

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

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

بعنوان:

الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام
التنظيمي دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية
غرداية

من إعداد الطالبة: حمياني صبرينة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 23/05/2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هوري معراج	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

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

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

بعنوان:

الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام
التنظيمي دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية
غرداية

من إعداد الطالبة: حمياني صبرينة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 23/05/2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هوري معراج	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

الإهداء

قال عز و جل :

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالولدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما و إخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب إرحمهما كما ربياني صغيرا"

صدق الله العظيم

إلى نور العيون ورمش الجفون و السر المكنون و الحب المحنون في القلب المفتون و العقل الموزون و الصدر الحنون إلى البلسم الشافي و القلب الدافئ ، و الحنان الكافي ، إلى التي أحاطني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أمي الحبيبة.

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعوني و قدوتي إلى النور الوضاء

مصدر فخري

و ذكري إلى ذلك ينبوع الذي إغترفت منه الحنان إلى الذي يعجز القلم و اللسان على خطه في كلمات إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي و إلى من تعب و شقى من أجل راحتي و سعادي إليك أبي الغالي إلى النجوم و الكواكب إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين أخوتي و أخواتي غلى

رموز البراءة و الصفاء : أمين رندة إكرام ، سهيلة ، جواد

إلى دربي الذي إنبتقة منه أحوالي و خالاتي و أعمامي و عماتي إلى الروح التي أرفعها الله تعالى خالتي و جدي أوليهم بالرحمة الله تعالى إلى اللذين جعلوا من الضعف قوة خصوصا: حسان جبريط ، كريمات نصيرة،

ياسين بشقاق حجاج عبد نصر دين، الفاطمي بشير، بوقرة أمال ، قربوعي رابع

إلى ظلالتي التي لا تفارقتني صدقاتي الأعزاء خصوصا شلالتي رقية ، رويح حنان ، تريعة يسرى

بن ثامر عزة

و باقي صديقات و إلى من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاح هذا الجهد المتواضع

وفقههم الله في مشوارهم و سدّد خطاهم

حمياني صبرينة

الشكر وعرفان

قال تعالى: {لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} سورة إبراهيم الآية: 07.

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

صدق الرسول الكريم

نحمد الله تعالى أولاً وأخيراً على نعمه الوفيرة، فله المنة والفضل ومنه التوفيق والسداد.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وأعظم الامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة لعمور رملية لنصائحها القيمة والتوجيهات النيرة، فقد كانت سنداً وعوناً طول فترة إنجاز المذكرة، كما نتقدم بتشكراتنا إلى الأخ الكريم: يعقوب سليم على مساعدته في برنامج SPSS و أخ بشير علي وكل أساتذة وموظفي الكلية بصفة عامة وأساتذة دفعة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال الاستراتيجية على وجه الخصوص موظفين مديرية التنظيم و الشؤون العامة

"جزاهم الله عنا كل خير"

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة مديرية التنظيم و الشؤون العامة بولاية غرداية و لاختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على التساؤلات الدراسة تم تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة المكونة من (60) اختبار صحة الفرضيات فقد استخدم العديد من الاساليب الاحصائية منها: معامل الارتباط وكذا تحليل الانحدار البسيط اختبار فرق المتوسطين (Independent_Samples t_test) و اختبار تحليل التباين Way ANOVA One وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء) على الالتزام التنظيمي
 - يوجد أثر من قبل الثقة بإدارة المنظمة كأحد ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
 - عدم وجد فروق في متوسطات اجابات الافراد العينة حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس العمر، المستوى التعليمي ، الأقدمية) و توصلت الى مجموعة من التوصيات أهمها :
 - بناء ثقة لدى العاملين و ذلك من خلال العمل بروح الفريق
 - منح المشرفين للعاملين عدة فرص وامكانيات لتمكينهم جيدا على العمل داخل المؤسسة و تقوية الثقة فيما بينهم
 - يجب على المؤسسة ان تحرص على العاملين من خلال التزامهم داخل المؤسسة
- الكلمات المفتاحية :** ثقة ، ثقة تنظيمية ، التزام ، التزام تنظيمي

Summary :

The recent study aims at knowing the relationship between the organizational trust and the organizational commitment in the establishment of the organizational direction and the public issues in the wilaya of ghardaia .and for testing the hypotheses of the study and answering all the questions . the questionnaire was designed and distributed on a sample of 60 the test used a lot of statistics methods such as the correlation coefficient . the analysis of the simple increase . independent samples test and the way anova one . all this to analyse and explain the results of the study of which are .

-no trace of statistics proof between the organizational trust (trust in superiors . trust in colleagues) and the organizational commitment .

-there is trace of the trust in the organizational direction . as one of the dimensions of the organizational trust on the organizational commitment .

- no differences in the samples answers on the organizational trust and organizational commitment in the direction of organization and the public issues that rely on personal variables (sex . age . educational level . experience) .

It resumes at some instructions of which are :

- Building trust at the workers through team work workers
- Supervisors offering chances and capacities to make them work better inside the institution and reinforcing trust among them .
- The institution should take care of the workers through their commitment inside the institution.

key words : trust, organizational trust, commitment, organizational commitment.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال والملاحق
أ - ذ	المقدمة
-	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة
11	تمهيد
12	المبحث الأول : الإطار النظري لدراسة
12	المطلب الأول : الثقة التنظيمية
12	الفرع الأول : مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها
14	أولا : مفهوم الثقة التنظيمية
16	ثانيا : أهمية الثقة التنظيمية
17	الفرع الثاني : أنواع و أبعاد الثقة التنظيمية
17	أولا : أنواع الثقة التنظيمية
20	ثانيا : أبعاد الثقة التنظيمية
22	الفرع الثالث : محددات و آثار الثقة التنظيمية
22	أولا: محددات الثقة التنظيمية



25	ثانيا : أثار الثقة التنظيمية
27	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
28	المطلب الثاني : الالتزام التنظيمي
28	الفرع الأول : مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي
28	أولا : مفهوم الالتزام التنظيمي
31	ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي
32	الفرع الثاني : أبعاد و خصائص الالتزام التنظيمي
32	أولا : أبعاد الالتزام التنظيمي
35	ثانيا : خصائص الالتزام 24التنظيمي
36	الفرع الثالث : أثار ومقاييس الالتزام التنظيمي
36	أولا: أثار الالتزام التنظيمي
40	ثانيا : مقاييس الالتزام التنظيمي
42	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
45	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي
46	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
49	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
54	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
56	المطلب الرابع :التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
60	خلاصة الفصل

-	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمديرية التنظيم و الشؤون العامة
62	تمهيد فصل الثاني
62	المبحث الأول : تقديم عام حول المديرية
62	المطلب الأول : بطاقة تعريفية على المديرية التنظيم و الشؤون العامة
63	المطلب الثاني : دراسة هيكل المديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية
66	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
66	المطلب الأول : أداة الدراسة و اجرائها
66	الفرع الأول : اجراءات الدراسة
68	الفرع الثاني : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
69	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
69	الفرع الأول : المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة
74	الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي
74	الفرع الثالث : تحليل محاور الاستبيان
81	الفرع الرابع : إختبار الفرضيات
92	خلاصة الفصل
-	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	تلخيص الأثار المرتبة على الإلتزام التنظيمي	1-1
67	عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة، وغير المسترجعة	1-2
67	وصف أقسام أداة الدراسة	2-2
69	قياس ثبات الاستبيان	3-2
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	4-2
70	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	5-2
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى العلمي	6-2
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	7-2
74	إختبار التوزيع الطبيعي	8-2
74	درجة أهمية بنود الاستبيان	9-2
75	مقياس ترتبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي	10-2
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية	11-2
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي	12-2
82	يوضح إختبار one-sample t-test الأحادية عن ابعاد الثقة التنظيمية	13-2
83	يوضح إختبار one-sample t-test الأحادية عن ابعاد الإلتزام التنظيمي	14-2
84	تحليل الإنحدار الخطي السيط بين البعد الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي	15-2
86	تحليل الإنحدار الخطي السيط بين البعد بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي	16-2
87	تحليل الإنحدار الخطي السيط بين البعد بإدارة المنظمة والإلتزام التنظيمي	17-2
89	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية	18-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	محددات الثقة التنظيمية	1-1
35	أبعاد الإلتزام التنظيمي	2-1
45	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيم	3-1
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-2
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	4-2

قائمة الملاحق

الرقم	عناوين الملاحق
01	استمارة أسماء المحكمين
02	تسهيل المهمة
03	استمارة الاستبيان
04	الهيكل التنظيمي لولاية
05	الهيكل التنظيمي ادارة المحلية
06	الهيكل التنظيمي للمديرية التنظيم والشؤون العامة
07	خصائص عينة الدراسة
08	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
09	اختبار التوزيع الطبيعي
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة
11	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون
12	جداول الانحدار البسيط
13	الاختبار الاحصائي One Way ANOVA

المقدمة

أولاً: توطئة

تعد الثقة التنظيمية في العلاقات العمل احدى الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها و تحقيق أهدافها التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها و يقدمونها على أهدافهم الشخصية و بما الادارة أصبحت تهتم بالعنصر الانساني في التنظيم ، لميولهم و اتجاهاتهم و مداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم و إنجازاتهم فان وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية .

وبرغم من أن الثقة داخل المنظمات تعتبر مهمة صعبة و معقدة إلا أن للقادة دورا مهما و بارزا في عملية الثقة التنظيمية و توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي يركز على بناء الثقة داخل المنظمة و يساعد على تعزيزها و تنميتها .

و من سلوكيات التي تتأثر بالثقة التنظيمية في المنظمة الالتزام التنظيمي و هو الذي يعتبر من الأبحاث و الدراسات التي تنظر لأهميتها في زيادة الانتاجية ، و الذي يؤثر بلا شك في أداء و دافعية العاملين للعمل و من ثم في أداء المنظمة ككل و النجاح في تحقيق أهدافها حيث ان الالتزام التنظيمي يعد من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام و في منظمات الأعمال بشكل خاص و نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه و زيادة التزامه ، مما زاد رغبة العامل القوية في المحافظة على عمله و بدل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه و يظهر ذلك جليا في أدائه و قيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله ، فالالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يقلل من السلوك السليبي كالإهمال و التقصير في العمل أو الغياب و ترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد

و عدم احساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه و علاقته بزملائه .

كما يعتبر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي أمران متلازمان، فلا يمكن تحقيق الكفاءة و الفعالية في المنظمة الا عندما تكون هناك رؤية العاملين للالتزام من خلال وجود الثقة التنظيمية و تأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة للكشف عن الالتزام التنظيمية و علاقته بالثقة التنظيمية في مديرية التنظيم و الشؤون العامة الولاية غرداية ، و قد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته في سير و نجاح المنظمات .

ثانياً : إشكالية الدراسة

و مما سبق ، فإن الاشكالية الرئيسية التي سنحاول الاجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي :
ما مدى توفر عناصر الثقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التنظيم و الشؤون العامة، و ما علاقتها
بالالتزام التنظيمي ؟

و لإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مفهوم و اهمية الثقة التنظيمية ؟
- 2 - ما مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي ؟
- 3 - ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي؟
- 4- ما مستوى كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المديرية التنظيم و الشؤون العامة ولاية غرداية ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة

بناءً على ما تناولنه في المقدمة و إشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في اربعة فرضيات رئيسية و هي

الفرضية الرئيسية الأولى:

ما مدى توفر ابعاد الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من واجهة نظر لعاملين فيها

الفرضية الرئيسية الثانية:

ما مدى توفر الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من واجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
حيث يتفرع منها اربعة فرضيات فرعية و هي كالتالي :

الفرضيات الفرعية الأولى :

هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعاد الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضيات الفرعية الثانية:

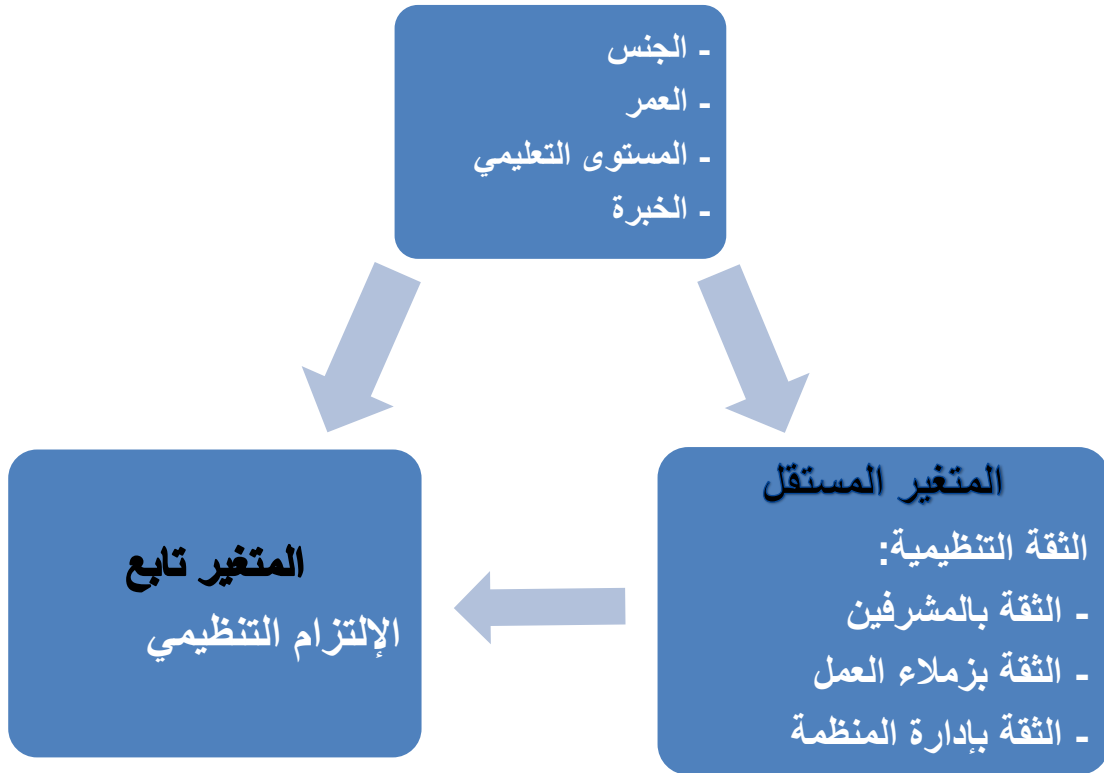
هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضيات الفرعية الثالثة:

هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسية رابعة:

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ابعاد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر المستوى التعليمي، الاقدمية) رابعا: نموذج الدراسة: يمكن طرح الإشكالية في التصور التالي:



خامسا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في مصلحة التنظيم و الشؤون العامة - غرداية- و لتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية لتحقيقها

والإجابة عنها و هي كالتالي:

- 1 - التعرف على كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي
- 2 - كشف طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي
- 3 - تحديد مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية التنظيم والشؤون العامة- ولاية غرداية-
- 4 - الوصول الى عدد من الاستنتاجات و التوصيات التي تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية التي تساعد على زيادة التزام العاملين في مصلحة التنظيم للولاية غرداية و التحسين الالتزام التنظيمي

سادسا : أهمية الدراسة

يستمد هذا الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومن المساهمات العلمية و العملية و تتجلى فيما يلي:

الأهمية العلمية :

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع مهمين الإدارة فهي تبحث من جهة عن الثقة التنظيمية وعناصر الالتزام التنظيمي لما له أهمية كبيرة والذي يعد من المواضيع المهمة في الثقة التنظيمية لكونه مصدرا مهما في بقاء المنظمة وديمومتها ، كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف كما تسهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والالتزام التنظيمي لدى عاملين بها .

الأهمية العملية (التطبيقية) :

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة انتباه عاملين في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية وذلك من خلال النتائج التي نتوصل اليها وما سوف نطرحه من توصيات قد تعزز سبل الاهتمام الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و استفادة العاملين في هذا المجال والتي نأمل أن تنعكس إيجابا على مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية .

سابعا : حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تحديد بين الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة إدارة المنظمة) والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية التنظيم الشؤون العامة .

الحدود البشرية :

اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مديرية التنظيم و الشؤون العامة - لولاية غرداية - حيث قدر اجمالي العينة الاساسية ب (70) عامل .

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية التنظيم و الشؤون العامة - لولاية غرداية -

الحدود الزمنية: تم اجراء خلال الدراسة خلال الفترة الزمنية من 14 جانفي 2017 إلى 22 فيفري 2017.

ثامنا : منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

تماشيا مع متطلبات الدراسة فقد تطلب استخدام المنهج الوصفي وذلك لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية والتحليل الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن (أية ظاهرة) وذلك من خلال الاعتماد على قسمين هما :

البيانات الثانوية : البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع عربية و أجنبية، والمجلات والرسائل الجامعية والمقالات

و البحث و المطالعة في والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في مراحل البحث والتعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وأخذ تصور عام حول المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي.

البيانات الأولية : جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتناسب مع التساؤلات وفرضيات الدراسة تم توزيعه على عينة عشوائية من العاملين في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية ، حيث تم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الاصدار 20) .

تاسعا : صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي تواجه تنافي هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ويدك نحصرها في ما يلي :

- 1- صعوبة جمع المعلومات على المتغير المستقل(الثقة التنظيمية) بسبب تكتيف المعلومات السطحية و قلة المعلومات الموردة في الدراسة الموضوع
- 2- تعدد المصطلحات في المراجع المعتمدة و لكل باحث واجهة نظر في تحديد التعاريف و عناصر الدراسة
- 3 - صعوبة استرجاع نفس عدد استبيانات (70) التي تم تسليمها للعاملين
- 4 - صعوبة التحكم في الأدوات الاحصائية للدراسة وتحليلا لاستبيان والحصول على نتائج دقيقة ما استلزم اخذ وقت اطول في البحث والتكوين الذاتي

عاشرا : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **الثقة** : الثقة مشتقة من الفعل الثلاثي و تثيق ثقة و وثوقا، و موثقا بفلان : ائتمنه ، فهو واثق من موثوق به . فلفظ الثقة يأتي و يراد به الائتمان و الاطمئنان القلبي . و مفعول موثوق به و هي موثوق بها و هم موثوق بهم كما حدد مفهوم الثقة بأنها الشعور الايجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الطرف الأخر من حيث قيامه بالأعمال و الأفعال المتفق عليها .

- **الثقة التنظيمية** : هو التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه. كما إنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا الى أن يغزو النوايا الحسنة الى الكلمات و أفعال و أقوال الأفراد الآخرين
- **الثقة بالمشرفين** : تتمثل في تلك التوقعات إيجابية الوثيقة بالمرؤوسين اتجاه مشرفيهم للعمل وفق للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.
- **الثقة زملاء العمل** : هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الأخر من خلال العلاقات التعاونية و الاتصال المفتوحة بين جميع الأفراد، و بما تعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين
- **الثقة بالمنظمة** : تتكون المنظمة جديرة بالثقة العاملين (من خلال إدارتها) عبر إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين
- **الالتزام** : مأخوذ من الفعل لزم بمعنى دام و ثبت و التزام أي أوجبه على نفسه و ألزمته الشيء أي اعتنقه
- **الالتزام التنظيمي** : هو اتجاه الموظف نحو تحديد أكبر مجموعة من نواياه السلوكية لإزاء المنظمة

حادي عشرة : هيكل الدراسة

تشملت هذه الدراسة على مقدمة عامة تتكون من التوطئة وإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها ونموذج الدراسة أهداف الدراسة و أهميتها و حدودها ، بالإضافة إلى الصعوبات والمفاهيم و المصطلحات الإجرائية للمصطلحات الدراسة و هياكل الدراسة .

سعيًا للإجابة عن ما هو مطروح في مقدمة العامة شملت هذه الدراسة على فصلين وكل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول منه على الأدبيات النظرية التي تتحدث على الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

و قد تناولت الدراسة في مبحث الأول من هذا الفصل مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها و أنواعها وأبعادها و محدداتها و أثارها و كذلك مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و أبعاده و خصائصه و مقاييسه وأثاره و عوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

أما المبحث الثاني في هذا الفصل يتناول الدراسات العربية و الأجنبية في موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي و التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المقدمة

أما الفصل التطبيقي يتكون هو الآخر من مبحثين الأول تقديم العام لمديرية التنظيم و الشؤون العامة
لولاية-غرداية- محل الدراسة

أما المبحث الثاني يحتوي على استعراض النتائج انطلاقا من تحليل الاستبيان و اختبار الفرضيات
المستعملة

في الدراسة وتفسير النتائج و مناقشتها وعرض جملة من التوصيات وفي الاخير قائمة المراجع والملاحق
المستعملة

في الدراسة .



الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

إن وجود المنظمات و استمرارها يجعلها مرهونة بتحقيق أهدافها، و تحقيق الأهداف بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزام العمل فيها، فهم المحور الرئيس و فعال في نجاح المنظمة التي لها مهمة تهيئة وتوفير المستلزمات الكفيلة الأفراد العامل من اجل تعزيز إسهامات هم الفاعلة في هذا المجال.

ففي المجتمعات المتقدمة حظي موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتماما استثنائيا، من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة المنظمة من أجل تأثير أبعادها و أدوات قياسها تزامنا مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم .

و هذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي لبذل أقصى جهود من اجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كونهما ثمرة تراكم التطورات الإنسانية على مر العصور بوصفها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشؤها حتى اليوم.

و عليه سنحاول مناقشة النقاط السابقة الذكر من خلال مبحثين وهما :

المبحث الأول : ويضم الإطار النظري للدراسة ويعالج النقاط التالية:

- ✓ مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها و أنواعها و أبعادها و محدداتها و آثارها
- ✓ مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و أنواعه و أبعاده و خصائصه و مقاييسه و آثاره

المبحث الثاني : و يضم الدراسات السابقة التي تحدثنا عن احد متغيري الدراسة الحالية او كليهما وناقش النقاط التالية:

- ✓ الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية
- ✓ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية
- ✓ الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية
- ✓ التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراسات الحالية

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

لقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية (organisationnel trust) في السنوات الأخيرة من اهتمامات الدراسات الإدارية و لا سيما نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي و في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات التكيف مع سرعة التغير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا مقرا فيما إذا كان العاملون يستهلون أو يعرقلون عملية التغير التنظيمي.

كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية و تبادل المعلومات و شمولية الفكر و الجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضحى معه وجود مناخ من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية و الجماعية داخل التنظيم، و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، و قد تنبه عدد من الباحثين و المتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية و أخذوا يهتمون بدراسة العوامل و المؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين و محاولة تعزيزها لما لها من علاقة ايجابية في تحسين درجة انجازهم و رفع مستوى أدائهم هذا من جهة و من جهة أخرى معرفة العوامل و الممارسات التي تضعف من مستوى الثقة التنظيمية ، و محاولة تلاشيها في التنظيم او الحد منها قدر الإمكان¹

المطلب الأول : الثقة التنظيمية (Organisationnel Trust)

الفرع الأول : مفهوم الثقة التنظيمية و أهمية

تعددت تعاريف الثقة التنظيمية بتعدد و جهات نظر الباحثين و المفكرين ولكن عموما هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعارفهم و فيما يلي بعضا من هذه التعريفات حيث أن الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل مهم لتحقيق نجاح المنظمات ، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصر مهما في الثقة التنظيمية، فحين ما يكون جو من الثقة

¹ محمد مفضي عثمان الكساسبة : العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ،رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة بكلية الدراسات

العليا في الجامعة الاردنية، الجامعة الاردنية، 1992، ص 1

بالمنظمة بين الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً¹، وقبل استعراض المفاهيم، لمفهوم الثقة التنظيمية سنتطرق إلى مفهوم الثقة:

ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة ثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة وثقه أو هي ائتمان وموضع ثقة و مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها إما في معناها اصطلاحياً فهي الشعور الايجابي الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامة بالأعمال والأفعال المتفق عليها فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على إنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازه مثل تلك المهام والمسؤوليات.² ويمكن أن ندرج بعض تعاريف على الثقة التي اعتمدها بعض الباحثين كأساس في تعريف الثقة التنظيمية و هي كالتالي : هي عبارة عن الحالة النفسية التي تشتمل نية القبول و الانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين

- ✓ توقع طرف ما حول قدرة، و سلوك و حسن نية الطرف الآخر
- ✓ التوقعات الايجابية الموثوقة بخصوص تصرف الآخرين

وعليه إن هذا التعريف يشمل عدة جوانب هي :

- 1- أنّ الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واضح الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
 - 2- أنّ الثقة تكون مبنية على توقعات بأنّ الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوبة فيها.
- أنّ السلوكيات التي يتوقع الشخص واضح الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضح الثقة للعديد من الأسباب: فعلى سبيل المثال: أنّه بناء على القيام بأداء أدوار إضافية فإنّ الموظف سوف يتوقع أن يحصل على أكثر من مجرد زيادة في الأجر أو علاوة

¹ محمد جودة محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية و لالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، مجلد 22 ، العدد 2 ، جامعة الازهر ، غزة ، 2014 ، ص 166

² حكمت محمد مفلح : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد 83 ، الجامعة المستنصرية العراق ، 2010 ، ص 173 ، 174

3- تعريف الثقة يشمل على إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تُشكّل سلوكيات الشخص الموثوق فيه. و من هنا تعرف الثقة التنظيمية:

أولاً : مفهوم الثقة التنظيمية:¹

قد كسبت الثقة اهتماما خاصا باعتبارها عنصرجوهريا في الحياة التنظيمية وهناك مجموعة من التعريفات:

➤ عرفها الشكري " بأنها توقعات و معتقدات و مشاعر ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها و المرتبطة بالممارسات السلوكيات الادارية المطبقة، و التي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة و الادارية الخاصة و الابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة

➤ عرفها هوي و كوبرسمث " الثقة بأنها شعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام".²

➤ عرفها روبنزوجج بأن الثقة التنظيمية " التوقع الإيجابي ، بأن الثقة هي "توقع الإيجابي بأن الآخر لا يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سير الشخص الذاتية وتاريخه و تبني الثقة على توقيع ،فإذا نشبت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص لآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة ، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية " .

➤ عرفها الكساسبة " الثقة التنظيمية بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات على أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة فيها للفرد الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام ."³

➤ عرفها بارنسو حنيفين: "الثقة بأنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد و هما بذلك يشير أن الى الثقة بين الأفراد ،و يعتبر إن الشخص الأول المدرك أو او القائم بعملية الإدراك في حين أن الشخص الثاني هو المدرك

¹ محمد جودة محمد فارس :مرجع سبق ذكر ص 3 ، ص 169

² حمد بن سليمان البدراي: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في منظمات الأمنية ، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية اطروحة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 47

³ عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالمناح التنظيمي السائد لديهم ، رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص ادارة تربوية بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة ، 2016، ص 13

- عرفها روتر: "الثقة بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات يمكن الاعتماد عليها".
- عرفها جامسون: " أن الثقة هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى و لو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام".¹
- عرفها منك: "الثقة بأنها توقعات الفرد و ائتمانه بأن سلوك الفرد الأخر سيكون سلوكا منسجما و مؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين"²

من خلال ما سبق من التعاريف المختلفة لمفهوم الثقة التنظيمية نستنتج تعريف عام للثقة التنظيمية :³

"هو مفهوم مرتبط بالعمل التنظيمي ، ولكن يمكن التأكيد على أنها تبين على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، ويمكن أن تضم نقدر من المخاطرة لأن أيام نظري عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة لهم على وجود رضى عن العلاقة ونمطها في نظر في الثقة" ، و يتضح مما سبق أن مفهوم الثقة التنظيمية يركز على النقاط التالية :⁴

- أن الثقة التنظيمية علاقة تبادلية بين الطرفين
- فالشخص واضع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده
- تبنى الثقة على أساس توقعات الشخص الموثوق فيه أنه سوف يؤدي إلى سلوكيات وتصرفات معينة مرغوبة فيها
- أن التوقعات السلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة والدافع والرغبة للعمل بأمانة وإخلاص والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل
- أن الثقة تتضمن إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات وتصرفات الشخص الموثوق فيه

¹ محمد مفضي عثمان الكساسبة : مرجع سبق الذكر ص 3، ص 28

² محمد مفضي عثمان الكساسبة : مرجع سبق الذكر ص 3،5، ص 29

³ عبد محسن بن محمد بن عبد الله الصقير: ممارسة مديرية التعليم العام بمنطقة القصير للصلاحيات الادارية الممنوحة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين و المديرين ووكلائهم ،مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط ،

جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص 32

⁴ عايدة سعيد ديب بنات: مرجع سبق الذكر ص 5، ص 14

و مما سبق نستخلص إن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد و الجماعات بأن نظم اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعات دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام¹.

ثانيا : أهمية الثقة التنظيمية

وقد كتب المنظرين التنظيميين حول أهمية الثقة التنظيمية عبر العديد من العقود والذين اتفقوا مع العديد من الممارسين والاستشاريين في الإدارة حول دعم فكرة أهمية الثقة التنظيمية.

أفاد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية(الأفراد، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيس يتوقع للسلوك وعامل أساس يفي أيشكل للتفاعل الإنسان في الثقة أساسية و جوهرية لفهم السلوك الجماع او الفرد بينا لأفراد والفعال لتي الإدارية والتبادلات لاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي و من هذا تكمل أهمية الثقة التنظيمية في :²

- الثقة التنظيمية التي هي إحدى العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية
- الثقة التنظيمية هي عامل مركزي يعزز من نجاح و بقاء المنظمات
- تساعد الثقة التنظيمية على التكيف مع الأشكال و العمليات الجديدة للعمل
- تزيد الثقة التنظيمية التعاون بين أعضاء المنظمة
- الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمات
- تساهم الثقة التنظيمية في تكامل عمليات الرقابة و شموليتها ضمن المنظمة
- أثريها الايجابي على الإدارة و العاملين

و على ما سبق يمكن القول أن تكمل أهمية الثقة التنظيمية في ضمان التبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام و الأعمال و الفعاليات المختلفة للمنظمة و ذلك لتحقيق النجاح للمنظمة و نموها و الوصول الأهداف.

¹ زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة :أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمات في مديريات التربية والتعليم في المحافظة الكرك في الاردن ، الجلة الأردن في ادارة الأعمال ، المجلد 8 العدد 4 ، 2012

² جهاد قظام السرحان: مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية و التعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة استكمال

المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية و الأصول في جامعة ال البيت ،2013، ص16

الفرع الثاني: أنواع و أبعاد الثقة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقة التنظيمية

تتمثل أنواع الثقة التنظيمية في مايلي :

1- الثقة التعاقدية (contractual trust)

يقصد بالثقة التعاقدية أن الاتفاق و التفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف و توقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصور ضمناً و هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون ، بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد و الانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للعاملات اليومية ، إن هذا التعريف يعني إن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية بمعنى انه يقتصر على تفاعل حقيقي أو الخيالي بين طرفين على الأقل التفاعل الأول يتضمن التعمد من احد الأطراف أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعمد؛ بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأن ما يقلونه سوق ينفذونه و هذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يطلق عليه "المسؤولية" وهو الاستعداد لتنفيذ الاتفاق وقد تطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أما بالنسبة للمخاطر فإنها تكون أقل في هذا الفرع من الثقة لأن التركيز على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات و الشعور والقيم.¹

2- الثقة المكشوفة (pisclosure trust)

ذكرنا فيما سبق أن روتر "Rotter" و منك "Mink" و الصباغ يركزون في تعريفهم للثقة التنظيمية على عنصر التفاعل المشترك والاتفاق المسبق ، و هذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية حيث أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، و توقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تصوراً ضمناً ، و هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية و قد و صفه جلاسر "Glasser" بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق "

¹ أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و

التوزيع، عمان الاردن 2009، ص11

و يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، و الانسجام في السلوك و العلاقات، و عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه تحديد مفهوم الثقة التنظيمية. و تجدر الإشارة هنا أن درجة المخاطرة في هذا النوع من الثقة تكون متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة بدلا من التركيز على اتجاهات و القيم و المعتقدات.

هي كذلك التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في أن عملية إظهار المشاعر و الآراء والاتجاهات و القيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام و التقدير و هناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطرو التي تتمثل في إظهار الإرادة؛ إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية و المشكلات الشخصية إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية و الدراسات النفسية للمجموعة.¹

و مع ذلك ففي حالات العمل الجماعي، حيث يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة، أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطر لأقل في الثقة المكشوفة هما :

1- **لصداقة friendship**: وهي المشاركة في المعلومات الشخصية و التي تسمح بتطوير مشاركة شخصية ايجابية في المجموعة ، و هذا النوع من المشاركة كما يراها جزء أساسي يسهل عملية مواجهة و حل المشاكل فرديا و جماعيا

2- **المهام task** : و تشمل المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفية و المهام و هذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة و كخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أم مشاعر و التي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة . انه حيث تعرف مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية و المتعلقة بالمسؤولية الوفاء بالالتزام والمشاركة العلاقات الشخصية و الإخلاص المهام المتعلقة بوضوح الشخص ، فإنها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة .

¹ عائدة سعيد ديب بنات : الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد

لديهم ، جامعة الإسلامية بغزة ، 2016، ص 18

3- الثقة على المستوى الفردي: (individual trust)

إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري؛ سواء أكانت هذه العلاقة بين الطب و مريضه أم الأستاذ و تلاميذه أم الرئيس و مرؤوسه؛ الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري و الاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار والقليل من الاستحداث النفسي ضد الأخطار أن قدرة الفرد في إستيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه و قيمه و شعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، حيث إن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة.

4- الثقة على مستوى الجماعة: (team trust)

منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي، والثقة تعد عاملا رئيسيا في عملية التطوير و التغيير وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تحمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف علمية و أنماط سلوكية واضحة و محددة حول مفهوم الثقة .

5- الثقة المستندة على العاطفة: (Affect Based trust)

تنحذر هذه الثقة في الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة حيث تتألف من العاطفة بين الأفراد ، ذلك أن لأفراد يضعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة و يعبرون عن الاهتمام حقيقي بسعادة شركائهم و يؤمنون بالفضائل الداخلية¹ ، مثل هذه العلاقات بل يعتقدون بأن هذه العواطف تكون متبادلة ، وأخير فأن لارتباطات العاطفية بين لأفراد يمكن أن تتوفر قاعدة للثقة و لما كانت الثقة العاطفية تستند إلى المعتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى لآخرين فأنها يجب أن تقتصر على السياقات التي تشتمل على تفاعلات متكررة حيث يكون هناك مقدار كافي من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل إلى القناعات المتعلقة بالثقة

6-الثقة المستندة إلى المعرفة: (Cogmitionbased trust)

تنحذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما (نختار من نثق به في جوانب و ظروف محددة و عندما ترجع الاختيار إلى أسباب جيدة

¹ أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه: مرع سبق ذكر ص8، ص 12 ، 13

تشكل دليلاً الأهمية الفرد للحصول على الثقة) و تتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي و توفر المعرفة المتوفرة و الأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة أي المنظمة التي ينطلق منها نحو الأيمان مثل أولئك الذين يثقون بالآخرين و على الرغم من أن الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجواب العاطفية في المؤسسات و العلاقة بين العاطفة و المعرفة قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة فان هناك اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف و قد سلطت لأبحاث المتعلقة بالمعرفة (Cogmition) والتأثير (Offect) في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استناداً إلى قاعدة معرفية و في هذا السياق ينظر إلى الثقة المعرفية على أنها أكثر سطحية و خصوصية مما عليه الثقة العاطفية.¹

ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد وهي (الثقة بالمشرفين ،الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة)وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً أقسمت الأبعاد إلى ثلاثة هي:²

1- الثقة بالمشرفين: (Trust supervisors)³

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرف هم في العمل وفق العلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث يكتسب بالمشرف ثقة مرؤوسيه ،إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة ، والجدارة ، والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين . واحتياجهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .

و الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، إذا أنا لأمانة و الاستقامة هي سمة أساسية و حتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم على ثقة بان كل من حقوقهم و مصالحهم سوف يساء لها ، إذا انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ، ما يرونه غير أميناً او يعمل على استغلالهم .

¹رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة: الادارة بالثقة و التمكين ، مدخل لتطور المؤسسات ، ط 1، دار نشر الاردن ، 2008، ص 12

² محمد جودت محمد فارس : مرجع سبق ذكره ص 3، ص 169

³ بندر غفطان عايض الغنبي : مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى في دولة الكويت ، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادرة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص 14

2- الثقة بزملاء العمل (Trust Co-Worker) :¹

و قد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مهمة من منظمات اليوم و التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات او فريق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية و هم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول الى الأهداف المطلوبة وهي كذلك تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم

في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل و افرد عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير الثقة الآخرين وتشمل كلمنا لالتزام في العمل و القيم و المبادئ و الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

3- الثقة بإدارة المنظمة (Trust in Organization Management) :²

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ،فالتقنية بمفرده الى مكنها إدارة أمور المنظمة و سيقبل لأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار ، و اذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، و إدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لا بد من وجود الثقة المتبادلة ، فنقص الثقة يجعل العاملين بالقيمة ، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضل و من مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم إن انخفاض ولائه وهنا من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية ،فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، و الذي يتج عنه انه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمية و مرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

¹ نيدر عفتان عايض الغنبي : مرجع سبق ذكره ص 11 ، ص 14

² منى عبد الهادي المرشد : الثقة التنظيمية و علاقتها بالأبداع الاداري ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2014 ، ص 23

الفرع الثالث: محددات و آثار الثقة التنظيمية

أولا : محددات الثقة التنظيمية

❖ محددات الثقة بالمشرفين :

وكشف الباحثون عن أهمية العلاقات الشخصية بين الموظف ورئيسه المباشر كعامل جوهري في التأثير في السلوك التنظيمي، كما تبين أن الثقة هي العامل الأهم في نوعية العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر، و في فعالية الرئيس وقد ثبت بالدراسة تمايز الثقة بين الرئيس و المنظمة لدى الموظفين، كما تشير الدراسات و قد ذكر أحد عشر سلوكا للمشرف تسهل توفير الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد و هي إتاحة المشرف الاختصاص الملائمة العقلانية، العدالة ، الاستقامة ، الولاء الانفتاح ، الوفاء بالوعد ، الاستجابة الثقة الإجمالية أن هناك ثلاثة محددات في الرئيس المباشر و تتضمن هذه المحددات هي :¹

2 - القدرة : و تعني أن الفرد يدرك أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يمتلكون مجموعة من المهارات و الكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

3- الاستقامة أو التكامل: وتعني إدراك الفرد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يعتقدون و يلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة إيجابية بالنسبة له و يتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة.²

4- النزعة لفعل الخير: هي توجه ايجابي من قبل المشرف نحو مشرفيه، و تعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس يملك نوايا حسنة تجاهه ، و يريد عمل الخير له، ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية، و الرئيس النزاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه و أن لم يمكن مطلوبا منه تقديمها ، و حتى لو لم يحصل على أي مقابل لقاء تقديمه للمساعدة و عندما يكون الرئيس نزاعا لعمل خير ، فانه لا يكون انتهازيا

و لا يستغل موظفيه حتى و أن سمحت الفرصة لذلك ، ليس هذا فحسب ، بل انه يأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم ، الأمر الذي يقود الى إدراك نزاعة لعمل خير و خلق الثقة ونزعة الخير هيا تشكل أساس

¹ نسرين غانم عبد الله أبو شاويش: مرجع سبق ذكره ص 4، ص 26

² عبد المحسن بن محمد بن عبدالله الصقير : ممارسة مدارس التعليم العام بمنطقة القصير للصلاحيات الادارية الممنوحة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و المديرين ووكلائهم، مقدمة لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، مملكة العربية السعودية ، 2014، ص 35 ، 36

الثقة.¹

❖ محددات الثقة بزملاء العمل²: وهي التي تتمثل في المصارحة و المكاشفة بين الزملاء

➤ المصارحة و المكاشفة: تلعب المصارحة و المكاشفة دورا هاما في بناء العلاقة بين الأفراد ، حيث تعتمد المصارحة و المكاشفة على ردود فعل طرفي العلاقة ، كما تعمل على تحديد الشخصية الإنسانية كما يمكن اعتبارها على أنها مكون مهم في كيفية تصور الباحثين للعلاقات الرومانسية الحميمة.

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لمفهوم المصارحة و المكاشفة ، حيث عرفه البعض على انه السماح لشخص ما بأن يعرف ما تشعر به أو ما قد فعلته سابقا ، كما يمكن تعريف المصارحة و المكاشفة على أنها تفاعل بين شخصين اثنين على الأقل ، بحيث يبدي إحداهما الرغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصياته للآخر، و يمكن دراسته من خلال الاتصال اللفظي الذي يحمل العبارات "أنا أشعر بكذا " أو " أنا اعتقد كذا " و عرفها آخرون على أنها العملية التي تمنح إمكانية الحصول على أشياء خاصة و أسرار .

و غالبا ما تركز الأبحاث المتعلقة بالمصارحة و المشاركة على الكشف عن شيء حساس مثل الخوف والاعتقادات الدينية التي يشعر بها ، ولكن المصارحة والمكاشفة بين اثنين قد تمتد لتشمل مواضيع أقل أهمية مثل " أنا أحب البيتزا المنزلي ". كما تلعب المعلومات دورا هاما في تصحيح العلاقات مثل المعلومات الشخصية و التي يترتب عليها نتائج هامة مثل تطور العلاقات الشخصية وإصلاحها .

كما ركزت الأبحاث الأولى على كيفية كشف الناس على دوائهم الحقيقية ووجودهم للآخرين ، لذا لا بد من التمييز بين الإفصاح عن الذات و الإفصاح ألعلائقي الخاص بالعلاقات مع الآخرين و كلاهما له تأثير هام على نمو وإصلاح العلاقة بين الطرفين فعلى سبيل المثال ، يكون الإفصاح عن الذات بأن يقول شخص للآخر " كان عندي يوم حافل في العمل " فهي تعطي إيماءات عن مدى ما يشعر به أو يفكر به هذا الشخص ، بينما الإفصاح ألعلائقي كأن يقول شخص للآخر : " لا أتخيل كيف سأقضي عطلة نهاية الأسبوع من دونك ؟ " حيث تعتبر تلك الجملة عن مدى العلاقة بين شخصين وسيتناول البحث بالدراسة أثر المصارحة و المشاركة بين الموظفين على ثقتهم بزملائهم .

¹ مازن فارس رشيد : الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض محددات و الأثار ، معهد الادارة العامة ، مجلد 43 ، العدد 3، الملك سعود ،

الرياض 1424، ص 12

² نسرین غانم عبد الله أبو شاويش: مرجع سبق ذكره ص 4، ص 23 ، ص 35

محددات الثقة بالمنظمة¹:

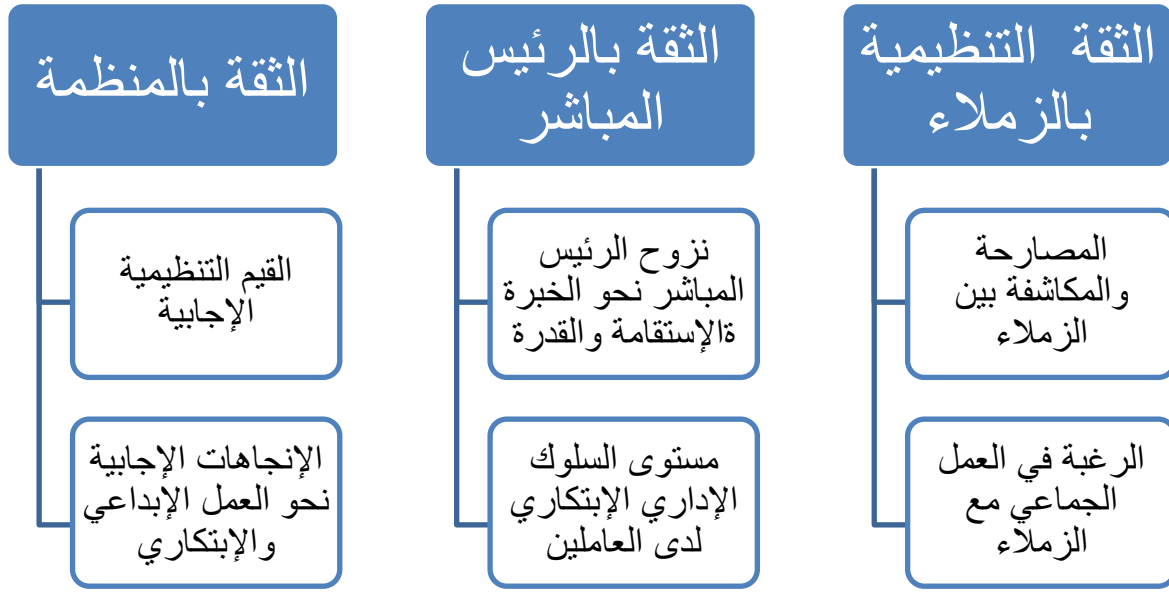
يؤكد العديد من الباحثين على أهمية الدور الفعال الذي يلعبه إدراك الدعم التنظيمي باعتباره محددًا من محددات الأداء حيث يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين إحساسهم بالتنمية الذاتية، كما أن إدراك الدعم التنظيمي يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للموظفين، فإدراكهم بأن المنظمة تساندهم، يساعد على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير رسمي، كما يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وينمي إدراك الدعم التنظيمي لدى الموظفين دوافعهم تجاه العمل لزيادة كفاءة الأداء و تحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.

كما بينت الدراسات السابقة بأن الموظفين ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه منظماتهم و بالتالي يتم تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو العمل الإبداعي و الابتكاري لذا فالموظفين الذين يدركون الدعم التنظيمي سيكونون أكثر ثقة بمنظماتهم، وكلما زاد إحساس الموظفين بالدعم التنظيمي المدرك كلما ازدادت درجة ثقتهم بالمنظمة، في حين أفادت دراسة أن إدراك الموظفين للدعم التنظيمي المدرك مرتبطا ارتباطا وثيقا بالثقة في المنظمة .

و من هنا نلخص محددات الثقة التنظيمية في المخطط التالي :

¹ نسرین غانم عبد الله أبو شاويش: مرجع سبق ذكره ص 4، ص 23، ص 35

شكل 01 : محددات الثقة التنظيمية



مصدر : نسرین غانم عبد الله أبو شوايش: محددات الثقة التنظيمية و اثارها ،دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين –الاونروا، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الاسلامية ، غزة ، 2013، ص 15
ثانيا :آثار الثقة التنظيمية¹

➤ آثار الثقة التنظيمية بالمشرفين

من المتوقع أن تفضي الثقة الإيجابية بالمشرفين إلى تحقيق العديد من الآثار الإيجابية للفرد و المنظمة، و من أبرز الآثار التي أشار إليها الكاتب في هذا المجال: الرضا عن المشرفين وسلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن الرضا عن المشرفين الشعور الإيجابي للمرؤوسين تجاه رؤسائهم ، و تؤكد أبحاث الثقة التنظيمية أن من نتائج ثقة المرؤوسين برؤسائهم شعورهم بالرضا عن هؤلاء الرؤساء. ففي الدراسة عن العاملين في عدد من المنظمات العامة و الخاصة في غرب ولاية ميتشغان الأمريكية وجد أن إحدى الإيجابيات لارتفاع مستوى الثقة تحسن العلاقات الشخصية والانفتاح بين الأفراد في العمل من جهة ثانية ، وجد أنه بصرف النظر عن درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرار، فإن الموظفين الذين يثقون برؤسائهم يميلون في العادة لأن يكونوا أكثر رضا بالمثل خلص إلى أن المرؤوسين الذين كانت ثقتهم بهم منخفضة. و في دراسة استكشافية عن العلاقة مندوبي المبيعات و رؤسائهم ، وجد أن الثقة المتبادلة في علاقة بين مندوبي المبيعات و رؤسائهم كان لها تأثير في رضا مندوبي المبيعات ، و على المنوال نفسه بينت نتائج

¹ مازن فارس رشيد : مرجع سبق ذكره ، ص13، ص12

دراسة أن الموظفين الذين أظهروا ثقة عالية برؤسائهم كانوا ينجحون إلى إظهار مستويات عالية من الرضا عنهم. وهكذا يمكن استنتاج أن المرؤوس الذي يثق في رئيسه يشعر بالرضا عن ذلك الرئيس .

➤ آثار الثقة التنظيمية بالمنظمة :

من المتوقع أن يتمخض عدد من الآثار الايجابية نتيجة ارتفاع مستوى الثقة الموظفين بمنظمتهم و من بين أبرز آثار الثقة في المنظمة التي أشار لها المفكرون في هذا المجال :

- **يعني الولاء التنظيمي** : هو الالتصاق النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه المنظمة و يتسم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي العالي باستبطانهم لقيم المنظمة و استعدادهم لبذل جهد كبير لمساعدتها على تحقيق أهدافها و من ثم رغبة قوية لاستمرار بالعمل فيه و يؤكد المفكرون في هذا المجال على أن الثقة تؤثر إيجابيا على مستوى الولاء التنظيمي مثلما أن انعدامها يسهم في انخفاض ذلك المستوى من الولاء و قد بينت الدراسات أن الثقة تؤثر مباشرة و إيجابي في الولاء التنظيمي

- **النية لترك العمل بالمنظمة**: فتعني عدم رغبة الفرد للاستمرار بالعمل في المنظمة و الاحتفاظ بعض وبها .و يعتقد الكثيرون أن المستويات العالية من الثقة داخل المنظمة يمكن أن تساعد على الحد من دوران العمل، فعندما يثق الموظفون بالمنظمة فإنهم ينمون نوعا من الالتصاق النفسي بها و لا تكون لديهم النية لترك العمل فيها و قد وجد أن انخفاض دوران العمل كان إحدى مزايا الثقة كذلك توصل، إلى أن الثقة في الإدارة كانت مرتبطة بشكل عكسي إلى حد كبير بنوايا لترك العمل، وهي النتيجة نفسها التي توصلت إليها دراسة¹ .

➤ **اثار الثقة بالزملاء** : و تمثل اثار الثقة بالزملاء في الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء و هي اسلوب التفاعل المباشر بين الطرفين على الأقل و يكونان متكافئين و يشتركان اداريا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف المشترك ، بينما يرى اخرون بأن العمل الجماعي يشتمل على عنصر هام جدا و هي الجماعة ،و التي تعرف بأنها وحدة اجتماعية ذات ادارة و مقدرة ذاتية تتكون من عدد من الافراد بينهم علاقة تجمعهم اهتمامات و مصالح مشتركة و يتفاعلون بناء على قواعد و قيم و معايير خاصة تنظم سلوك أفرادها ، و يشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي يظهر بوجود الجماعة و لكي يكون هناك عمل جماعي فعالا و ايجابيا فلا بد له ان يتميز بالتالي

¹ مازن فارس رشيد : مرجع سبق ذكر ، ص13، ص16

- الرغبة في العمل الجماعي : من الصعب اجبار الناس على العمل الجماعي ، وان ساهموا في العمل الجماعي فرمما تتسم مساهمتهم بالسطحية
- تقاسم العمل : ويقصد بذلك المساوات في التقدير عمل كل طرف بين الاطراف المشتركة ، و ان تكون صلاحية صنع القرار بن الاطراف متساوية فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي اذا كان ينظر لأحد الأطراف على أن لديه صلاحية أكبر في صنع القرار.
- الهدف المشترك بين الاعضاء المجموعة : يجب ان يكون هناك هدف واحد على الاقل ، يتفق عليه جميع أعضاء و لا يشترط الاتفاق على جميع الأطراف
- تقاسم مسؤولية المشاركة و صنع القرار : وذلك تحمل كل طرف مسؤولية في المساهمة في النشاط و صنع القرار، و لا يعني هذا التساوي في عبء العمل ، فقد يختلف ذلك تبعاً لطبيعة العمل ، و يكون توزيع المهام بالاتفاق بين الأطراف المشاركة
- الثقة المتبادلة بين الاعضاء : الثقة المتبادلة بين اطراف العمل الجماعي ضرورية و هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً ، و من خلال تجربة العمل ، يبدأ العاملون في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة بينهم لدرجة التوسيع و الانفتاح في العمل الجماعي
- الشعور بالانتماء للمجموعة : بحيث تشعر الجماعة و كأنها فرد واحد و تتحمل نتائج و مترتبات العمل بشكل جماعي حيث يشعر كل واحد منهم بأنه جزء لا يتجزأ منها و أن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل و يقلل من سلبياته و يشعر بضرورة اسهامه في العمل¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

هناك أربعة عوامل تؤثر فيها :

- 1-عامل الشك (Suspicion Factor) : أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر و اليقظة في الظروف التنافسية ، و إلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد
- 2-عامل أخذ المخاطرة الشخصية (personal risk- taking Factor) : يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدي

¹ نسرین غانم عبد الله أبو شاويش : مرجع سبق ذكر ، ص4، ص 21، 24

3- عامل أخذ المخاطرة المالية (financial risk- taking Factor): يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة المالية

4- عامل الأنانية (Synicism): و الخصائص المشتركة لهذا العامل هي التوقع و المصدقية العامة و يمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى بعض الناس بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.¹

المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، و في المنظمات بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه و زيادة التزامه .

مما ادى الى اهتمام واضح في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ،لما لهم من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها ، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة و يشمل الرغبة القوية في لبقاء عضو فيها ويظهر الالتزام فيبذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها و منافستها للمنظمات الأخرى، ونظر التعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.²

حيث ارتأيت لدراسة هذه الظاهرة التعرف على مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي أبعاد و خصائص الالتزام التنظيمي، آثار و مقاييس الالتزام التنظيمي ، و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب الفرع الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي.

أولا : مفهوم الالتزام التنظيمي (Organisationnel Commitmet)

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية قد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة فحينذاك تم الوصول إلى النتيجة و هي أن الموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.³

¹ نسرين غانم عبد الله أبو شاويش : مرجع سبق ذكر ، ص4، ص 21، 24

² محمد حمادات : قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، طبعة اولى ، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 66

³ مازن فارس رشيد : الدعم التنظيمي المدرك و لأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، المجلد 11، العدد

1، 2004، ص12

و يعد كذلك احد أوجه الارتباط بين العاملين و المنظمات كما أن للالتزام التنظيمي أثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات ،وقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام مند سنوات لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد و كذلك لما له انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها¹

فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة و فاعلية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات ،فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا و اليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة².

و لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، و قد اجتهدوا في تعريفهم له من الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي بورتر و سميت سنة 1970م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفعالية و الايجابية نحو المنظمة³

و للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي نورد التعريفات التالية:

- و عرف (Mowdayetal) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة و تطابق اهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت الالتزام التنظيمي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل و الى تبني قيم المنظمة⁴

- فيما عرف (decotiis et summersl) الالتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظم مع توجهات الموظف او أهدافه النظامية بشكل يساهم في هذه الأهداف و القيم⁵

- ورف عبد الوهاب و خطاب الالتزام التنظيمي : بأنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه سلوك الفرد يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة و رغبة

¹ يوسف درويش عبد الرحمن : تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية و الخارجية و مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة و الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، مجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 6، العدد 1، 1999، ص 79

² الطحيم عبد الله ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام بالأجهزة الإدارية السعودية ، مجلة العربية للعلوم الإدارية ، عدد1، 1996، ص 15

³ القرشي سوزان محمد : الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1998، ص 15

⁴ مصطفى محمد غمدي الشوافي : دور المناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مجلد 24 ، العدد 1 ، 2002، ص 265

⁵ مخلص شباع علي الحميلي : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 4، العدد9، 2012، ص 296

الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة ، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية ، و تحمل مسؤوليات إضافية¹.

- و عرفها كل من (Joo et shim) بأنها "انتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة "الالتزام التنظيمي هو شعور الموظف الايجابي نحو منظمته و مدى الارتباط بها ورغبته في البقاء عضوا فيها"²

- و عرفها الشواذ: "في الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة و الذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها"

➤ و عرفها (الخييلي): فقد عرف الالتزام التنظيمي "بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة و ارتباطه بها ، كما أنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة و استمرار العلاقة التعاقدية بينهما"³

➤ كما عرفها كل من (بورتر ، ستيرز و مواددي) أن الالتزام التنظيمي : " يمثل اعتقادا قويا و قولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشتمل هذا التعريف على ثلاث عناصر:

- قبول كبير لأهداف و قيم المنظمة
- الرغبة في بذل مجهود كبير من اجل المنظمة
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة

ويعتبر التعريف الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي و بالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعتبر عن استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية و يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود كبير و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية .

¹ عبد الوهاب علي محمد و خطاب عيدة السيد ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، مكتبة شمس ، القاهرة ، 1993 ، ص 58

² محمد جودة محمد فارس : مرجع سبق الذكر ص 3، ص 170

³ الخليلي خميس مغيرة : أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة أسبوت ، 2006 ، ص 36

و يلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات مشابهة و التي ترجع إلى ارتباط الموظفين تطابق الأهداف الولاء والإخلاص لمنظماتهم¹.

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها و اقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكيات حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة و بذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك ، كما يمكن القول أن أغلب المفاهيم التي تمت الإشارة إليها قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد و باختياره دون النظر إلى الالتزام ألقسري أو ما يطلق عليه بالإذعان ، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين و التعليمات و الذي يستخدم الأسلوب ألقسري لرفع درجات الالتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإداري².

ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة . و قد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء العمل³ و مما سبق تبرز أهمية.

الالتزام التنظيمي فيما هي :

- ❖ أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو أهداف المنظمة
- ❖ أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا من قبل المنظمات.

¹ الصيرفي محمد : السلوك التنظيمي ، ب ط ، حورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 15

² خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة نايف العربية ،البحرين

د ط ، 2006 ، ص 37

³ الشمالي محمد عبد الله : علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، للعلوم الأمنية ، 2002 ، ص 2

- ❖ أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.¹
- ❖ يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز ملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء
- ❖ كما تعتبر الالتزام للإفراد اتجاه منظماتهم عاملا هام في التنبؤ بفعالية المنظمة
- ❖ أن الولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل.
- ❖ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ❖ إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار و البقاء و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة ولائه و قيمها .
- ❖ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها وزيادة إنتاجها.²

الفرع الثاني : أبعاد و خصائص الالتزام التنظيمي.

أولا : أبعاد الالتزام التنظيمي Affective Commitment

ذكر بعض الباحثين إن مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تكون من ناحيتين الأولى موقفية و الثانية سلوكية ، فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي سلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال استثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة و الالتزام هنا يتبع المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها .

و من هنا تختلف صور الالتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الأدبيات الى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي و ليس بعد واحد و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعداد أبعاد الالتزام التنظيمي التي تتمثل في ما يلي :

¹ صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، د ط ، الدر الجامعية الاسكندرية ، 2005، ص316

² موسى أحمد خير الدين : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، جامعة البترا

1- الالتزام الشعوري **Affective Commitment**: هو درجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة فهو التزام نابع الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها، و أن قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، و قد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاث أسس متمثلة

1 - القيم المشتركة value participation

2 - وضوح الأهداف و تطابقها clear of objectives

3- الاندماج الشخصي personality interaction

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي اتجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل¹

2- الالتزام المعياري **Normative Commitment**: و يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة و التفاعلات لإيجابي، ليسفك طفي إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة.²

و يعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذي تحكم عليه الوفاء لتلك المنظمة و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام فالشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي - العائلي) او بعد دخوله المنظمة(التوجه التنظيمي). و قد يكون قيم العائلية او الأعراف او الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.³

¹ العبادي أحمد بن حميد محمد: الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 1999، ص 16-17

² موسى أحمد خير الدين: مرجع سبق ذكره ص 20، ص 13

³ محمد جودت محمد فارس : مرجع سبق ذكره ص 3، ص 172

الالتزام المستمر **Continuance Commitment**: ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى ، و أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون و ليس رغبة منه.¹

(الين وماي) كما هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بالأهداف وقيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المرتبة عليها و استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استشاراته الشخصية التي لا يمكن له استغناء عنها و تتمثل علاقات و زملاء العمل ، التقاعد، المهنة و المهارات ، مدة الخدمة كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.²

- الالتزام العاطفي المؤثر **Affective Component**:

الذي اقترحه النوماير ، حيث رأوا الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، و أهمية ،ومهارات مطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تطلبها ظروف العمل المختلفة في كون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة موادي وآخرون³ و يرون آخرون الالتزام العاطفي يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة التي تتوافق مع أهدافها و قيمها و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف ، و هناك من رأى الالتزام العاطفي هو ارتباط الفرد بالمؤسسة و أهدافها ارتباطا وجدانيا .وكما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعملة من درجة استقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات و المشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية جيدة و الفعالة⁴.

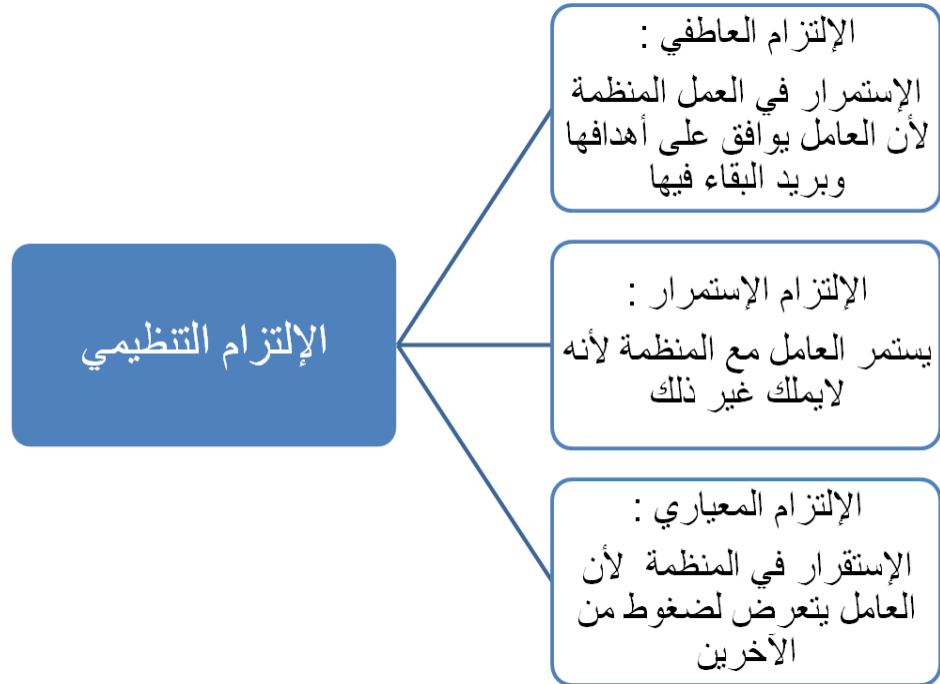
¹ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد اربازيد : دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ، العلوم الادارية ، مجلد 41، العدد 2، 2014 ص 364

² Meyer J. Harscovitch L , commit in the workplace toward a general model. Haman resource management review . 2001. p 301

³ موسى أحمد خير الدين :مرجع سبق ذكره ص 20، ص 12

⁴ محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ،الطبعة الأولى، دار النشر عمان ، 2002، ص 55

شكل (2) أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: ترجمة مرفاعي محمد اسماعيل: ادارة السلوك التنظيمي في المنظمات، داره الرياض الرياض ، السعودي

ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي تجسد مدى ولاءهم
- إن الالتزام حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي
- إن الالتزام التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي فيه يكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها بعض .
- يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بهاو من ثم قبوله وإيمانه بأهدافها و قيمتها.¹

¹ سعيد الدروسي : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الرياض ، د ط ، 2005، ص 58

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية و هي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة والاستمرار و البقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم و تجسد مدى و التهام هم لمنظمتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقت طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحي طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة .¹

الفرع الثالث : آثار و مقاييس الالتزام التنظيمي

أولا : آثار الالتزام التنظيمي

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين آثارا متعددة سلبا أو إيجابا ، حيث إن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل و منها :

1- الروح المعنوية : تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية المر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم و حمايتهم للقيام بالأعمال المطلوبة . وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل. فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، و الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية

¹ سامي ابراهيم حماد حنوننة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول

على درجة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجار ، جامعة الإسلامية غزة ، ص 13

بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وبالتالي تدني في الإنتاجية.

2 - **الأداء المتميز**: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، و التزامهم بأهداف التنظيم وتشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي. كما يشير احد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري، مما يشير احد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

1- **تسرب العاملين**: يعرف (موبلي) التسرب: "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لإعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقديمها. ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه أثار سلبية منها:¹

- تعطيل الأداء الوظيفي في المجالين:²

أ - التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم للمنظمة

ب - التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي: نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية و الاتصالات**: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة، فان تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة.

- **تدني المعنويات**: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة و الذهاب إلى مكان عمل آخر فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين و من ثم تدني الإنتاجية و تراجع البناء التنظيمي و ارتفاع التكاليف.

¹ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة رياض، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 40، 41

² محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره ص 26، ص 41، 42

- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية من حيث الإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة

- زيادة أعباء العمل: نتيجة لترك العمل فان أعباء العمل عن العاملين في التنظيم ستزداد حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية من الموظفين إلى وقت و جهد و إلى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام و خلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء و المعنويات و الانتماء وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، و البحث عن مكان عمل آخر.

4-العقد النفسي: يعرف العقد النفسي بأنه : (اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها)،فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين و بين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين و الأهداف، و أن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من امن و استقرار و حوافز.

و يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة و الانتظام في العمل و بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو و الازدهار للمنظمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب و التهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب و التأخر عن العمل وتسرب العمالة، و انخفاض الرضا الوظيفي و التي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات¹.

2- تأثير الالتزام على المنظمة: يتضح أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية كما جاء في دراسة

- الأداء المتميز : يؤثر الالتزام التنظيمي على فاعلية و كفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين و التزامهم بأهداف المنظمة و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري .

¹ محمد بن غالب العوفي : مرجع سبق ذكره ص 26، ص 41 ، 42

- دوران العمل : تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحية أخرى و جد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي و الغياب عن العمل كما و جد أيضا أن للالتزام التنظيمي تأثير سلبي على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض و هناك العديد من الفوائد التي تجنّبها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل و تتمثل فيما يلي :

أ- التقليل من المصروفات الإدارية بعملية التوظيف و الاختيار و التدريب للأعضاء الجدد

ب- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجية على الأقل أثناء فترة التدريب

ج - الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقلين الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل و هذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.¹

5 - تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد : يرى (العتيبي و السوط) نقلا عن (ROMZEK) أن تأثير

الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين :²

- القسم الأول : يرى أن للالتزام التنظيمي تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا ، فقد يؤدي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة و يجعله يستمتع عند أدائه لعمله و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، و كذلك فإن آثار الالتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية وهذا في جانبه الإيجابي أم بالنسبة للآثار السلبية فإن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه و يستثمر جميع طاقته في العمل و لا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل و هذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة من الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله مما يؤثر عليه صحيا في بعض الحالات .

¹ سيد عابدة خطاب : العولمة و مشكلة ادارة الموارد البشرية ، د ط ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 74

² محمد بن غالب العوفي : مرجع سبق ذكره ص 26 ، ص 43

- القسم الثاني : فيمثل في آثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله و بالتالي يكون أسرع ترقيا و تقدما في المراتب الوظيفية كذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى ان من مصلحة النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على شدة ولائه و إخلاصه و أدائه المميز. فأصبح المستوى العالي من الالتزام حافزا للتقدم الوظيفي للموظف و العكس صحيح بالنسبة للموظف الذي ينخفض مستوى الالتزام لديه .

جدول رقم 01 : يلخص الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة
التحليل	الأمان
	انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي
الفرد	الأهداف و الاتجاه
	التصور الذاتي الإيجابي
	المكافآت التنظيمية
	الغاذبية للعاملين المحتملين الشعور بالانتماء و الارتباط
جماعة العمل	ثبات العضوية
	التفكير الجماعي
	انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف
المنظمة	التماسك
	الصراعات بين الجماعات
	زيادة الفاعلية ترجع إلى :
	انخفاض الفاعلية يرجع إلى :
	جهد الفرد انخفاض معدل الدوران
المنظمة	انخفاض معدل الغياب انخفاض نسبة التأخر
	انخفاض القدرة على التطور و التكيف
	الغاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم

محمد الصرني : السلوك التنظيمي حورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية 2005، ص 232

ثانيا : مقاييس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية و جود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار إيجابية كبيرة في تحقيق أهدافها فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقيق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام و سائل و طرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها و من ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم .وقد ذكر بعض الباحثين أن

المنظمات تستخدم أساليب مباشرة و غير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها و هي :¹

1 - المقاييس الموضوعية : وهي الطرق البسيطة الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين و هي تستخدم و وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة
- مستوى أداء العاملين
- دوران العمل
- كثرة حوادث العمل

و هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها

2 - المقاييس الذاتية :² هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة و ذلك من خلال أسلوبين هما :

❖ إما توجيه سؤال او مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل و تمتاز هذه الطريقة بسهولةها .

❖ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فترات متعددة تتعلق بالعمل ، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

¹ العتيبي ، مشعل بن حمس : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة مسيحية على العاملين بمجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، د ، ط ، 2008 ، ص 81

² العتيبي ، مشعل بن حمس : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة مسيحية على العاملين بمجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، د ، ط ، 2008 ، ص 81

وفي هذا الصدد ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام و تحليليه قدموا عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة و قد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها. وهنا سنتناول بعض هذه المقاييس يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خططها المستقبلية، و أن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى

- تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء .
- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم و من ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
- إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم ، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء و المقترحات و نقلها للإدارة
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل .

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي¹

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم ، إلا أن دراسات " روبرت وما ناري " تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي ومنها

1-2- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل: هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل ، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام ، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح ، في حالة ارتفاع مستوى البطالة.²

¹ العتيبي ، مشعل بن حمس : مرجع سبق ذكره، ص32، ص 83

² خالد الوزان محمد أحمد : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، دراسة (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، البحرين ، ط 1 ، 2006، ص 41

2-2-العوامل المتعلقة بيئة العمل الداخلية: مثل السياسات، وضوح الأهداف، المناخ التنظيمي، نمط القيادة، ونمك الحوافز المتبعة في المنظمة وهي كالتالي:

2-1-السياسات: : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم،ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.¹

2-2 - وضوح الأهداف :يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي تجاه أكبر.²

2-3- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد، و بناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.³

2-4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:توافر للأنظمة المناسبة و العادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات عمال الإنتاج، واتفق الباحثون عن أن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما و تطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة .⁴

2-5 - نمط القيادة:إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسباً بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي.

¹ العوفي ، محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بمحفة الرقابة و التحقيق لمنظمة رياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005، ص 37

² المدهون موسى توفيق ، الجز راوي، ابراهيم علي ، تحليل السلوك التنظيمي ، جامعة الاسراء ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ط 1 ، 1995 ،

ص 506

³ العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاسماك ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3، 2005 ، ص 307

⁴ جواد ، شوقي ناجي ، سلوك التنظيمي ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1 ، 2000، ص 278

الانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الوافر المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.¹

2- 6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء مميز لأفرادها.

2 - 7 - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم²

2-3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم الجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

2-4- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها، ودرجة التوتر لها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي.³

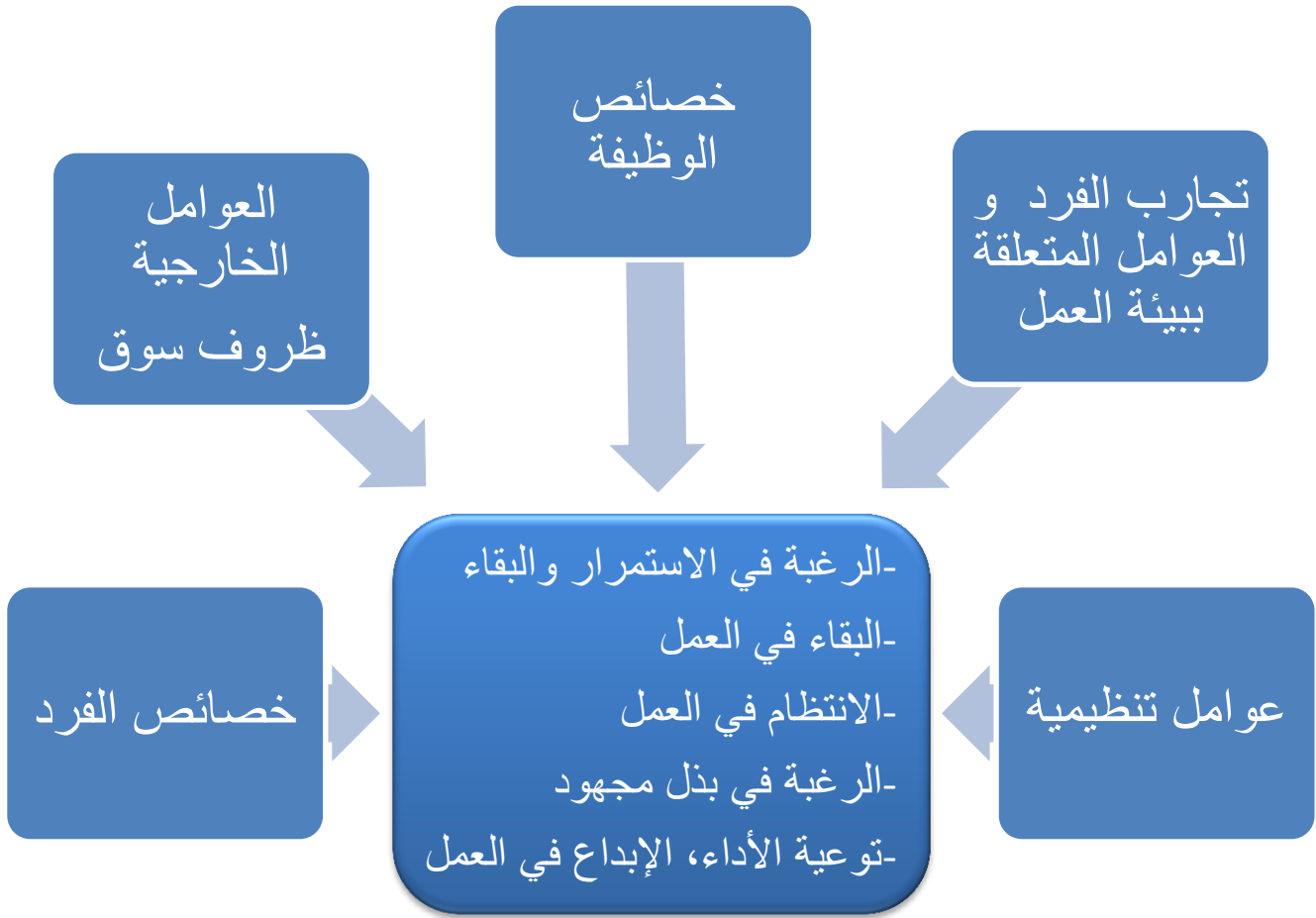
¹ خالد الوزان محمد أحمد : مرجع سبق ذكره ص 31، ص 41

² أبو العلا، محمد صالح الدين: ضغوط العمل و آثارها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير

(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، 2009 ، ص 47

³ خالد الوزان محمد أحمد : مرجع سبق ذكره ص 31، ص 41 - 42

الشكل (03) يوضح العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي



المصدر : سيد عايدة خطاب : العولمة و مشكلة ادارة الموارد البشرية ، د ط ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2002ص147

المطلب الثالث : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

ومن جدير ذكر أن الثقة التنظيمية عنصر استراتيجي غير قابل لتقليل وإن وجود الثقة بين المديرين والعاملين بالمنظمة بصورة متبادلة من الصعب تقليدها فهي روابط داخلية تظهر في تحقيق أهداف ومصالح منظمة و هذا يعزز العلاقة المتبادلة القائمة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث تعد الثقة التنظيمية احدى المقومات الادارية و أكثرها فعالية لتحقيق التفاعل و التواصل بين الأفراد في المنظمة بما يزيد من فعالية أداء العاملين بشكل عام والمشرفين بشكل خاص¹

¹ عايدة سعيد ديب بنات: مرجع سبق ذكره ص 8، ص 47، 48

فقد بين أن هناك فوائد عديدة يمكن أن يستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث أن الالتزام الأفراد بالعمل يؤدي الى التميز في اداء الأعمال الموكل اليه ، و الابداع لدى العاملين في المنظمة مما يعكس ايجابيا على ادائهم لعملهم¹

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة و التي تناولت مجالات الدراسة،(الثقة التنظيمية الالتزام التنظيمي) و سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة .

و هنا سنقوم بالتركيز على الدراسات المتوفرة سواء المحلية منها أو العربية أو الأجنبية بمختلف مجتمعات الدراسة قصد استثمار نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية و اثراء هذا البحث بها ، من خلال توضيح أهم النتائج والاقتراحات المتواصل اليها في هذه الدراسات ، و سوف يتم استعراض هذه الدراسات في كل من مجالي الدراسة ثم التعقيب على تلك الدراسات و ذلك على النحو الآتي :

المطلب الأول: الدراسات السابقة في بالثقة التنظيمية

1- دراسة عادل سالم معاينة و رامي جمال أندراوس (2009)

بعنوان : "درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية مجلة العلوم التربوية و النفسية جامعة البحرين ، مجلد 10 ، العدد 4 ، 4 ديسمبر 2009.

¹ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد اربازيد : مرجع سبق ذكر ص 22، ص 364

² حكمت محمد مفلح : مرجع سبق ذكر ص 4، ص 166

هدفت الدراسة الى : الى التعرف على درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية ، و قد تم توزيع الاستبانات (468) و الاستجابة منها (391) من افراد مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية ، بعد اجراء التحليلات الاحصائية . واستخدم الباحثين مقياس درجة ممارسة القيادات للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية

و كانت نتائج الدراسة مايلي :

- 1- شيوع ممارسات الثقة التنظيمية ، ودقة المعلومات ، و توفيرها ، و فرص الابداع و سياسات الإدارية و السلوك القيادي، و القيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.
- 2- وجود فروق دالة احصائية ، تعزى لمتغير الموقع الاداري فيما يتعلق بالسياسات الادارية و السلوك القيادي ، لصالح رؤساء الجامعات، و نوابهم و عمداء الكليات ، أما بالنسبة للقيم التنظيمية السائدة فقد كانت لصالح عمداء الكليات .

2- أياد طه رويشده (2013)

بعنوان: الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك الطفيلة ،معان) في جنوب الاردن ،دراسات العلوم الادارية ،المجلد 40،العدد 2،2013.

و قد استهدفت : هذه الدراسة الى معرفة الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك ، الطفيلة ،معان) في جنوب الاردن و تم سحب عينة عشوائية بسيطة ، و بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (553) استبانة ، و استخدم برنامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) لتحليل البيانات

و قد لخصت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- وجود أثر الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات(الكرك ،الطفيلة ، معان) في جنوب الأردن إن ابعاد الارتباط الوظيفي تفسر ما مقداره (62.3) من التباين في الثقة التنظيمية .

3- دراسة عايذة سعيد ديب بنات (2016)

العنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية تخصص ادارة تربوية بكلية التربية في جامعة الاسلامية بغزة .

هدفت الدراسة الى : التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم و قد تم توزيع الاستبانات على (155) مدير و مديرة و بلغت عينة الدراسة (136) مدير و مديرة و استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مقياس الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية ، و مقياس الجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم .

واسفرت النتائج الى ان :

1- مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي (80.07)

2- مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جدا حيث حصلت على وزن نسبي (86.4).

3- توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية و متوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم .

4- دراسة :

(linda arnason & Susana johnsen2012) (:the role and perception of organizational trust ,bachelor thesis in management control , university of gothenbing school of business . economics and law ,virginia

ليندا ارناسون و سوزان جونسون (2012) : دور و ادراك الثقة التنظيمية ، رسالة ليسانس في الرقابة الادارية جامعة غوتنبرغ ، قسم الاعمال ، اقتصاد و قانون ، فيرجينيا 2012

تهدف الدراسة الى : الى دراسة ظاهرة الثقة و كيفية فهم الأفراد في المناصب الادارية المختلفة في الشركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي و توصلت الى النتائج :

1- بينت أن الثقة عالية و دورها هام في الشركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي

2- بينت أن هناك مستوى عالي جدا في الثقة التنظيمية في الشركة سويدية

3- بينت أن هناك علاقة قوية بين الثقة و المراقبة المالية في الشركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي

المطلب الثاني : الدراسات السابقة في بالالتزام التنظيمي

1- دراسة عاشوري ابتسام (2015)

العنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت الدراسة الى :

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة و قد استهدفت الدراسة العاملين في مديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الجلفة و البالغ عددهم (70) عامل و استخدم برنامج (SPSS)

و تمثلت نتائج الدراسة في مايلي :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التعليمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية

2- دراسة الزهراء بالله (2012)

بعنوان: مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة) رسالة مقدمة لنيل شهادة لسانس قسم علوم الاجتماعية تخصص علم النفس جامعة قاصدي مرباح ورقلة

هدفت الدراسة الى :

- التحقق من صحة الفرضيات لمعرفة الفرضيات الصحيحة من الفرضيات الخاطئة أي تنفيذ صحة الفرضيات .
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، فمن خلال استعمال أدوات قياس نستطيع أن نعرف مدى التزام العامل اتجاه مؤسسته.
- الإيجابية عن تساؤلات المطروحة فمن خلال الدراسة باستخدام أدوات القياس نستطيع أن نجيب عن التساؤلات المطروحة.

تم اجراء الدراسة على (60) عامل من العدد الاجمالي لعمال الادارة الذي يقدر ب (73) عامل من عمال مؤسسة سوناطراك ، و لقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل قياس متغير الالتزام التنظيمي

و تحصلت على نتائج الدراسة في مايلي :

- لا توجد علاقة تبين مستوى التزام تنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف السن
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف الجنس
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في التزامهم التنظيمي باختلاف الخبرة
- توصلت الى :
- يجب أن تكون علاقة العامل بنظام المؤسسة علاقة حسنة لتكون نسبة توافقه معها جيدة وبالتالي يدفعه للالتزام في عمله .

- يجب على المؤسسة أن تكون مساندة للتطورات التكنولوجية قصد يبدو المركز أكثر جاذبية وأهمية بالنسبة للعامل.
- ضرورة اشتراك العامل في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظتهم ، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية ، وتساهم في تبني العمال لها والحرص على تنفيذها لأنهم شاركوا في وضعها

3- دراسة: سميرة بالأطرش

العنوان : الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال - ولاية ورقلة -) رسالة مقدمة لنيل شهادة لسانس قسم علوم الاجتماعية تخصص علم النفس جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

هدفت الدراسة الى :

1 - التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة.

2 - التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف

3- التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.

4- التعرف على اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة.

5- التعرف على اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية

تكون مجتمع الدراسة عينة (94) من مربية و تم استرجاع منها (30) استمارة صالحة لتحليل.

و تمثلت نتائج في مايلي :

- هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة ، و لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف (الخبرة / الحالة الاجتماعية /الراتب)

- لا توجد فروق في الأداء الوظيفي باختلاف (الخبرة / الحالة الاجتماعية /الراتب)

- و يحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى قد تأثر في الالتزام التنظيمي أو في الأداء الوظيفي أو في العلاقة بينهما لدى مربيات رياض الأطفال يمكن أن تكون موضوعا لدراسات مستقبلية أخرى.

و أهم التوصيات فكانت :

- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء و الالتزام لدى المربيات من أولويات الإدارة

- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي

- الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين المربيات داخل الروضة

1- دراسة سامي ابراهيم سامي (2002)

العنوان : مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة

هدفت الدراسة الى :- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمات، المستوي الوظيفي مكان العمل، و نوع العمل)

و قد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية (340) موظف و موظفة من اصل (1282) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. باستخدام برنامج (SSPS)

و توصلت النتائج التالية :

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية ، (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة الجامعة المستوى الوظيفي)

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزيز لمتغير (الجنس و مكان العمل)
توصلت الدراسة الى النتائج :

- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني ، حيث يمكن ترجمتها الى الواقع من خلال البرامج التدريبية

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية عن طريق الندوات و ورش العمل بحيث يكون محورها

- دراسة أحمد محمد بني عيسى, رياض احمد ابازيد (2014)

بعنوان : دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني العلوم الادارية، دراسات العلوم الإدارية جامعة الاردن ، مجلد 41، العدد 2 ، 2014

هدفت الدراسة الى : الى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومدى توافره و النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني و كانت عينة الدراسة (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية و الاسلامية) ، تم استخدام المتوسطات الحسابية ، الانحدار و اختيار(F) لاستخراج نتائج الدراسة
و كانت نتائج الدراسة مايلي :

- اتجاهات العاملين في البنوك الاردنية نحو الالتزام التنظيمي ايجابية ودرجة مرتفعة
- و جود علاقة ايجابية و بدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين و هو النمط السائد في القطاع المصرفي الاردني

7- دراسة : Michel Termbly . philippe Guay. Gilles Simard (2000) :

L'engagement organisationnel et les comportements Décrétionnaires:L'influence des pratiques de gestion des ressource humaines. Centre universitaire de vecheche en analyse des organisations montreal centre interuniver sitaire .vol 24 .monryale 2000

مايكل تارمبلاي فيليب جيل سيمارد (2000) : الالتزام التنظيمي والسلوك التقديري ، تأثير الممارسات الادارية للموارد البشرية ، مركز جامعي في البحث و تحليل المنظمات ، مونريال ، العدد 24، 2000
■ تهدف هذه الدراسة الى :

تطبيقات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و سلوكيات التعبئة أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (536) موظف من الموظفين الكنديين الفرنسيين، وفي هذه الحالة ندرس التأثير الملاحظ من أربع عمليات في الموارد البشرية (تبادل المعلومات والتمكين والكفاءات والتعرف) بخصوص الالتزام التنظيمي والسلوكيات التقديرية من جهة، وكذلك دور الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري) كدافع لتعبئة بعض السلوكيات التقديرية في العمل من جهة أخرى.

اوضحت نتائج التالية :

تحليل الانحدار أن السلوكيات التقديرية يتم تعبئتها بقوة أكبر عندما يكون لدى الموظفين مستوى قوي من الارتباط العاطفي تجاه المنظمة وبالإضافة إلى ذلك، تظهر نتائجنا أن تصور مستوى عال من الحكم الذاتي والتأثير في العمل وإمكانية استخدام كفاءاته او كفاءاتها لها تأثير إيجابي قوي في تعبئة السلوكيات التقديرية وأخيرا، يسلط

هذا البحث الضوء على الدور الغالب للمكافآت غير النقدية وممارسات العدالة الإجرائية في تطوير الارتباط العاطفي بتنظيم وتحفيز الموظفين على التبعة من أجل نجاح المنظمة.

➤ **المطلب الثالث: الدراسات السابقة للثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي**

دراسة : (2003) Barbar B BROWN

Employees Organizational Commitment and Their PERCEPTION OF supervisor Relations-Oriented and task – Oriented Leadership Behavior ,Dedree of doctora of philosopgh in human development,disser tation submitted to the faculty of the viginia rcelYTECHNIC institute and state university virginia ,2003

باربر براون (2003) : الالتزام التنظيمي للموظفين و ادراكهم لعلاقتهم مع المشرف التوجيه و مهمة توجيه تصرفات المشرف ، رسالة درجة دكتوراة في فلسفة في التطور الانساني ، من طرف الكلية المتعددة التقنيات بفرجينيا ، 2003 ،

- **استهدفت الدراسة :** فحص العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين و سلوكيات القيادة لديهم (التوجه نحو المهمة ، و التوجه نحو العلاقات الانسانية و بين أنماط الالتزام التنظيمي و تمثلت عينة الدراسة أن سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو العلاقات الانسانية متمثلة في بناء الثقة اشراك العاملين في الرؤية ، تشجيع الابداع ، توفير التدريب اللازم.....) أما سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو المهمة تتجه نحو اهمال المشاكل أو الانتصار حتى تصبح مزمنة و من ثم اتخاذ الاجراء المناسب .
و كانت أهم النتائج الدراسة:

- وجود أثر لنمطي السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي ، و لكن الأثر الأكثر كان للسلوك القيادي ذو التوجه نحو العلاقات الانسانية على الالتزام العاطفي .
- أن السلوك القيادة ذو التوجه للمهمة (العمل) أقل تأثيرا على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات الانسانية في الالتزام العاطفي أكثر من الالتزام المعيار ، بينما يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة نفس التأثير على الالتزام العاطفي و الالتزام المعيار
- هناك علاقة ايجابية و لكن ليست قوية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات و كلا من الالتزام المعيار و العاطفي ، و أنه كلما كانت هناك سلوكيات قوية ذات التوجه نحو العلاقات الانسانية كان هناك شعور لدى العاملين البقاء في العمل

- – دراسة : Nema Fathy Saad, Hanaa Mohamed Abed rabou (2016) :

Organizational Trust and Commitment among Nurse Managers. Lecturers of nursing . ain shans university . egypt 2016

نعيمة فتحي سعد و هناء محمد عبد ربه (2016) : الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي مدراء الممرضين محاضرون من ادارة التمريض كلية التمريض، جامعة عين الشمس، مصر ، 2016

تهدف هذه الدراسة الى : هو استعراض العلاقة بين الثقة التنظيمية و الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي بما في ذلك (الالتزام العاطفي ،الالتزام المستمر و الالتزام المعياري).

وطريقة هذا البحث وصفية، مترابطة و عيناتها الاحصائية مكونة من 98 مديري الممرضات يعملون في أجنحة المستشفى الجامعي عين الشمس (مستشفى الدمرداش ، المستشفى الجامعي مستشفى طب الاطفال ، و مستشفى التوليد) أدوات جمع المعلومات المستخدمة في هذا البحث كانت من خلال استبيان الثقة التنظيمية (2003) Rudder و استبيان الالتزام التنظيمي (Meyer & Allen 1997) تم استخدام الارتباطات لتحليل البيانات المحصل عليها و اظهرت النتيجة لهذا البحث تم الوصول الى ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عالية بين الثقة التنظيمية و الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي.

- 1- دراسة : Gülsüm Baştug, Adem Pala, Mehmet Kumartaşı, İlker Günel, Mehdi (2006) :
Duya

Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment ,vol 1425-1418.turkey. 2016

قولسوم باستوغ ادم بلا محمد كومارت سلي ، هلكرغوتال مهدي دويان 2016: تحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، العدد 1418-1425، تركيا ، 2016

تهدف هذه الدراسة الى : تشكيل أهم العوامل المسببة للنجاح التنظيمي و الالتزام التنظيمي و يعود الى ثقة الموظفين في منظماتهم. و لهذا الغرض، تم تطبيق "مقياس الثقة التنظيمية" على 176 موظفا رياضيا من المديرية

الإقليمية للشباب والرياضة في تركيا الذي وضعه عمروف [33] وكذلك "مقياس الالتزام التنظيمي" الذي وضعه ماير وألين [26] البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج ssp

و كانت النتيجة كالتالي:

- ✓ أن الالتزام العاطفي للموظفين الذكور كان أكثر من الموظفات الاناث.
- ✓ ثقة المشاركين في المدير أثرت إيجابيا في الالتزام العاطفي و المعياري.
- ✓ وقد تقرر أيضا أن ثقة المشاركين في زملائهم ومنظماتهم تؤثر تأثيرا إيجابيا على الالتزام المعياري (الالتزام بقيمة وأهداف المنظمة).
- ✓ و أن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي في العاملين في مجال الرياضة.
- ✓ 5 - دراسة : Kursad Yilmaz (2008):

The relationship between organizational trust and organizational commitement in Turkish Primary schools. Torkiya . 2008

كوساد يلمز 2008 : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية ، تركيا الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية. البحث عبارة عن نموذج استبيان عام تتألف مجموعة البحث من 120 معلما يعملون في مركز مدينة كوتاهيا وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال مقياس الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون .

وفقا لنتائج : فان هناك مستويات متوسطة علاقة كبيرة و ايجابية بين الثقة التنظيمية و ابعادها الفرعية و الالتزام التنظيمي و أبعاده الفرعي

المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات العربية و الاجنبية و المحلية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، فهناك دراسات عاجلة كل متغير على حدى و منها من جمع بين متغيرين و تعقبا على جملة الدراسات السابقة التي استعرضناها يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت

واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت الى تحقيقها و اختلاف الموضوعات و المتغيرات التي تناولتها ، و كذا اختلاف البيئات التي تمت فيها فنجد أن هناك دراسات تناولت موضوع الثقة التنظيمية مثل دراسة عادل سالم معاينة و رامي جمال اندراوس 2009 ، ودراسة أياد طه رويشده 2013، دراسة عايدة سعيد ديب بنات 2016 وجميع هذه الدراسات أكدت وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بالمناخ التنظيمي بمختلف المستويات.

كما نجد كذلك دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي ، و هدفت الى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي أو تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء أو الالتزام و الرضا الوظيفي و قد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و حول بيان أثر كل من الجنس و المؤهل التعليمي و التخصص و الحالة الاجتماعية و قد تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في المستوى الالتزام التنظيمي و التي تعزى للمتغيرات الشخصية السابقة .

كما تطرقت العديد من الدراسات الأجنبية الى علاقة الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي مثل دراسة **Marziyeh Alijanpour** ، دراسة **BROWN** ، دراسة **Nema Fath Saad** و أكدة معظم هذه الدراسات على وجود علاقة

بين المتغيرين السابقين .

و من هنا أوضحت الدراسة الحالية تبادل الثقة التنظيمية بنفس مفهوم و تركيزها على الالتزام التنظيمية وقد استفاد الباحث من اطلاع على تلك الدراسات في اعداد و تطوير أداء الدراسة (التي تضمن محاور للثقة التنظيمية و أخرى للالتزام التنظيمي)

كما أوضحت بعض هذه الدراسات أن تصورات لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمته و ارتباطه الذاتي بها و بينت أيضا أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية و توصلت أغلب الدراسات أن وضوح دور الموظف و رضاه على وظيفته بشكل عام من العوامل القوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي .

كما يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة على اجماع معظم هذه الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين شعور العاملين بالثقة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ، و أن هذه المتغيرات

تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ، كما كانت أهم التوصيات التي تبيتها هذه الدراسات هو ضرورة العمل على زيادة شعور الموظفين بالثقة التنظيمية من خلال البحث عن الأساليب الإدارية المناسبة ، و ذلك للحفاظ على مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي لديهم ، لكن ما يؤخذ على هذه الدراسات هو ندرة الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الدراسات الأكاديمية و في مختلف البيئات العربية .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية :

- ✓ تعتبر الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة في البيئة العربية و الجزائرية على وجه الخصوص اذا انها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم من بيئات أجنبية أخرى الى بيئة العربية
 - ✓ يتضح من خلال تاريخ الدراسات السابقة في موضوع الثقة التنظيمية ان معظم الدراسات حديثة و هذا يدل على حداثة و عي المنظمات الى أهمية هذا الموضوع
 - ✓ كان الاعتماد على الدراسات السابقة على المنهجية الوظيفية في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الوظيفية و التحليلية
 - ✓ من خلال وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية وجدنا أن هناك استفادة من الدراسات السابقة و لكن في نفس الوقت هناك التميز الدراسات السابقة كانت اغلبها على المدارس و دراسة الحالية كانت على المديرية التنظيم
- ما يستفاد من هذه الدراسات :

- نحاول من هذه الدراسة أن نستفيد من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأخرى للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الادارية لدى القائمين عليها ، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات و أساليب التعامل مع الأفراد
- الاستفادة من النتائج بعض الدراسات و التعرف على جوانبها
- استفادات الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة و صياغة أهدافها و أسئلتها بطريقة علمية و أيضا كتابة الاطار النظري و كذلك سوف يستفاد من هذه الدراسات في تفسير نتائج الدراسة الحالية و كذا توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبانة و قياس متغيراتها .

- تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرين ، الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و بالتالي فهذه الدراسة تتماشى مع التطور الإداري المعمول به
- الأثر الفكري و الإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل النظري بتناول مفهوم الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي , فأشرنا إلى الثقة التنظيمية كمفهوم فاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا نظرا لآثار الإيجابية على أداء المنظمة فالثقة التنظيمية في مفهومها هي الطريقة التي من خلالها تدرس سلوك الفرد على أسلوبه في العمل و هذا للزيادة من فعالية المنظمة وكفاءتها كما تناولنا أهميتها و أبعادها، محدداتها آثارها و كذلك تناولنا العوامل المؤثرة فيها .

و كذلك تناولنا مفهوم الالتزام التنظيمي إذ أنه العملية التي يحدث فيها التطابق و التشابه بين أهداف الفرد و المنظمة وكذا أهميتها و أبعاده، آثاره، مقاييسه و العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد و المنظمة.

و نظر لأهمية العلاقة بين المتغيرين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و أثر تلك العلاقة على الفرد و المنظمة ، فعمل تناول الثقة التنظيمية ،مفهوما و أبعادا و آثارا وعوامل المؤثرة فيهم يؤدي إلى وضوح الرؤية وتكاملها في تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية.

بالإضافة إلى المبحث الثاني تطرقنا فيه للدراسات السابقة و التعقيب عليها و إظهار مدى الاستفادة منها و سنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقيق العلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية غرداية

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم و مضامين النظرية الخاصة بالثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و العلاقة التي تربط بين مفهومين السابقين نظريا.

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانية بالمديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية و ذلك لدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح مضامين العلاقة والأثرين متغيرات الدراسة(الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي) و كذلك من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين حيث تحصلت هذه الدراسة على المعلومات من خلال الاستبيان من خلال توزيعه على عينة الدراسة.

و بناء على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل استعراض مايلي :

- تقدم عامل لمديرية محل الدراسة : " المديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض طرق وأدوات الدراسة المستخدمة وكذا مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات و من تم التوصل إلى النتائج والتوصيات

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية

تعتبر مديرية التنظيم و الشؤون التنظيم لولاية (غرداية) و هي من الإدارات الهامة في الولاية بفضل الخدمات و تعاملات التي تقديمها للمجتمع ، و من هنا سنتطرق الى دراسة عامة حول هذه المديرية وسنحاول من خلال هذا البحث تقديم كلمن المديرية محل الدراسة و ذلك بالتطرق الى أهم الجوانب التي تخص موضوع الدراسة :

المطلب الأول: بطاقة فنية لمديرية الشؤون العامة و التنظيم

تعتبر المديرية التنظيم الشؤون العامة لولاية غرداية و هي مديرية ذات طابع خدماتي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265/59 المؤرخ في 6 سبتمبر 1995 المحدد لصلاحيات مصالح التنظيم و الشؤون العامة الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها ، تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة و فقا للهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا و جعل مهمتها تتمثل في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام و احترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسنادا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما.¹

1 موجب المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 1995/09/06

- مهام مديرية التنظيم والشؤون العامة
- السهر على تطبيق التنظيم العام
- مراقبة وضمان سير العمليات الانتخابية بما فيها الجانب القانوني والإداري للمنتخبين البلديين والولائيين .
- تبليغ القرارات الإدارية الولائية .
- متابعة القضايا والمنازعات الولائية والقيام بنشر القرارات البلدية الواجب نشرها .
- متابعة إجراءات نزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة .
- تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل المواطنين.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية التنظيم و الشؤون العامة

كما تشمل المديرية على ثلاثة مصالح كل في اختصاصه وهي معرفة كتالي :

- مصلحة التنظيم العام.
- مصلحة تنقل الأشخاص.
- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات

❖ مصلحة التنظيم العام :

تسهر هذه المصلحة على تسيير وتطبيق التنظيم العام واحترامه تتشكل من أربعة (04) مكاتب كل في اختصاصه.

- مكتب الانتخابات والمنتخبين :

يسهر المكتب على تطبيق القانون العضوي للانتخابات وكذا متابعة المنتخبين المحليين ومتابعة ملفاتهم الإدارية والقانونية والعمل على تطبيق الأحكام التشريعية المتعلقة بعهدتهم الانتخابية.

- مكتب الجمعيات :

يتابع هذا المكتب الخاص بالجمعيات المحلية والولائية وكذا النوادي والرابطات كما يسهر على تنظيم وضبط التظاهرات المحلية و الاجتماعات العمومية ومسايرة عملية جمع التبرعات الخاصة بالمساجد الدينية وتقديم الرخص الإدارية.²

1 موجب المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 1995/09/06

- مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة:

يهتم هذا المكتب بمراقبة كيفية استغلال المؤسسات المصنفة منها والمنظمة ومدى مطابقتها لأحكام القانون. كما يسهر هذا المكتب على دراسة ملفات رخص حمل السلاح بالتعاون مع مصالح الأمنية

- مكتب تنقل السيارات:

يتكفل مكتب تنقل السيارات بإنجاز وإحصاء المركبات وكذا إصدار بطاقات الرمادية وطاقات التسجيل بكل أنواعها ، منح شهادات الكفاءة بالنسبة لرخص السياقة .

❖ **مصلحة تنقل الأشخاص:** تسهر هذه المصلحة على تطبيق أحكام القانون الساري المفعول فيما يتعلق بحالة الأشخاص و تنقلهم سواء كانوا مواطنين أم أجنب و تنقسم هذه المصلحة إلى 3 مكاتب.

- مكتب تنقل المواطنين:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة عملية إصدار وثائق الهوية و السفر للمواطنين و يزود الدوائر بمخصصهم من مطبوعات خاصة بهذه الوثائق ، كما تناط إلى هذا المكتب عملية متابعة إنجاز جوازات السفر البيو مترية . يتكفل المكتب بملف التسجيل لموسم الحج بحيث يستقبل الملفات التي تفرزها عملية القرعة عبر تراب الولاية و متابعة العملية إلى غاية نهايتها و إعداد تقرير نهائي إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

- مكتب الأجانب:

تناط إلى هذا المكتب مهمة تسيير إقامة و تنقل الأجانب عبر تراب الولاية و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات التجارية و الاستثمارية و هذا بالتنسيق مع مصالح الأمن . علاوة على ذلك فإن المكتب يتكفل بعملية الزواج المختلط و كذا إصدار قرارات طرد الأجانب المقيمين بطريقة غير شرعية.

كما أن من مهام المكتب منح الجنسية المكتسبة للراغبين في التجنس بالجنسية الجزائرية.

- تسوية وضعية الأجانب و تمديد التأشيرات .

- إصدار قرارات الطرد للأجانب المقيمين بطريقة غير شرعية .

- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة سير مصالح الحالة المدنية على مستوى البلديات عن طريق تلقي الإحصائيات الدورية والمتضمنة إحصائيات المواليد و الوفيات و الزواج الإحصائيات المتعلقة بعدد الوثائق المنجزة لا سيما شهادات الميلاد 12 خ و كذا القيام بزيارات تفقدية للوقوف الميداني على تطبيق التعليمات . إضافة إلى ذلك يقوم المكتب بعملية إحصاء الشباب المعني بالخدمة الوطنية و ضبط القوائم الاسمية و تحويلها إلى مركز الخدمة الوطنية.

كما يناط للمكتب عملية مراقبة و صيانة المقابر و كذا منح رخص الدفن و نقل الجثمان و كذا بقايا رفات الأجانب نحو الخارج .

كما أن المكتب يتكفل بسير ملفات المرضى عقليا بحيث يستقبل ملفاتهم و يقوم بتحضير قرار ولائي لكل المرضى الذين استوفوا الشروط لإيداعهم مستشفى الأمراض العقلية.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** تتكون من 3 مكاتب:

- **مكتب المنازعات:**

تتكفل المصلحة بالمنازعات القضائية المطروحة أمام العدالة باسم و نيابة السيد الوالي متى كانت الولاية طرفا في النزاع ، و في هذا الخصوص تعاقدت مديرية التنظيم والشؤون العامة في حدود ما يسمح به القانون مع بعض المحامين المعتمدين لدى المحكمة العليا ومجلس الدولة .

تناط للمصلحة كذلك دراسة الطعون في إطار ملفات ما قبل المنازعات.

- **نزاع الملكية:** متابعة عملية نزع الملكية من أجل المنفعة العامة و كذا عمليات التسخير و الوضع تحت حماية الدولة العقارات إليها قانونا، تبليغ القرارات الولائية السهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها .

تتخلص مهمته فيما يلي :

- التدخل و متابعة اجراءات نزع الملكية و حيازة الاملاك ذات المنفعة العامة
- السهر على تطبيق الصارم للقواعد و الاجراءات المتضمنة لما سبق
- متابعة كل منازعات الجماعات المحلية و الدولة او أي جهاز ملحق بالولاية

- **مكتب القرارات الإدارية و مداولات البلدية ولأئية:** يتكفل هذا المكتب بالعناصر التالية :

السهر على ضمان شرعية القرارات و المداولات الصادرة عن البلدية

- الحرص على تسجيل كل تسجيل العقود الادارية و مداولات البلدية
- الحرص على اقامة دورية تجمع العقود الادارية للبلديات
- في حالة الحصول على مداولة من بلدية ما فعلى المصلحة الوصية ارسال وصل استلام طبقا لقانون البلدية الجديد .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية (المنهج والإجراءات)

سيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها

المطلب الاول : أداة الدراسة و إجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تحليل مختلف محمول الاستبيان الموجه للعاملين محل دراسة و ذلك من اجل ابراز الثقة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي في مديرية تنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية .

الفرع الأول :إجراءات الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (70) عامل بالمديرية التنظيم و الشؤون العامة بولاية وقد تم اختيار (60) عامل في مديرية التنظيم و الشؤون العامة بولاية غرداية ، فقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 50 عامل أي بنسبة 83.33 % من اجمالي العاملين في المديرية.

ثانيا : أداة الدراسة

فيما يلي استعراض للأدوات المستعملة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية فيمايلي :

– المقابلة

وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة، حيث استخدمت هذه المقابلة في محاولة جمع معلومات ومعطيات عامة حول المديرية محل الدراسة، بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان تسهيل مهمة دراسة آراء أفراد العينة.

– استبيان :

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه

(الملاحق رقم 1) وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 60 استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع 50 استبيان بنسبة ردود 83.33 %

الجدول رقم (2-1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة		60	100
عدد الاستثمارات المسترجعة		50	%83.33
عدد الاستثمارات غير تسترجع		10	%16.66
عدد استثمارات صالحة لدراسة		50	%83.33

المصدر من اعداد الطالبة

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة علاقة الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة حيث شمل الاستبيان من (30) عبارة .

كما قسم الاستبيان إلى قسمين إضافة إلى قسم البيانات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : وصف أقسام أداة الدراسة

أقسام الاستبيان	عدد الأسئلة	الهدف من الأسئلة
القسم الأول: يشمل البيانات الأولية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية... إلخ.	الأسئلة من 01 إلى 04	يهدف لمعرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
القسم الثاني: يشمل مدى تطبيق الثقة التنظيمية	الأسئلة من 05 إلى 19	يهدف لمعرفة آراء العاملين حول مدى تبني الثقة التنظيمية.
القسم الثالث: يشمل الالتزام التنظيمي	الأسئلة من 19 إلى 34	يهدف إلى معرفة الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتوافق مع اهداف و فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ،ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق محاور الاستبيان.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف -سمرنوف 1- sample K-S)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- one sample t-test لاختبار الفرضية الأولى و الثانية أسلوب الانحدار البسط لاختبار الفرضية الثالثة.
- الاختبار الاحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الرابعة

الفرع الثاني : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

أ – الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان عند تصميمه الاولي على المشرف ، ومن تم على مجموعة من المحكمين (ينظر الملحق 1) من أساتذة متخصصين ، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الاسئلة والفقرات التي تضمنها الاستبيان ، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين الذي بلغ عددهم (5) حكيمين وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس .

ب – ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم

الجدول رقم (2-3): يوضح قياس ثبات الاستبيان

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الفاكرومباخ
2	30	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه تبين لنا أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع بلغ 0.93 حيث كانت أكبر من الحد الأدنى من 0.06 (المعمول بها) ، ويعني هناك صدق وثبات استبانة الدراسة ، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة. و هذا يدل على أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبيان.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمبحوث (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 50 فرد نوضح خصائصهم كالتالي:

أولا: الجنس: يبين الجدول رقم (2-4) و الشكل رقم (1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم

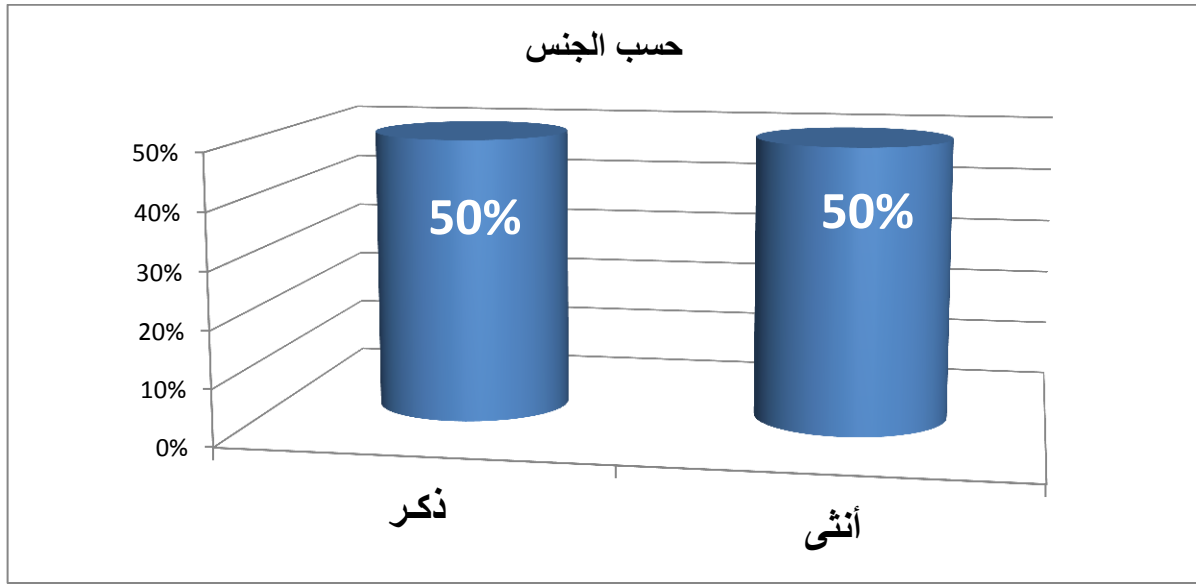
بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	50%
أنثى	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (1-2) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم(14)والشكل رقم (5) نلاحظ أن أفرادا لعينة من حيث الجنس هم إناث و ذكور يمثلون نسبته متساوية 50% من إناث و 50% من ذكور من أفراد مديرية التنظيم لولاية غرداية ، و يتضح ان العينة كانت متساوية بين الفئتين ، مما يعطي تنوع في أجوبة الاستبيان .

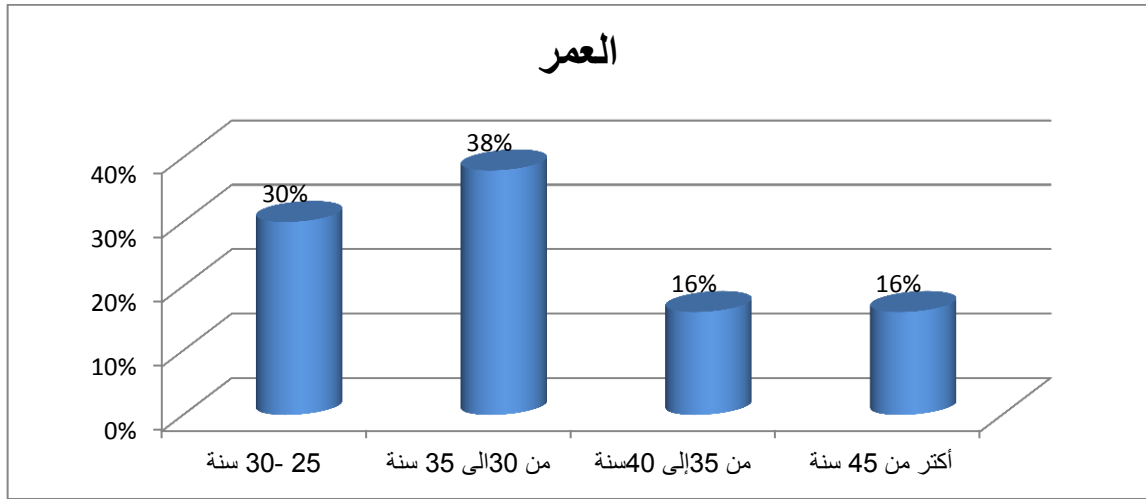
ثانيا : الفئة العمر: يبين الجدول رقم (5) و الشكل رقم (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2- 5) : يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
30-25 سنة	15	30 %
من 30 إلى 35 سنة	19	38%
من 35 إلى 40 سنة	8	16%
أكثر من 45 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (2) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2) أن المديرية أغلب فئة أفرادها الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 35 سنة هي الأعلى بين أفراد الدراسة بنسبة 38% ثم تليها نسبة 30% للأفراد الذين أعمارهم 25 إلى 30 سنة ثم تليها فئة الأفراد الدراسة الذي تتراوح أعمارهم بين 40 فما أكثر بنسبة 16% تمثل أضعف فئة دراسة ، و هذا يوضح أن اغلبية أفراد العينة كانوا من الفئة شبابية يدل على امتلاكهم خبرة لا بأس بها ، مما يساهم في تنوع اجابات الاستبانة .

ثالثا : مستوى التعليمي

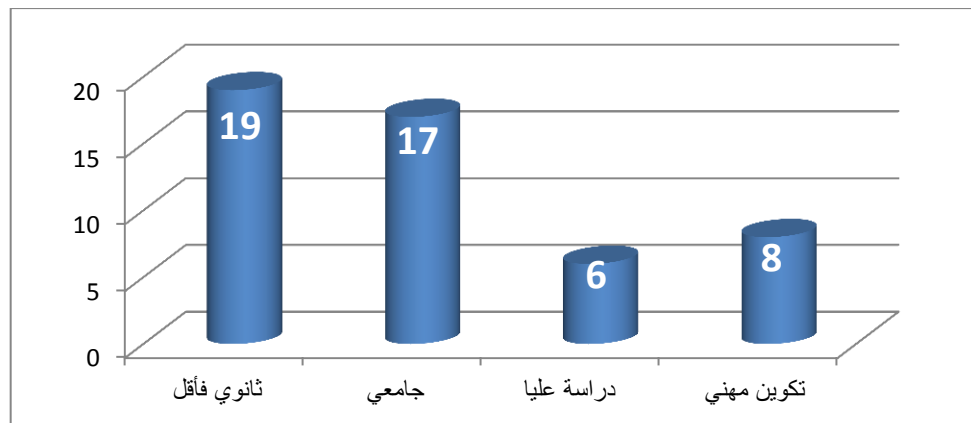
يبين الجدول رقم (2-6) و الشكل رقم (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	19	38 %
جامعي	17	34%
دراسة عليا	6	12%
تكوين مهني	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطلبة بناء على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (3) نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن اغلبيه أفراد العينة هم ثانوي فأقل بنسبة 38% وبعدها فئة جامعي بنسبة 34%، أما فئة الدراسات العليا فبلغت نسبة 12% ، اما فئة التكوين المهني و التي كانت اضعف نسبة 16% نستنتج أن انخفاض نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية ،هذا راجع الى ان المؤسسة قديمة جدا و ادارتها لا تتطلب مستوى عالي مما هناك مستوى أقل من الثانوي بنسبة أعلى .

رابعا : الأقدمية

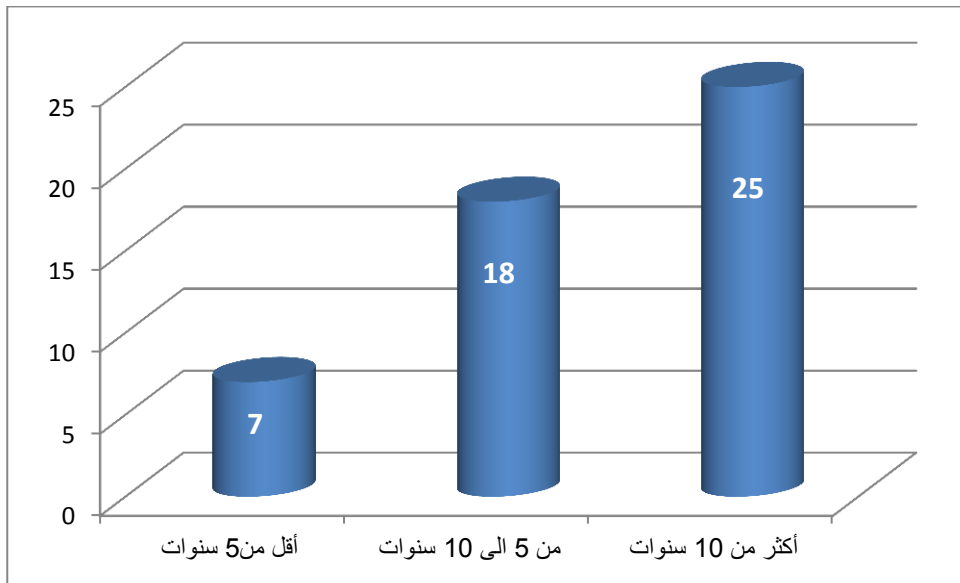
يبين الجدول رقم (2-7) و الشكل رقم (2-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	14 %
من 5 الى 10 سنوات	18	36%
أكثر من 10 سنوات	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من اعداد الطلبة بناء على برنامج spss

ويتضح من خلال الجدول رقم (2-7) والشكل رقم(4) نلاحظ أن نسبة 50 % من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من 10سنوات هي الفئة الأكبر من عينة الدراسة ، ثم تليها نسبة 36 % الافراد الذين سنوات خدمتهم 5 الى 10 سنوات ، أما الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات قدرت بنسبتهم بـ 14%، يمكن لقول ان العاملين يمتزون بخبرة لأبس بما

الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار اختبار كوجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً .
الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.
الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2 -8): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	1.502	0.122
الالتزام التنظيمي	1.199	0.113

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS
نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov بالنسبة لأقسام الاستبيان هي : 0.122، 0.113 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثالث: تحليل محاور الاستبيان

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-10) يوضح: مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي

العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 - 1.8	غير موافق بشدة
2	من 1.8 - 2.6	غير موافق
3	من 2.6 - 3.4	محايد
4	من 3.4 - 4.2	موافق
5	من 4.2 - 5	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبة

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات وذلك باستخدام مقياس ليكارت يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية:
(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي .

أولاً : نتائج فقرات المحور الأولى المتعلقة بالثقة التنظيمية في مديرية التنظيم و الشؤون العامة

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الثقة بالمشرفين	4.12	0.63	مرتفع
معرفة المشرف بأسرار الأمور في عمله تجعله محل ثقة بالعاملين.	4.40	0.86	موافق بشدة
مشرفي في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العاملين.	4.08	0.90	موافق بشدة
مشرفي في العمل يتعامل مع مشاكل العاملين كأنهما	3.66	1.04	موافق

			مشاكل شخصية
موافق	0.95	3.84	يولي الإهتمام بالغا بمشاكل العاملين معه في حالات الخلاف.
موافق	0.98	3.84	يعزز المشرف نقاط الإتفاق مع جميع العاملين ويسعى إلى تقليل نقاط الإختلاف الموجودة لديهم.
مرتفع	1.01	3.66	الثقة زملاء العمل
موافق	1.19	3.76	استطيع اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون بما يكفي على مصالحهم
موافق	0.92	3.92	عندما أطلب مساعدة زملائي أشعر بحرج
موافق	1.17	3.76	توجد ثقة متبادلة بين زملائي
موافق	0.94	3.98	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل و حل المشكلات
موافق	1.09	3.56	لدي ثقة تامة بان زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف
مرتفع	0.64	4.08	الثقة بإدارة المنظمة
موافق بشدة	0.90	4.08	اختصاص سرية الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة و معرفتها بدقائق الأمور الدقيقة في العمل

			تجعلني أثق بها.
موافق	1.11	3.10	تقدم الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبون منها ذلك
موافق	1.01	3.38	إدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار
موافق بشدة	0.86	4.40	تسعى الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة لتوسيع توصيل بين جميع العاملين للوصول إلى الفهم المشترك للأمور
موافق بشدة	0.90	4.08	بدل جهد أكثر مما هو متوقع من أجل مساعدة جميع العاملين في مديرتي وذلك للوصول إلى أهداف محدودة
مرتفع	0.73	4.24	الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

و يتضح من الجدول مايلي :

1 - الثقة بالمشرفين

نلاحظ من الجدول ان وسط حسابي للعبارة أولى (4.40) بدرجة تقييم للعبارة موفق بشدة بانحراف معياري (0.86) ، و تليها العبارة ثانية بوسط الحسابي قدر ب (4.08) بدرجة تقييم للعبارة موافق بشدة بانحراف معياري (0.90) ، في حين تحصلت العبارة الخامسة بوسط الحسابي قدر ب (3.84) بدرجة تقييم

للعبارة موافق بانحراف معياري (0.98) كما تحصلت العبارة رابعة وسط الحسابي (3.84) بدرجة تقييم العبارة موافق بانحراف معياري (0.95) و تليها العبارة الثالث و هي ادنى عبارة وسط الحسابي (3.66) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (1.04) وهذا يدل وجود تباين في آراء المبحوثين

حيث تحصلت أعلى متوسط الحسابي الكلي ب (4.12) و الانحراف الكلي ب (0.63) و هذا مما يعني موافقة أغلبية أفراد العينة الدراسة على ان المشرف يولي اهتمام كبير بالعاملين محل الدراسة.

2 - الثقة بالزملاء

نلاحظ من الجدول ان وسط حسابي للعبارة التاسعة (3.98) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (0.94) ، و تليها العبارة سابعة بوسط الحسابي قدر ب (3.76) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (0.92)

في حين تحصلت العبارة سادسة بوسط الحسابي قدر ب (3.76) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (1.19) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة

كما تحصلت العبارة ثامنة وسط الحسابي (3.76) بدرجة تقييم العبارة موافق بانحراف معياري (1.17) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة ، و تليها العبارة عاشرة و هي ادنى عبارة وسط الحسابي (3.56) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (1.09) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة ، حيث تحصلت أعلى متوسط الحسابي الكلي ب (3.66) و الانحراف الكلي ب (1.01) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق بشدة على هذه الفقرة ، و هذا مما يعني موافقة أغلبية أفراد العينة الدراسة على وجود علاقة وثيقة بين العاملين محل الدراسة.

3 - الثقة بإدارة المنظمة

نلاحظ من الجدول ان وسط حسابي للعبارة رابعة عشر (4.40) بدرجة تقييم للعبارة موافق بشدة بانحراف معياري (0.86) ، و تليها العبارة عبارتين حادي عشر و خامس عشر بوسط الحسابي قدر كليهما ب (4.08) بدرجة تقييم للعبارتين موافق بشدة بانحراف معياري كليهما (0.90) في حين تحصلت العبارة ثلاث عشر بوسط الحسابي قدر ب (3.38) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (1.01) وهذا يدل على أن

هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة ، كما تحصلت العبارة ثاني عشر وسط الحسابي (3.10) بدرجة تقييم العبارة موافق بانحراف معياري (1.11) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة

حيث تحصلت أعلى متوسط الحسابي الكلي بـ (4.08) و الانحراف الكلي بـ (0.64) و هذا مما يعني موافقة أغلبية أفراد العينة الدراسة على ان الادارة مديرية تقدم مساعدات للعاملين و تحتم بيهم بشكل جيد للوصول الاهداف المرغوبة

الجدول رقم (2-12) : المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور

الالتزام التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أفكر كثيرا في مغادرتي للمديرية التنظيم والشؤون العامة يسبب لي العديد من المشاكل المرتبطة بالعمل	3.66	1.04	موافق
اشعر بأن فرص قليلة جدا في مغادرتي للعمل الحالي	3.84	0.95	موافق
أشعر بالقليل من الولاء نحو مديرية التنظيم والشؤون العامة	3.84	0.98	موافق
المنافع التي أحصل عليها في مديرية التنظيم والشؤون العامة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني بالعمل بها	3.76	1.19	موافق
إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل	3.92	0.92	موافق
أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه مديرية التنظيم والشؤون العامة	3.76	1.17	موافق
لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل لي للاحتفاظ بعملي الحالي في مديرية التنظيم والشؤون العامة	3.98	0.94	موافق
أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعاتي بالعمل في مديرية التنظيم والشؤون العامة	3.56	1.09	موافق
يشجعني العمل في المديرية على إظهار أقصى خدمة	4.08	0.90	موافق بشدة

بالإلتزام والتنظيم			
موافق	1.11	3.10	أشعر بأن لدي إلتزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه مديريةية التنظيم والشؤون العامة
موافق	1.01	3.38	إن التزماني الأخلاقي إتجاه زملائي يدفعني للبقاء في مديريةية التنظيم والشؤون العامة
موافق	1.09	3.56	لدي إستعداد للاستمرار في عملي حتى بلوغ سن التقاعد
موافق بشدة	0.90	4.08	أشعر أنني جزء من هذه مديريةية التنظيم والشؤون العامة
موافق	1.11	3.10	أحد أسباب إستمرارني في مديريةية التنظيم والشؤون العامة هو إعتقادي بأن ارتباطي بها هام لدى أشعر نحوها بالتزماني للعمل
موافق	1.00	3.38	إعتقادي أن العامل لا يجب أن يظهر مشاكله الشخصية في المديرية
0.76	3.52		الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان وسط حسابي للعبارتين رابعة عشرون و ثامنة و عشرون كليهما (4.08) بدرجة تقييم للعبارة موفق بشدة بانحراف معياري كليهما (0.90) ، و تليها العبارة عبارة ثانية و عشرون بوسط الحسابي قدر بـ (3.98) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (0.94)، في حين تحصلت العبارة عشرون بوسط الحسابي قدر بـ (3.92) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (0.92) ، كما تحصلت العبارتين سابع عشر و ثامن عشر وسط الحسابي كليهما (3.84) بدرجة تقييم العبارة موافق بانحراف معياري (0.98) (0.9) و تليها العبارتين تاسع عشرو واحد و عشرون بوسط حسابي كليهما (3.76) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (0.17) (1.19) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة و العبارة سادس عشر بوسط حسابي (3.66)

بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (10.4) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة غير موافق على هذه الفقرة ، و تليها العبارتين ثالث و عشرون و السابع و عشرون بوسط حسابي كليهما (3.56) بدرجة تقييم للعبارتين

موافق بانحراف معياري (1.09) و هذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة و العبارتين سادس و عشرون وثلاثون بوسط حسابي (3.38) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري (1.01) (1.00) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة ، و تليها العبارتين خامس و عشرون و تاسع و عشرون بوسط حسابي كليهما (3.10) بدرجة تقييم للعبارة موافق بانحراف معياري كليهما (1.11) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

حيث تحصلت أعلى متوسط الحسابي الكلي ب (3.52) و الانحراف الكلي ب (0.76) و هذا مما يعني موافقة أغلبية أفراد العينة الدراسة على ان يوجد التزام قوي بالعمل في المديرية و كذلك هنا استعداد العاملين لقيامهم بأعمالهم على اكمل وجه و هذا راجع الى التزامهم نحو المديرية .

الفرع الرابع - اختبار الفرضيات:

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا - ومن أجل تبسيط الدراسة - تجزئة الفرضيات إلى فرضيات جزئية ولاختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي وهذا من وجهة نظر العاملين .

اولا- الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تنص على :

ما مدى تتوفر مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من واجهة نظر العاملين فيها

وضع الفرضية الصفرية (H0) والفرضية البديلة (H1) كمايلي :

H0: لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية

H1: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية

جدول يوضح اختبار توفر المؤسسة على ابعاد الثقة التنظيمية

الجدول رقم (2-13) : يوضح اختبار One-Sample T-test العينة الواحدة عن مستوى الثقة التنظيمية

قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	49	11.89	0.73	4.24	الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار **One-Sample T-test** بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ كما أن القيمة المحسوبة $t=11.896$ وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين الثقة بزملاء العمل الثقة بإدارة المنظمة) وهو ما يؤدي إلى اثبات أن الفرضية للدراسة صحيحة .

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تنص على:

- ما مدى تتوفر الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من واجهة نظر العاملين فيها .
وضع الفرضية الصفرية (H0) والفرضية البديلة (H1) كمايلي:

H0: لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على الالتزام التنظيمي

H1: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على الالتزام التنظيمي

جدول يوضح اختبار توفر المؤسسة على عناصر الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-14) : يوضح اختبار One-Sample T-test للعينة الواحدة لالتزام التنظيمي

قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T محسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	49	4.823	0.76	3.52	الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال جدول أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار **One-Sample T-test** بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ كما أن القيمة المحسوبة $t=4.823$ وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على عناصر الالتزام التنظيمي وهو ما يؤدي بنا إلى القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة صحيحة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تنص على:

هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

➤ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية رئيسة الثالثة :

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

وضع الفرضية الصفرية (H0) والفرضية البديلة (H1) كمايلي:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-15) : تحليل الانحدار المتعدد بين البعد الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية Sig	اختبار (t)	معاملات الانحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوي	0.000	8.245	3.486	B ₀	اولى
غير معنوي	0.132	1.534	0.180	B ₁	
			0.216 ^a	معامل الارتباط R	
			0.047	معامل التحديد R ²	
			2.0352	اختبار F	
النموذج غير معنوي			0.132	مستوى الدلالة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

و قد تبين من خلال النتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي :

■ أن متوسط الثقة بالمشرفين كوحدة واحدة هي $B_0 = 3.486$ عندما يكون بعد الثقة بالمشرفين يساوي الصفر

■ تعني ان زيادة في بعد الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة يزداد الالتزام التنظيمي بنسبة معيارية قدرها 0.180
B 1=

و هذه الزيادة ضعيفة و ليس لها اثر مستوى دلالة أكبر من 0.05 فاذا هي غير معنوية

■ لا يوجد أثر من قبل الثقة بالمشرفين كأحد ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لان القيمة الاحتمالية 0.132 لا اختبار (T) أكبر من 0.05

- تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوت علاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.216 و يرجع هذا الى عدم وجد ارتباط بين الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.047$ و تعني هذه النسبة ان الثقة بالمشرفين تساهم في احداث التغيرات على الالتزام التنظيمي
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار $F=2.00352$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و هذا يدل على ان النموذج ككل غير معنوي و أن الثقة بالمشرفين لا تؤثر على الالتزام التنظيمي
- و عليه نرفض الفرضية H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي و نقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي .
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :
 - هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء بزملاء العمل على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وضع الفرضية الصفرية (H0) والفرضية البديلة (H1) كمايلي:
 - H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي
 - H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-16) : تحليل الانحدار المتعدد بين البعد الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig	التفسير
اولى	B_0	2.104	3.234	0.000	معنوي
	B_1	0.442	2.446	0.018	غير معنوي
	معامل الارتباط R	0.333 ^a			
	معامل التحديد R^2	0.111			
	اختبار F	5.983			
	مستوى الدلالة	0.018			النموذج غير معنوي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

و قد تبين من خلال النتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي :

- أن متوسط الثقة بزملاء العمل كوحدة واحدة هي $B_0=2.104$ عندما يكون بعد الثقة بزملاء العمل يساوي الصفر
- تعني ان زيادة في بعد الثقة بزملاء العمل بوحدة واحدة يزداد الالتزام التنظيمي بنسبة معيارية قدرها $B_1=0.442$ و هذه الزيادة ضعيفة و ليس لها اثر مستوى دلالة أكبر من 0.05 فاذا هي غير معنوية
- لا يوجد أثر من قبل الثقة بزملاء العمل كأحد ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لان القيمة الاحتمالية 0.018 لا اختبار (T) أكبر من 0.05
- تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوت علاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.333 مما يدل على ان لا يوجد ارتباط بين بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي

■ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.111$ و تعني هذه النسبة ان الثقة بزلاء العمل تساهم في احداث التغييرات على الالتزام التنظيمي

■ بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار $F= 5.983$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و هذا يدل على ان النموذج ككل غير معنوي و أن الثقة بزلاء العمل لا تؤثر على الالتزام التنظيمي

و عليه نرفض الفرضية H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي ، و نقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالزملاء العمل على الالتزام التنظيمي .

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

وضع الفرضية الصفرية (H0) والفرضية البديلة (H1) كمايلي:

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-17) : تحليل الانحدار المتعدد بين البعد الثقة بإدارة المنظمة و الالتزام التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig	التفسير
اولى	B_0	2.421	3.234	0.000	معنوي
	B_1	0.471	2.446	0.000	معنوي
	معامل الارتباط R	0.560 ^a			
	معامل التحديد R^2	0.313			
	اختبار F	21.906			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

و قد تبين من خلال النتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي :

- أن متوسط الثقة بإدارة المنظمة كوحدة واحدة هي $B_0=2.421$ عندما يكون بعد الثقة بإدارة المنظمة يساوي الصفر
- تعني ان زيادة في بعد إدارة المنظمة العمل بوحدة واحدة يزداد الالتزام التنظيمي بنسبة معيارية قدرها $B_1=0.471$ و هذه الزيادة ضعيفة و ليس لها اثر مستوى دلالة أكبر من 0.05 فاذا هي غير معنوية
- يوجد أثر من قبل الثقة بإدارة المنظمة كأحد ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لان القيمة الاحتمالية 0.000 لاختبار (T) أكبر من 0.05
- تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوت علاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.560 مما يدل على ان لا يوجد ارتباط بين ادارة المنظمة و الالتزام التنظيمي
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.111$ و تعني هذه النسبة ان الثقة بزملاء العمل تساهم في احداث التغيرات على الالتزام التنظيمي
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار $F=5.983$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و هذا يدل على ان النموذج ككل غير معنوي و أن الثقة بإدارة المنظمة لا تؤثر على الالتزام التنظيمي
- و عليه تقبل الفرضية H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي ، و نرفض الفرضية H0 التي تنفي وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي .
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ابعاد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر المستوى التعليمي، الاقدمية).
- 1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي

في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير النوع

الجدول رقم (2-18) تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.875	3	0.292	0.000	1.000
	داخل المجموعات	25.745	46	0.560		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.299	3	0.433	0.521	0.670
	داخل المجموعات	25.321	46	0.550		
الأقدمية	بين المجموعات	0.503	2	0.251	0.787	0.508
	داخل المجموعات	26.117	47	556,0	0.453	0.639

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F ":

■ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F بمقدار 0.000

وأن احتمال المعنوية أخذ قيمة 1.000 و هي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

■ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F بمقدار 0.521 ، وأن احتمال المعنوية

أخذ قيمة 0.670 و هي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير العمر .

عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F بمقدار 0.787 وأن احتمال المعنوية أخذ قيمة 0.508 وهي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

■ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير الاقدمية، حيث بلغت قيمة F بمقدار 0.453 ، وأن احتمال المعنوية أخذ قيمة 0.639 وهي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة غرداية تعزى لمتغير الاقدمية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تقديم عام حول مديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية من حيث التعريف والهيكلة التنظيمي لها وقد استخدمت الدراسة في إنجاز هذا العمل على الاستبيان وتم توزيعه على العاملين في المديرية والذي يحتوي على متغيرين وهما الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

وبعد تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد والبسط والاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات التي توصلت الى:

✓ تتوفر مؤسسة محل الدراسة على أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل الثقة بإدارة المنظمة)

✓ تتوفر مؤسسة محل الدراسة على عناصر الالتزام التنظيمي

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد الثقة المشرفين و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد زملاء العمل و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد ادارة المنظمة و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة

✓ عدم وجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة تعزى لمتغير الشخصية (الجنس، العمر المستوى التعليمي، الأقدمية)

الخاتمة

أولاً : توطئة

تعتبر الثقة التنظيمية كعامل رئيسي في تحديد فعالية العلاقات ، حيث ان الثقة تساهم في بناء العلاقات الشخصية و تساعد على حرية التعبير بصدق ، في حين أن انعدام الثقة يؤدي الى تدهور العلاقات الشخصية الى أن أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر فان اهميتها ستزداد بشكل مثير جدا في المستقبل دراسة الثقة التنظيمية تطور على مستوى الفرد و الجماعة و التنظيم ، نظر لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و قدرتها تحقيق الأهداف المشتركة .

فالالتزام التنظيمي يشغل موضعاً هاماً في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الانسان بحاجة الى محرك لدفعه من اجل أثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، كما حددت مستوى الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي باختلاف تعاريفهم لمفهوم الالتزام التنظيمي .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى مجموعة من النتائج و التوصيات و هي كالتالي :

ثانياً: النتائج :

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

النتائج مستخلصة من الجانب النظرية :

- الإحاطة بإشكالية الدراسة من وجهتها النظرية من خلال إظهار علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

- ان الثقة التنظيمية هي الشعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاؤل مما يجري من احداث من حوله يشكل عام

- ان الالتزام التنظيمية هي الحالة الشخصية للفرد، و التي تعبر عن مدى قبول العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل

- يعتبر كل من مستوى الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المديرية التنظيم و الشؤون العامة ايجابي

✓ النتائج مستخلصة من الجانب التطبيقي :

■ تتوفر مؤسسة محل الدراسة على ابعاد الثقة التنظيمية(الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بإدارة المنظمة)

■ تتوفر المؤسسة محل الدراسة على عناصر الالتزام التنظيمي

■ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين البعد الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي

■ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين البعد الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين البعد الثقة بإدارة المنظمة و الالتزام التنظيمي
- عدم وجد فروق في متوسطات اجابات الافراد العينة حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم

و الشؤون العامة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس العمر، المستوى التعليمي ، الأقدمية)

ثالثا: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فانه يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- الحرص على تنمية العلاقة الجيدة بين العاملين داخل محل الدراسة
 - الحرص على تنمية الشعور بالثقة لدى العاملين من اولوية الادارة
 - علاقة العامل بنظام منظمة علاقة حسنة لتكون نسبة توافقه معها جيدة و بالتالي يدفعه للالتزام في عمله.
 - اشتراك العامل في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و السماح لهم بإبداء آرائهم و ملاحظاتهم ، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية .
 - بناء الثقة التنظيمية قائمة على العمل بروح الفريق
 - المحافظة على المستويات الموثوقة للثقة التنظيمية
- يجب على المديرية ان تقوم بتوعية العاملين بثقافة الالتزام التنظيمي على ادارة المنظمة أن تغرس في العاملين الثقة فيما بينهم وحرص العاملين على التزامهم بأعمالهم

رابعا: الافاق المستقبلية

من خلال دراستنا وجدنا أن هناك عدة مواضيع تحتاج إلى الدراسة في المستقبل نذكر منها:

- العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي
- دور الثقة التنظيمية في السلوك التنظيمي
- الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين
- دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية
- أثر الأداء الوظيفي على الثقة التنظيمية
- أثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية

المراجع

المراجع باللغة العربية :

1- الكتب

- 1- أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2009
- 2 - رامي جمال اندراوس و عادل سالم معايعه: الادارة بالثقة و التمكين ، مدخل لتطور المؤسسات ، ط 1، دار نشر الاردن ، 2008
- 3- محمد حمادات : قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، طبعة اولى ، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006
- 4- عبد الوهاب علي محمد و خطاب عيدة السيد ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، مكتبة شمس ، القاهرة ، 1993
- 5- عبد الوهاب علي محمد و خطاب عيدة السيد ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، مكتبة شمس ، القاهرة ، 1993
- 6- الصيرفي محمد : السلوك التنظيمي ، ب ط، حورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2005
- 7-صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، د ط ، الدر الجامعية الاسكندرية ، 2005
- 8- محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، الطبعة الأولى، دار النشر عمان
- 9- سيد عايدة خطاب : العولمة و مشكلة ادارة الموارد البشرية ، د ط ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001
- 10- المدهون موسى توفيق ، الجز راوي، ابراهيم علي ، تحليل السلوك التنظيمي ، جامعة الاسراء ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ط 1 ، 1995
- 11- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاسماك ، ط 3، دار وائل للنشر، عمان ، 2005
- 12- جواد ، شوقي ناجي ، سلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000

2 - المجلات

- ✓ محمد جودة محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، مجلد 22 ، العدد 2 جامعة الازهر ، غزة ، 2014
- ✓ حكمت محمد مفلح : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد 83، الجامعة المستنصرية العراق ، 2010
- ✓ جامد كاظم متعين : عامر علي العطوي ، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية و السلوكية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد 23، العدد 1، الجامعة العراق ، 2008
- ✓ زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة :أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمات في مديريات التربية و التعليم في المحافظة الكرك في الاردن ، الجلة الأردن في ادارة الأعمال ، المجلد 8 العدد 4 ، 2012
- ✓ مازن فارس رشيد : الدعم التنظيمي المدرك و لأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، المجلد 11، العدد 1، 2004، ص 12
- ✓ الطحيم عبد الله ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام بالأجهزة الإدارية السعودية ، مجلة العربية للعلوم الإدارية ، عدد 1، 1996
- ✓ مصطفى محمد غمدي الشواذني : دور المناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مجلد 24 ، العدد 1، 2002
- ✓ مخلص شباع علي الجميلي : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296
- ✓ أحمد محمد محمد بني عيسى، رياض أحمد اربازيد : دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ، العلوم الادارية ، مجلد 41، العدد 2، 2014

3 - المذكرات:

- ✓ محمد مفضي عثمان الكساسبة : العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ،رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة بكلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، الجامعة الاردنية 1992،

- ✓ نسرین غانم عبدالله أبو شاويش :محددات الثقة التنظيمية و اثارها ،دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين -الاونروا، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية ، غزة ، 2013
- ✓ حمد بن سليمان البدراني: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في منظمات الأمنية ، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض ، 2010
- ✓ عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص ادارة تربوية بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة ،2016
- ✓ عبد محسن بن محمد بن عبد الله الصقير: ممارسة مديرية التعليم العام بمنطقة القصير للصلاحيات الادارية الممنوحة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين و المديرين ووكلائهم ،مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014
- ✓ جهاد قطام السرحان: مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية و التعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية و الأصول في جامعة ال البيت ،2013
- ✓ عايدة سعيد ديب بنات : الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، جامعة الإسلامية بغزة ،2016
- ✓ نبدر عفتان عايش الغنبي : مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى في دولة الكويت ، دراسة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014
- ✓ منى عبد الهادي المرشد : الثقة التنظيمية و علاقتها بالأبداع الاداري ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ، متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2014،
- ✓ عبد المحسن بن محمد بن عبدالله الصقير : ممارسة مدارس التعليم العام بمنطقة القصير للصلاحيات الادارية الممنوحة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و المديرين ووكلائهم، مقدمة لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، مملكة العربية السعودية ،2014،

- ✓ القرشي سوزان محمد :الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1998
- ✓ الخليلي خميس مغيرة : أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة أسبوت ، 2006،
- ✓ القرشي سوزان محمد : الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1998
- ✓ الخليلي خميس مغيرة : أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة أسبوت ، 2006،
- ✓ خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، د ط ، 2006
- ✓ لثمالي محمد عبد الله : علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، للعلوم الأمنية ، 2002
- ✓ موسى أحمد خير الدين : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، جامعة البترا عمان ، 2010
- ✓ العبادي أحمد بن حميد محمد :الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 1999
- ✓ سعيد الدروسي : ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الرياض ، د ط ، 2005
- ✓ سامي ابراهيم حماد حنون : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجار ، جامعة الإسلامية غزة
- ✓ محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة رياض ، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005
- ✓ العتيبي ، مشعل بن حمس : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة مسيحية على العاملين بمجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، د، ط ، 2008

- ✓ العوفي ، محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين
بهيئة الرقابة و التحقيق لمنظمة رياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
، 2005 ،
- ✓ أبو العلا، محمد صالح الدين: ضغوط العمل و أثارها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء
العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، 2009 ،
- 4-المراجع باللغة الأجنبية

Meyer J. Harscovitch L , commit in the workplace toward a general model. Haman resource
review . 2001. p 301 management

الملاحق

الملحق رقم: 01

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة	أسماء المحكمين
جامعة غرداية	أ/ الشرع مريم
جامعة غرداية	أ/ بوقليمية عائشة
جامعة غرداية	أ/ طالب أحمد
جامعة غرداية	أ/ علماوي أحمد
جامعة غرداية	أ/عبادة عبد راؤوف

ملحق رقم : 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم 04 لك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ع.ت/2016

غرداية في: 04 ديسمبر 2016

إلى السيد: والي ولاية غرداية
مديرية الإدارة المحلية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي محل دراسة
الطالب(ة):

01- حمياني صبرينة

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملحق رقم : 03

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الإستبيان حول موضوع الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة و علاقتها بالالتزام التنظيمي

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة و بعد ،

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: " الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " من وجهة نظر العاملين للسنة الجامعية: 2016/2017، تم إنجاز هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة الميدانية، وللوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث ، يرجى التعاون معي من خلال اجتابكم للأسئلة المطروحة ، ونحيطكم علما أن الإستبيان سيستعمل لغرض البحث العلمي فقط ونتعهد بسرية المعلومات المتوفرة من طرفكم .

شكرا على تعاونكم

الطالبة : حمياني صبرينة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعكس وجهة نظركم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بالمجيب

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 25 - 30 سنة من 30 - 35 سنة من 35 - 40 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسة عليا تكوين المهني

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنوات

ثانيا: الثقة التنظيمية:

إيمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات المنظمة و بالقائد التنظيمي ، وجميع الافراد العاملين معه في المنظمة و بما يعكس رضا و إلتزام الفرد اتجاه المنظمة . و يتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية:

1-الثقة بالمشرفين : وتعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية و دمج جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات و القدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	معرفة المشرف بأسرار الأمور في عمله تجعله محل ثقة العاملين					
2	مشرفي في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العاملين					
3	مشرفي في العمل يتعامل مع مشاكل العاملين كأتهما مشاكل شخصية					
4	يولي الإهتمام بالغا بمشاكل العاملين معه في حالات الخلاف					
5	يعزز المشرف نقاط الإتفاق مع جميع العاملين ويسعى إلى تقليل نقاط الإختلاف الموجودة لديهم					

2-الثقة بزملاء العمل : و تشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الأخر اعتمادا على العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، و بما تعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	استطيع اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون بما يكفي على مصالحهم					
2	عندما أطلب مساعدة زملائي أشعر بحرج					
3	توجد ثقة متبادلة بين زملائي					
4	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل و حل المشكلات					
5	لدي ثقة تامة بان زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف					

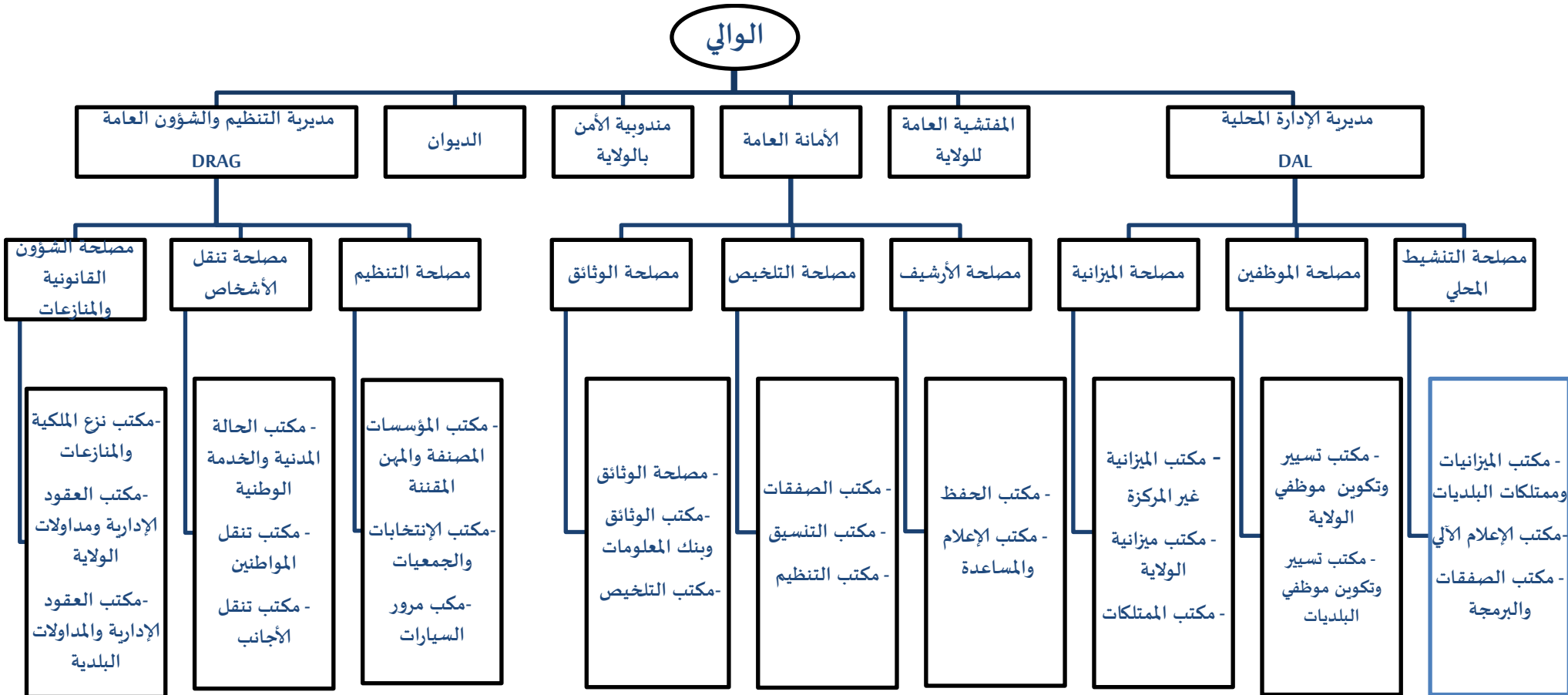
3-الثقة بإدارة المنظمة : و تشير إلى ثقة الأفراد بأهداف و القرارات المنظمة و بما تعكس إيمانهم بان تلك الأنشطة القرارات و القواعد التي تضعها الإدارة ستكون فيصالح جميع أفراد المنظمة ، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ لافراد و المنظمة وامتلاكها لتلك القابليات و القدرات التي تمكنها من انجاز أعماله

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا
1	اختصاص سرية الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة و معرفتها بدقائق الأمور الدقيقة في العمل تجعلني أثق بها.					
2	تقدم الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبون منها ذلك					
3	إدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة تنظر بعين الإعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار					
4	تسعى الإدارة مديرية التنظيم والشؤون العامة لتوسيع توصيل بين جميع العاملين للوصول إلى الفهم المشترك للأمور					
5	بدل جهد أكثر مما هو متوقع من أجل مساعدة جميع العاملين في مديرتي وذلك للوصول إلى أهداف محدودة					

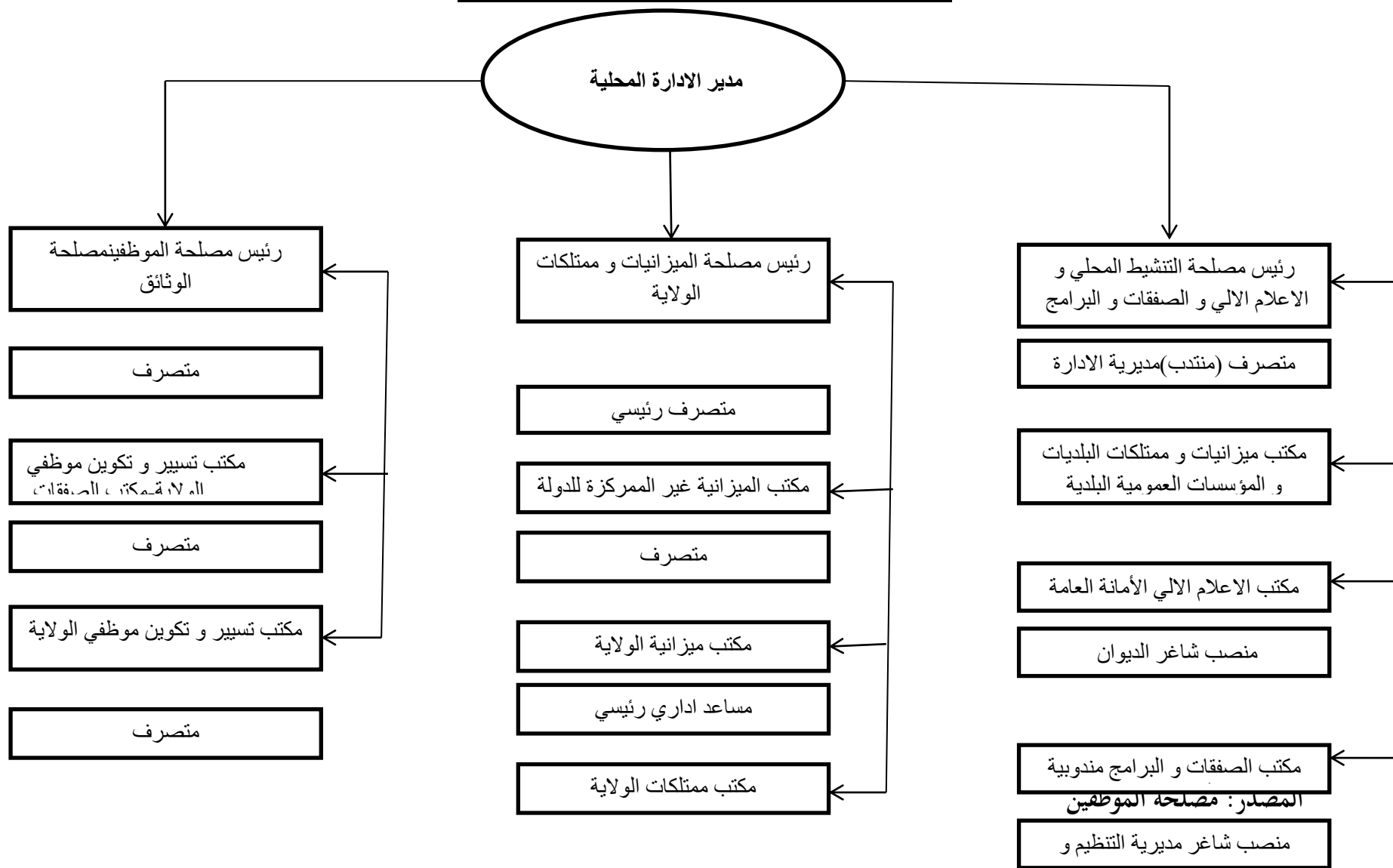
ثالثا : الالتزام التنظيمي: الأيمان القوي للفرد و القبول بقيم و أهداف المنظمة، و الرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، و الرغبة القوية في المحافظة على عضويتها.

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا
1	أفكر كثيرا في مغادرتي للمديرية التنظيم والشؤون العامة بسبب لي العديد من المشاكل المرتبطة بالعمل					
2	اشعر بأن فرص قليلة جدا في مغادرتي للعمل الحالي					
3	أشعر بالقليل من الولاء نحو مديرية التنظيم والشؤون العامة					
4	المنافع التي أحصل عليها في مديرية التنظيم والشؤون العامة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني بالعمل بها					
5	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل					
6	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه مديرية التنظيم والشؤون العامة					
7	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل لي للاحتفاظ بعملي الحالي في مديرية التنظيم والشؤون العامة					
8	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعاتي بالعمل في مديرية التنظيم والشؤون العامة					
9	يشجعني العمل في المديرية على إظهار أقصى خدمة بالإلتزام والتنظيم					
10	أشعر بأن لدي إلتزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه مديرية التنظيم والشؤون العامة					
11	إن التزامي الأخلاقي إتجاه زملائي يدفعني للبقاء في مديرية التنظيم والشؤون العامة					
12	لدي استعداد للاستمرار في عملي حتى بلوغ سن التقاعد					
13	أشعر أنني جزء من هذه مديرية التنظيم والشؤون العامة					
14	أحد أسباب إستمرارني في مديرية التنظيم والشؤون العامة هو إعتقادي بأن إرتباطي بها هام لدى أشعر نحوها بالإلتزامي للعمل					
15	إعتقادي أن العامل لا يجب أن يظهر مشاكله الشخصية في المديرية					

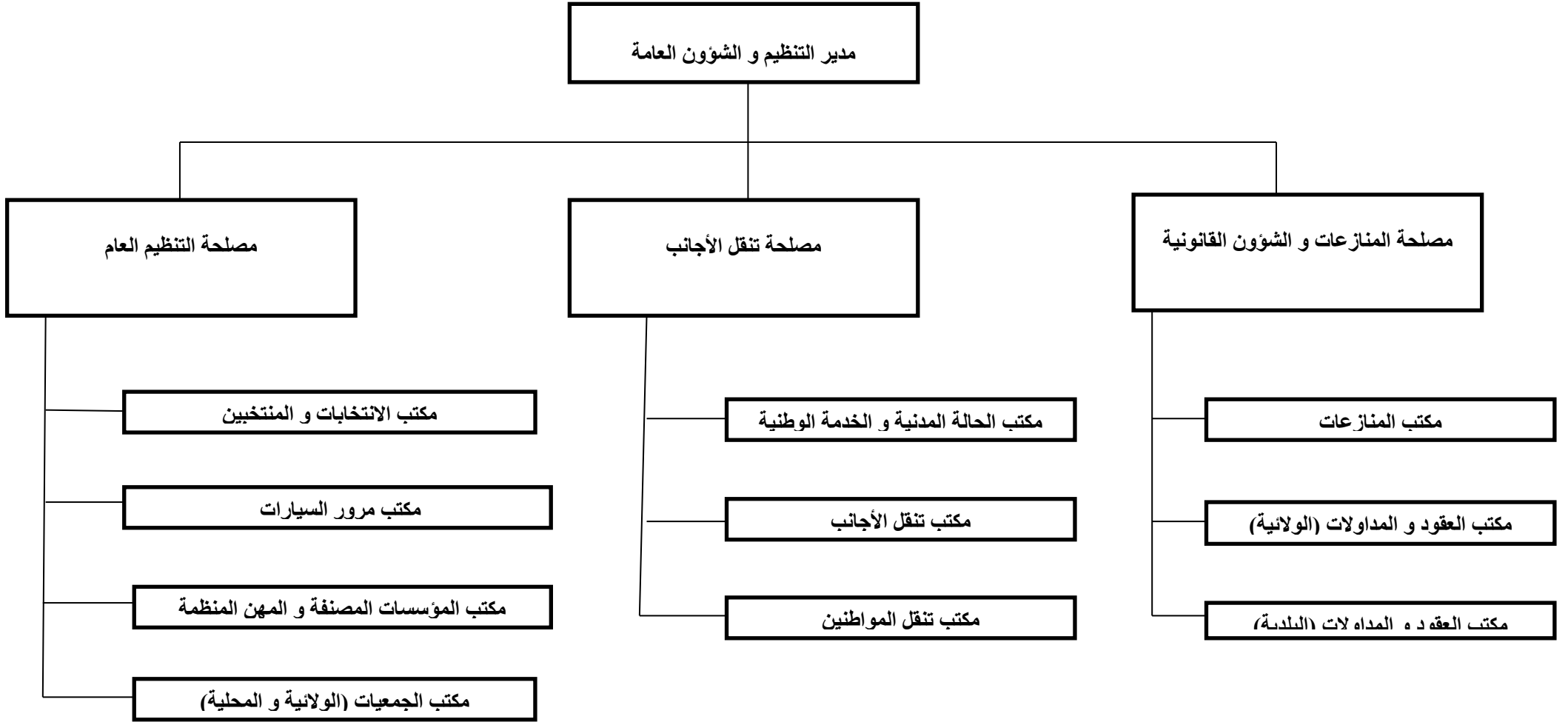
الهيكل التنظيمي للمديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية



الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية لولاية غرداية



الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية غرداية



المصدر: مصلحة الموظفين

الملحق رقم (07): خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة

ماهو جنسك

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	25	50.0	50.0	50.0
Valid أنثى	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ماهو عمرك

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 25-30 من	15	30.0	30.0	30.0
Valid سنة 30-35 من	19	38.0	38.0	68.0
سنة 35-40 من	8	16.0	16.0	84.0
سنة 45 من أكثر	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ماهو مستواك التعليمي

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	19	38.0	38.0	38.0
Valid جامعي	17	34.0	34.0	72.0
عليا دراسات	6	12.0	12.0	84.0
المهني التكوين	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	7	14.0	14.0	14.0
Valid سنوات 10 الى 5 من	18	36.0	36.0	50.0
Valid سنوات 10 من أكثر	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (08) : قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Exclude d ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	30

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items	
.716		5	
		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items	
.854		5	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items	
.515		5	
		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	15

الطبيعي

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التنظيمية الثقة	التنظيمي الالتزام
N		50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.2400	3.5200
	Std. Deviation	.73707	.76238
Most Extreme Differences	Absolute	.212	.170
	Positive	.151	.110
	Negative	-.212-	-.170-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.502	1.199
Asymp. Sig. (2-tailed)		.122	.113

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (10): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة أبعاد الثقة التنظيمية على
الالتزام التنظيمي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
و العامة والشؤون التنظيم مديرية الإدارة سرية اختصاص بها أثق تجعلني العمل في الدققة الأمور بدقائق معرفتها	50	2.00	5.00	4.0800	.89989
و المساعدة العامة والشؤون التنظيم مديرية الإدارة تقدم ذلك منها يطلبون لم لو حتى العاملين لجميع العون	50	1.00	5.00	3.1000	1.11117
الإعتبار بعين تنظر العامة والشؤون التنظيم مديرية إدارة القرار اتخاذ عند الآخرين لمصالح	50	1.00	5.00	3.3800	1.00793
لتوسيع العامة والشؤون التنظيم مديرية الإدارة تسعى المشترك الفهم إلى للوصول العاملين جميع بين توصيل للأمر	50	1.00	5.00	4.4000	.85714
جميع مساعدة أجل من متوقع هو مما أكثر جهد بدل محدودة أهداف إلى للوصول وذلك مديرتي في العاملين	50	1.00	5.00	4.0800	.89989
المنظمة بإدارة الثقة	50	2.50	5.00	4.0800	.64175
Valid N (listwise)	50				
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سيتعاملون العمل في زملائي بان تامة ثقة لدي بإنصاف معي	50	1.00	5.00	3.5600	1.09096
أنهم أعرف لأنني زملائي على اعتمد استطيع مصالحي على يكفي بما حريصون	50	1.00	5.00	3.7600	1.18769
بحرج أشعر زملائي مساعدة أطلب عندما	50	2.00	5.00	3.9200	.92229

زملائي بين متبادلة ثقة توجد	50	1.00	5.00	3.7600	1.17038
أداء على تساعد التي المعلومات زملائي مع أتبادل المشكلات حل و العمل	50	2.00	5.00	3.9800	.93656
العمل بزملاء الثقة	50	1.50	5.00	3.6600	1.01237
Valid N (listwise)	50				

الملحق رقم (11): معامل الارتباط

Correlations						
		التنظيمية الثقة	بالمشرفين الثقة	العمل بزملاء الثقة	المنظمة بإدارة الثقة	التنظيمي الالتزام
التنظيمية الثقة	Pearson Correlation	1	.667**	-.053-	.649**	.649**
	Sig. (2-tailed)		.000	.717	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
بالمشرفين الثقة	Pearson Correlation	.667**	1	.057	.477**	.216
	Sig. (2-tailed)	.000		.695	.000	.132
	N	50	50	50	50	50
العمل بزملاء الثقة	Pearson Correlation	-.053-	.057	1	.278	.333*
	Sig. (2-tailed)	.717	.695		.050	.018
	N	50	50	50	50	50
المنظمة بإدارة الثقة	Pearson Correlation	.649**	.477**	.278	1	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.050		.000
	N	50	50	50	50	50
التنظيمي الالتزام	Pearson Correlation	.649**	.216	.333*	.560**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.132	.018	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (12): جداول الانحدار البسيط ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.851	1	1.851	3.586	.064b
Residual	24.769	48	.516		
Total	26.620	49			

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقة

b. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.343	.485		6.898	.000
	التنظيمي الالتزام	.255	.135	.264	1.894	.064

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي الالتزام	.	Enter

a. Dependent Variable: بالمشرفين الثقة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216a	.047	.027	.62676

a. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.924	1	.924	2.352	.132b
	Residual	18.856	48	.393		
	Total	19.780	49			

a. Dependent Variable: بالمشرفين الثقة

b. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.486	.423		8.245	.000
	التنظيمي الالتزام	.180	.117	.216	1.534	.132

a. Dependent Variable: بالمشرفين الثقة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي الالتزام	.	Enter

a. Dependent Variable: العمل بزملاء الثقة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333a	.111	.092	.96452

1. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.566	1	5.566	5.983	.018b
	Residual	44.654	48	.930		
	Total	50.220	49			

a. Dependent Variable: العمل بزملاء الثقة

b. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.104	.651		3.234	.002
	التنظيمي الالتزام	.442	.181	.333	2.446	.018

a. Dependent Variable: العمل بزملاء الثقة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي الالتزام	.	Enter

a. Dependent Variable: المنظمة بإدارة الثقة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560a	.313	.299	.53728

a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.324	1	6.324	21.906	.000b
	Residual	13.856	48	.289		
	Total	20.180	49			

a. Dependent Variable: المنظمة بإدارة الثقة

b. Predictors: (Constant), التنظيمي الالتزام

9

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.421	.362		6.681	.000
	التنظيمي الالتزام	.471	.101	.560	4.680	.000

a. Dependent Variable: المنظمة بإدارة الثقة

الملحق رقم (13): الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمية الثقة	11.896	49	.000	1.24000	1.0305	1.4495
التنظيمي الالتزام	4.823	49	.000	.52000	.3033	.7367

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.000	1	.000	.000	1.000
التنظيمية الثقة	Within Groups	26.620	48	.555		
	Total	26.620	49			
	Between Groups	.500	1	.500	.858	.359
التنظيمي الالتزام	Within Groups	27.980	48	.583		
	Total	28.480	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.875	3	.292	.521	.670
التنظيمية الثقة	Within Groups	25.745	46	.560		
	Total	26.620	49			
	Between Groups	.206	3	.069	.111	.953
التنظيمي الالتزام	Within Groups	28.274	46	.615		
	Total	28.480	49			

تعزى الى مستوى تعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	1.299	3	.433	.787	.508
التنظيمية الثقة	Within Groups	25.321	46	.550		
	Total	26.620	49			
	Between Groups	1.893	3	.631	1.092	.362
التنظيمي الالتزام	Within Groups	26.587	46	.578		
	Total	28.480	49			

تعزى الى خبرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.503	2	.251	.453	.639
التنظيمية الثقة	Within Groups	26.117	47	.556		
	Total	26.620	49			
	Between Groups	.538	2	.269	.453	.639
التنظيمي الالتزام	Within Groups	27.942	47	.595		
	Total	28.480	49			