.4231	.66704
يقف المشرف إلى جانبي عند وجود مشكلة مهنية مع الإدارة العليا.	52	3.9423	.91638
يولي مشرفي اهتماماً لمشاكل الآخرين وبعدها من مشاكله.	52	4.3846	.74502
أتبع نصيحة زملائي في القضايا المهمة.	52	4.5769	.49887
لا داعي لأن أكون حذر مع زملائي لأنهم يستحقون تقني.	52	3.7885	.99679
يتبادل زملائي معي المعلومات التي تساعد في أداء العمل.	52	4.3846	.69038
زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيداً عن دافع المصلحة.	52	4.2115	.84799
أفوض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي.	52	4.2692	.48971
أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي تصادفها وكأنها مشاكلهم الخاصة.	52	3.7308	1.15666
أشعر بالرضا تجاه قرارات الإدارة العليا.	52	4.2308	1.05933
أعتقد أن الإدارة العليا تهتم كثيراً برغبات واحتياجات كافة العاملين في المؤسسة.	52	4.2115	.87080
أنا على ثقة بأن الإدارة تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.	52	4.1154	.80814
أشعر أن الإدارة العليا تتعامل بنزهة مع جميع العاملين.	52	4.3269	.47367
أعتقد أن الإدارة تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.	52	4.3462	.48038
Valid N (listwise)	52		

COMPUTE rii=mean * 20/100.

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=AA1 AA2 AA3 AA4 AA5 AA6 BB7 BB8 BB9 BB10 BB11
BB12 CC13 CC14 CC15 CC16 CC17

CC18

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Notes

Output Created	05-MAR-2022 11:48:17	
Comments		
Input	Data	F:\bouchouareb\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=AA1 AA2 AA3 AA4 AA5 AA6 BB7 BB8 BB9 BB10 BB11 BB12 CC13 CC14 CC15 CC16 CC17 CC18 /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح عمل المنظمة	52	4.6154	.66137
اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة	52	4.1346	.68682
لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	52	4.2500	.58995
في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي	52	4.0192	.91802
اشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي أنني أعمل في هذه المنظمة	52	4.3846	1.01274
سأبقى في هذه المنظمة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	52	3.2500	1.15258
تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	52	4.0192	1.14601
توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخاً آمناً من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	52	4.0385	1.28279

الملاحق

مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير	52	3.8269	1.02366
لدي وقت للراحة أثناء ساعات العمل	52	3.9615	.98939
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	52	3.4423	1.14470
سياسة الأجور المتبعة عادلة ونزيهة	52	3.8462	1.21081
أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها	52	3.7885	.87080
إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي	52	4.0192	.64140
الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	52	3.3654	.90811
تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	52	3.8269	.96449
أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	52	3.7692	1.21454
سبق وأن تلقت مكافآت	52	3.8269	1.04264
Valid N (listwise)	52		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CH1	52	21.5192	2.85939	.39653
CH2	52	24.9615	2.67861	.37146
CH3	52	21.2308	2.86709	.39759

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=CH4 CH5 CH6
/CRITERIA=CI (.95) .
    
```

Notes

Output Created	16-MAR-2022 15:02:48	
Comments		
Input	Data	F:\ bouchouareb \Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.	T-Test
Syntax	T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CH4 CH5 CH6 /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CH4	52	24.6538	3.33657	.46270
CH5	52	23.1346	4.64433	.64405
CH6	52	22.5962	3.72727	.51688

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
CH4	53.283	51	.000	24.65385	23.7249	25.5828
CH5	35.920	51	.000	23.13462	21.8416	24.4276
CH6	43.717	51	.000	22.59615	21.5585	23.6338

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CHAP1 ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CHAP2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.228	.111	9.36010

a. Predictors: (Constant), CHAP1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	645.732	1	645.732	21.370	.000 ^b

الملاحق

Residual	4380.576	50	87.612		
Total	5026.308	51			

- a. Dependent Variable: CHAP2
 b. Predictors: (Constant), CHAP1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	40.037	11.253		14.558	.000
	CHAP1	.448	.165	.358	12.715	.000

- a. Dependent Variable: CHAP2

ONEWAY SEX AGE NIVEAU TRAV EXPER BY CHAP1
 /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	17-MAR-2022 11:04:47	
Comments		
Input	Data	F:\bouchouareb\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY SEX AGE NIVEAU TRAV EXPER BY CHAP1 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

الملاحق

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	11.442	13	.880	2.416	.031
	Within Groups	12.045	38	.311		
	Total	23.487	51			
السن	Between Groups	32.409	13	2.493	8.396	.000
	Within Groups	11.283	38	.297		
	Total	34.692	51			
المستوى التعليمي	Between Groups	10.789	13	.927	9.795	.000
	Within Groups	11.014	38	.000		
	Total	21.803	51			
التصنيف الوظيفي	Between Groups	24.673	13	3.898	8.716	.000
	Within Groups	25.489	38	.371		
	Total	50.162	51			
الخبرة	Between Groups	23.231	13	1.787	3.513	.041
	Within Groups	23.419	38	.216		
	Total	46.650	51			

ONEWAY SEX AGE NIVEAU TRAV EXPER BY CHAP2
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	17-MAR-2022 11:15:43	
Comments		
Input	Data	F:\bouchouareb\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY SEX AGE NIVEAU TRAV EXPER BY CHAP2 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05

الملاحق

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	11.442	10	1.144	1.875	.039
	Within Groups	7.114	41	.502		
	Total	18.556	51			
السن	Between Groups	15.742	10	1.574	2.309	.029
	Within Groups	27.950	41	.682		
	Total	59.434	51			
المستوى التعليمي	Between Groups	12.395	10	2.149	1.944	.043
	Within Groups	12.477	41	.147		
	Total	25.165	51			
التصنيف الوظيفي	Between Groups	9.340	10	.934	2.497	.019
	Within Groups	15.333	41	.374		
	Total	24.673	51			
الخبرة	Between Groups	18.064	10	1.806	14.335	.000
	Within Groups	5.167	41	.126		
	Total	23.231	51			

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير