

العنوان:

أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة
دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مؤسسة تواب للجبس ومشتقاته

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من اعداد الطالبين: كرميش عمر عبد العزيز، ريم سعداوي

نوقشت بتاريخ:

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الجيلاني بلواضح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	صونية بتغة
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	توفيق تمار

السنة الجامعية: 2024/ 2023م

كلمة الشكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة (بتغة صونيا) التي كانت لنا كانت لنا السند والعون في إنجاز هذا العمل ولم تبخل علينا بأي معلومة أو مجهود لإتمام هذا العمل كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبها كما لا يفوتنا أن نشكر كل رؤساء

مصالح الشركة

(تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته)

اهداء:

الى والدي العزيز غالي:

الى من كلل من عرق جبينه و من علمني أن النجاح لا يأتي بالصبر و الإصرار الى النور الذي انارى
دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي و اعتزازي
بذاتي

الى امي العزيزة الغالية:

الى من جعل الجنة تحت اقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى الانسانة العظيمة التي لا طالما تمت
أن تفر عينها في يومي كهذا

الى اخي و اخواتي الغاليين:

الى من شددت عضدي بهم فكانوا انابيع ارتوي منهم الى خيرة ايامي و صفوتهم

الى أصدقائي و الاحبائي:

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الاوفياء ورفقاء السنين للأصحاب الشدائد والأزمات
الى من افاضني بمشاعره و نصائحه المخلصة اهدىكم هذا انجاز و ثمرة نجاحي لطالما تمنيته ها انا
اليوم أكملت و أتممت أول ثمراته بفضل الله سبحانه وتعالى
فلحمد الله على ما وهبني و أن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها أنا لها .

الفهرس

فهرس المحتويات

.....	كلمة الشكر
.....	الفهرس
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجدول:
.....	الملخص:
3.....	المبحث الأول: أدبيات الثقة التنظيمية
3.....	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية
7.....	ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية:
8.....	ثالثا: أهمية الاعتماد على الثقة التنظيمية
10.....	المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية
10.....	أولا: الثقة في إدارة مؤسسة
10.....	ثانيا: الثقة في الرئيس المباشر
11.....	ثالثا: الثقة في الزملاء:
11.....	المطلب الثالث: مراحل ومعوقات والمتطلبات بناء الثقة.
12.....	أولا: مراحل بناء الثقة التنظيمية:
12.....	ثانيا: معوقات بناء الثقة التنظيمية
14.....	ثالثا: متطلبات بناء الثقة التنظيمية
16.....	المبحث الثاني: الاسس النظرية لمفهوم الالتزام الوظيفي

- 16المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي
- 18ثانيا: الالتزام الوظيفي وبعض المفاهيم الملازمة
- 19ثالثا: أهمية وخصائص الالتزام الوظيفي
- 21ب-خصائص الالتزام الوظيفي
- 21المطلب الثاني: مداخل، أنواع ومراحل تطور الالتزام الوظيفي
- 22أولا: مداخل الالتزام الوظيفي
- 23ثانيا: أنواع الالتزام الوظيفي
- 24المطلب الثالث: تحقيق الالتزام الوظيفي
- 25أولا: العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي
- 26ثانيا: مؤشرات قياس الالتزام الوظيفي
- 27ثالثا: أساليب تحقيق الالتزام الوظيفي
- 28.....المبحث الثالث:
- 28المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
- 29أولا: الدراسة الأولى
- 29ثانيا: الدراسة الثانية
- 31ثالثا: الدراسة الثالثة
- 31المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- 32المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي
- 32أولا: أثر الثقة بالمشرفين على الالتزام الوظيفي لدى العاملين
- 33ثانيا: أثر الثقة بزملاء العمل على الالتزام الوظيفي لدى العاملين
- 33ثالثا: أثر الثقة بالإدارة العليا للمنظمة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

37	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
37	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
38	ثانياً: أسلوب جمع البيانات
38	ثالثاً: أساليب التحليل البيانات
39	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات اداة الدراسة
42	المطلب الاول: الوصف الاحصائي لخصائص العينة
46	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
65	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل
67	الخاتمة:
67	قائمة المراجع:

قائمة الجدول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسلوب جمع البيانات	38
02	صدق و ثبات استبيان أداء المؤسسة عن طريق ألفا كرونباخ	39
03	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان الثقة التنظيمية مع درجته الكلية	40
04	صدق و ثبات استبيان الالتزام الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ	40
05	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الالتزام الوظيفي	41
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	42
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	42
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	43
9	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	44
10	وصف عبارات البعد الأول الثقة بالإدارة العليا عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	45
11	وصف عبارات البعد الأول الثقة بالإدارة العليا عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	46
12	وصف عبارات البعد الثاني الثقة في المشرفين عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	47
13	وصف عبارات البعد الثالث الثقة في الزملاء عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	48
14	وصف عبارات المحور الأول الالتزام الوظيفي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	49
15	التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة لمتغيرات محل الدراسة	50
16	اختبار الفرضية الرئيسية أولى بالنسبة للثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي	51
17	اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة للثقة بالإدارة العليا على الالتزام الوظيفي	53
18	اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للثقة بالمشرفين على الالتزام الوظيفي	53
19	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة للثقة بالزملاء على الالتزام الوظيفي	54
20	اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس	57
21	اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير العمر	58

58	اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	22
59	اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الخبرة	23
60	اختبار فرضية رئيسية ثانية قيمة T بدلالة الفروق في متوسطات درجات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	24
60	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	25
61	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	26
61	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة	27
62	قيمة T بدلالة الفروق في متوسطات درجات الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	28
62	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر	29
63	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى التعليمي للعاملين في المؤسسة	30
64	نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة	31

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	04

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته المتواجدة بولاية بوسعادة طريق تامسة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان القياس درجة تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 86 فردا من رؤساء المصالح و العمال في المؤسسة المعنية، وتم تحميل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss25)

وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالادارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة في الزملاء) على الالتزام الوظيفي لدى العاملين فكلما زادت الثقة زاد التزام العاملين وكانت النتائج مرضية وتحققت اهداف المؤسسة و أهدافهم.

الكلمات المفتاحية:

الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، مؤسسة تواب للجبس ومشتقاته.

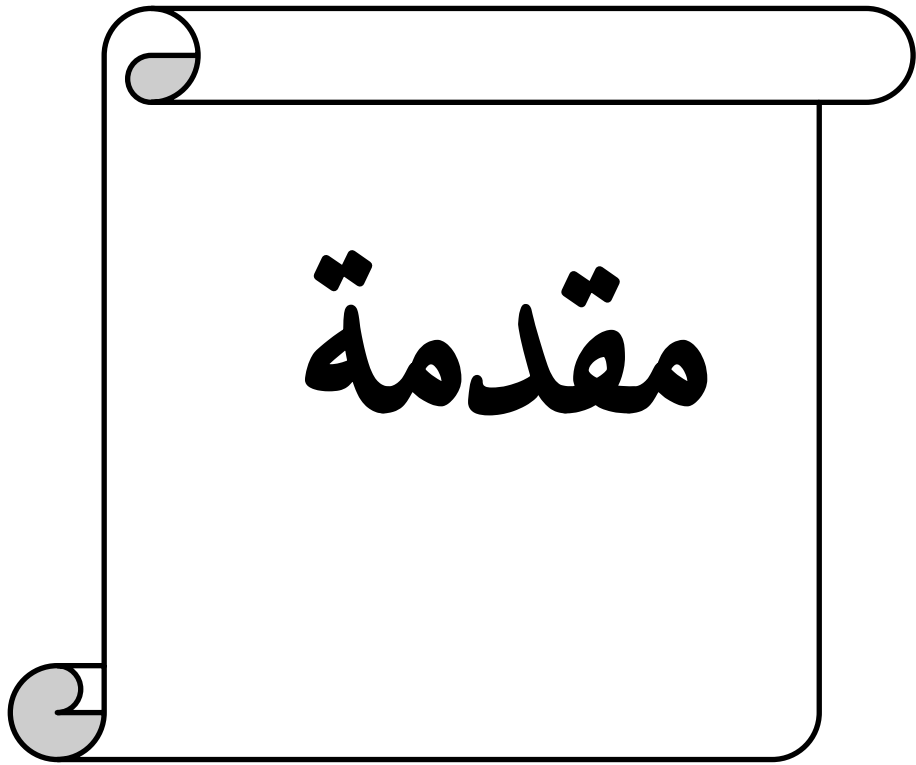
Abstract:

The aim of this study was to test the effect of organizational trust dimensions on job commitment among employees in the economic institution (Tawab for Industrial Plaster and its Derivatives located in the state of Boussaada, Tamsa Road). The descriptive analytical method was used to highlight the impact of organizational trust dimensions on job commitment in the study institution. To achieve the study objectives, a measurement questionnaire was used to assess the degree of influence of organizational trust on job commitment. The study sample consisted of 86 individuals, including department heads and workers in the relevant institution. The data was analyzed using SPSS 25 statistical software.

The results of the study showed that there is an impact of organizational trust dimensions (trust in top management, trust in supervisors, trust in colleagues) on job commitment among employees. The higher the level of trust, the higher the commitment of employees. The results were satisfactory and aligned with the goals of the institution and its employees.

Key words :

Organizational trust, Organizational trust dimensions, Functional commitment, TAOUAB For industrial production of gypsum and its derivatives



تولي اهتمام إدارة المؤسسات والمنظمات كبيراً بالموارد البشرية بداية من تطوير معايير وطرق اختيارهم، ومن ثم بتحديد وظائفهم والتخطيط لها وتقييمهم وتدريبهم وتوفير جميع وسائل الأمن والسلامة لهم، وكذلك بناء علاقات طيبة بينهم، وتعزيز الثقة بينهم وبين مديرهم، بما يحقق مصالحهم ومصالحه المنظمة التي يعملون بها.

الثقة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة. فهي تؤثر بشكل كبير على العلاقات بين الموظفين وإدارتهم، كما أنها تسهم في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الإنتاجية. ومن جانبه، يعتبر الالتزام الوظيفي عاملاً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعكس مدى تفاني الموظفين واستعدادهم للتضحية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الشركة. تتأثر درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بعدة عوامل، بما في ذلك الثقة التنظيمية. عندما يشعر الموظف بالثقة والدعم من قبل إدارته وزملائه، فإنه يكون أكثر ارتباطاً وانخراطاً في عمله. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الشعور بالثقة إلى زيادة الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائه، في هذه المقدمة سنستكشف أبعاد الثقة التنظيمية وكيف يمكن أن تؤثر على الالتزام الوظيفي وأداء الموظفين في المؤسسات إذاً يمكن التأكيد على أن أبعاد الثقة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. فالثقة بين الأفراد والإدارة تعزز الشعور بالانتماء والولاء للشركة، مما يجعل الموظف مستعداً لبذل جهود إضافية والتفاني في أداء مهامه بكفاءة وفعالية. وبالتالي، يصبح الالتزام الوظيفي نتاجاً طبيعياً لبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون في بيئة عمل محفزة ومحببة

ثانياً: الإشكالية

النجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري، فهو يمثل الجانب الأهم فيها، فتتأثر به المنظمة وبنقته بها. ومؤسستنا الاقتصادية محل الدراسة (تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته) شهدت تحولات وتطورات لان بيئتها متغيرة، لهذا وفي هذا الجو حظي دراسة السلوك الوظيفي للعاملين وتأثير الثقة التنظيمية للأفراد فيه.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال دراستنا الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته؟

تندرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لبعء الثقة في ادارة المؤسسة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة "تواب"؟
2. هل يوجد أثر لبعء الثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة "تواب"؟
3. هل يوجد أثر لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة "تواب"؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعاملين بمؤسسة تواب؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعاملين بمؤسسة تواب؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد الأثر المعنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في ادارة المؤسسة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد الأثر المعنوي ذو دلالة الإحصائية لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعاملين بمؤسسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

-الفرضية الرئيسية الثالثة:

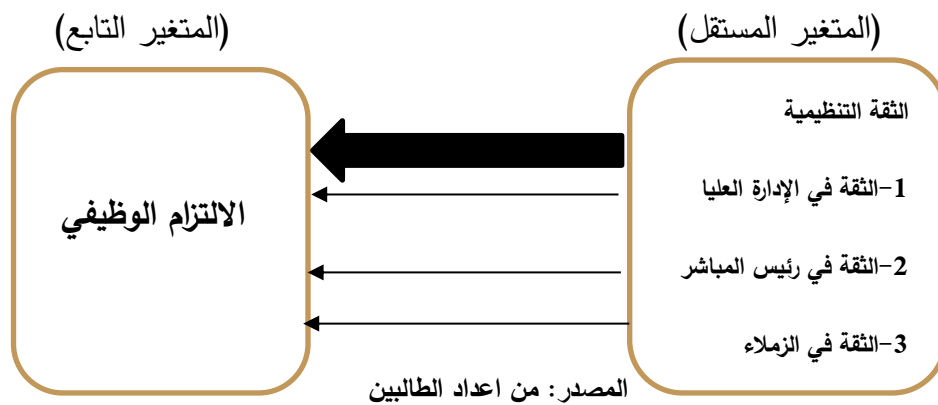
توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعاملين بمؤسسة محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

رابعاً: نموذج الدراسة

ويتبين من خلال النموذج ما يلي:

يشتمل النموذج على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل هو (ابعاد الثقة التنظيمية) والمتغير التابع هو (الالتزام الوظيفي)، حيث يحتوي المتغير المستقل على ثلاثة ابعاد هي الثقة في ادارة المؤسسة، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الزملاء:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



خامساً: أهمية البحث

نال مفهوم الثقة التنظيمية بين العاملين اهتمام العديد من علماء الاجتماع والإدارة نظراً لأهميتها في تحقيق الابداع في العمل وتحقيق الالتزام الوظيفي، مما يستدعي ذلك إلقاء الضوء على الظاهرة بالدراسة والتحليل، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في إجراء دراسة وصفية حول الثقة التنظيمية ومدى تأثيرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

ف نجاح المؤسسة يعتمد على مدى ثقة العاملين، فهذه الاخيرة تعكس على التزامهم الوظيفي، وتكمل الاهمية الرئيسية لهذا الموضوع في وضع مجموعة من المؤشرات والنتائج الواقعية المرتبطة بدور الثقة التنظيمية، وأثرها المباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين الأمر الذي يحقق فهما أعمق يمكن ان يساعد في رسم سياسات واستراتيجيات تكون ملائمة للتعامل مع العاملين.

سادسا: اهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والاهداف الضمنية هي:
- معرفة ماهية الثقة التنظيمية وابعادها
 - توضيح دور ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين ومعرفة العلاقة بينهما
 - توضيح ضرورة وجود الثقة التنظيمية في المنظمة

سابعا: المنهج المستخدم

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن اجل الوصول الى اجابات واضحة على الاسئلة المطروحة واختبار صحة او خطأ الفرضيات، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لمعرفة دور ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

ثامنا: حدود الدراسة

الفئة المستهدفة تمثلت في العاملين بالمؤسسة "تواب" التي يعتقد الطالبان انها مناسبة لطبيعة موضوع الدراسة.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المؤسسة (تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته) المتواجدة في ولاية بوسعادة بلدية تامسة

الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة بين (23 افريل-24 افريل) من سنة 2024.

تاسعا: خطة البحث

لقد تم تقسيم موضوع البحث الى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، ويحتوي على ثلاثة مباحث جاء

المبحث الاول بعنوان ادبيات الثقة التنظيمية ويتكون من ثلاثة مطالب وهي: ماهية الثقة التنظيمية، ابعاد الثقة التنظيمية، مراحل ومعيقات ومتطلبات بناء الثقة التنظيمية.

المبحث الثاني فعنوانه: الأسس النظرية لمفهوم الالتزام الوظيفي ويتكون من ثلاثة مطالب وهي: مفهوم الالتزام الوظيفي، مداخل وانواع ومراحل الالتزام الوظيفي، تحقيق الالتزام الوظيفي. وتم في

المبحث الثالث عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي غي ثلاثة مطالب وهي: الدراسات السابقة، العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تمت دراسة المؤسسة الاقتصادية (تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته) وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية لإسقاط الدراسة النظرية في الواقع لتشخيص دور ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

أما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، والتطرق الى افاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تهدف كل منظمة إلى الوصول للريادة في مجالها، فتسعى إلى استغلال جميع السبل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وبما في تلك السبل المورد البشري الذي يعد أداءه حصيلا لاستثمار المنظمة في قدراته ومعارفه ومهاراته فهو مقياس حقيقي لمدى نجاحها. ولكي تستفيد المنظمة من جميع كفاءات أفرادها تسعى إلى تحقيق الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية هي عنصر أساسي في بيئة العمل، حيث تؤثر بشكل كبير على العلاقات الداخلية والأداء العام للمؤسسة. ويمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها الإيمان بأن الإدارة والزملاء يمكن الاعتماد عليهم وأنهم سيقومون بأداء واجباتهم بشكل صحيح. إذا كانت الثقة التنظيمية قوية فإنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الانخراط والالتزام الوظيفي، وهذا الأخير من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، وذلك لكونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، ويعتبر الالتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه إثر فعال في استمرار الأفراد واستقرار العمل.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من الثقة التنظيمية

والالتزام الوظيفي من مختلف جوانبهما والتطرق إلى نوع العلاقة التي تربطهما.

المبحث الأول: أدبيات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل صحية وفعّالة، حيث يشعر الأفراد بأنهم محاطون بزملاء يمكن الاعتماد عليهم وبمؤسسة تهتم بمصلحتهم وتقدم لهم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، حيث تعد الثقة متعددة المفاهيم وتتضمن العلاقة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات ويمكن النظر إليها كمسبب وعامل وسيط وكنتيجة كما أنه ليس هناك اتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم، فهي عبارة عن توقع متفائل من جانب الأفراد حول نتائج حدث ما (غانم، 2013، صفحة 10)

1. مفهوم الثقة لغة

الثقة مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقة ووثوقاً، وموثقاً بفلان: ائتمنه، فهو واثق وذاك موثوق به فلفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان والاطمئنان القلبي، والمفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم. والثقة تأتي ويراد بها الثبات والقوة والإحكام والإتقان وثق يوثق وثاقة الرجل: أخذ بالوثاقة في أمره (غانم، 2013، صفحة 11)

بالثقة وشيء ثبت وقوي وكان محكماً. كما أن الثقة كلمة تدل على العقل والإحكام، يعني على الضبط والقوة والتمكن ووثق الأمر: أحكمه، واثق واثقاً وموثقة عاهده فهو العهد المحكم والوثيقة هي المعاهدة، بمعنى أن الثقة هي إحكام الأمر والاطمئنان إليه وضبطه بحيث يمكن الانتفاع به والاعتماد عليه والبناء عليه. أما الأمر الذي لا يكون محكماً فإنك لا تستطيع أن تعتمد عليه (المنجد في اللغة والأعلام). فالثقة معناها إحكام الأمر بحيث يعتمد عليه ويمكن الاستفادة منه والبناء عليه ولذلك يقولون: الوثيقة بالأمر هي إحكامه، والأخذ بالثقة في دعاء النبي صلى الله عليه وسلم: (واخلع وثائق أفئدتهم) أي العقود والعهود التي تكون في النفوس، والله عز وجل قال في كتابه: "وميثاقه الذي واثقكم به" (غانم، 2013، صفحة 11)

2. مفهوم الثقة اصطلاحاً:

يمكن تعريف الثقة اصطلاحاً على أنها الإحكام الأمر الموثوق به والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها ولا تولد مع الشخص.

ووفقاً لقاموس اكسفورد (Oxford 2003) فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه طرف تجاه الطرف الآخر من حيث قيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.

3. مفهوم الثقة التنظيمية في الأدبيات الأجنبية:

وردت عدة تعريفات للثقة التنظيمية في الأدبيات الأجنبية، يُذكر منها: الثقة هي مجموعة من العواطف والتقييمات المتفاعلة التي تتطور وتتغير مع مرور الوقت، بينما نكر بأن الثقة تعني أن الوثائق يثق في جانب واحد أو أكثر من جانب في سلوكيات الموثوق به في ظل ظروف معينة، وقد يكون الموثوق به أفراداً أو تجمعات كالمنظمات والمؤسسات، كما عرفت الثقة على أنها الإيمان بنزاهة، شخصية وكفاءة القائد

وعرفت الثقة على أنها رغبة طرف "الوثائق" ليكون عرضة للطرف الآخر الموثوق به لإيمان الوثائق بأن الموثوق به يمكن الاعتماد عليه، أو هي شيء يتم بناؤه من قبل الأفراد وللأفراد في المؤسسات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور درجة معينة من إمكانية التنبؤ بالسلوك.

كما أن مفهوم الثقة يُصنف إلى الإيمان واتخاذ القرار والفعل، أي لممارسة مفهوم الثقة لا بد أن تمر بمرحلة الإيمان ومن ثم اتخاذ القرار ومن ثم إجراء الثقة. وهي مستوى الاعتقاد والرغبة لدى طرف بأن يكون عرضة لطرف آخر ولذا هناك ثلاثة أبعاد للثقة:

1. التكامل: الإيمان بأن المنظمة تتميز بالإنصاف والعدل.

2. الوثوق: الإيمان بأن المنظمة سوف تفعل ما تقول بأنها سوف تفعل.

3. الميزة التنافسية: الإيمان بأن المنظمة تملك القدرة لفعل ما تقول بأنها سوف تفعل.

كما أن الثقة تتعلق بقدرة الشريك على المقدره أو نواياه نحو إبداء أفعال كهذه (الثقة المستندة إلى النوايا الحسنة)، بينما تم تعريف الثقة على أنها توقعات إيجابية حول دوافع الطرف الآخر فيما يتعلق بوجود الفرد في حالات محفوفة بالمخاطر، حيث أن الفكرة الأساسية هنا أن الثقة عامل لا يرتبط إلا بالحالات التي تشتمل على المخاطر أو الخلافات، فإذا كانت المحصلة خالية من الشكوك والغموض فلن يكون للثقة أي دور. (غانم، 2013، صفحة 12)

(Anderson and Narus, 1990) عرف الثقة على أنها رغبة الموثوق به لتلبية توقعات أو احتياجات الوثائق بينما عرفت الثقة بأنها رغبة معتمدة من قبل الموثوق به على التصرف بحيث تسفر عن نتائج إيجابية للوثائق، وقد قدم مفهومين للثقة هما:

1. الثقة شيء قوي للغاية فهي الغراء الذي يجمع الناس معاً عندما يعملون في بيئة من الغموض والشكوك كما تمثل جذور مصداقية القائد أو عدم وجودها، فبدون الثقة يصبح الاتصال الصادق لفظتين متناقضتين وتصبح أهداف التمكين ودفع السلامة من الأعلى إلى الأسفل بعيدة عن التحقيق

2. الثقة هي الحلقة المفقودة، ذلك أن وجود الثقة أو انعدام وجودها هو الذي يفسر الأسباب التي لا تجعلنا نستثمر في الأصول الفكرية إلى أقصى حد ممكن من أجل بلوغ التفوق التنافسي.

كما يمكن تعريف الثقة كمؤشر على رغبة المؤسسة في أن تكون عرضة لسلوك موظفيها الذين يتوقع منهم بأن يؤديوا أفعالاً هامة للمؤسسة، كما أن الثقة بين طرفين تمثل اتصالاً غير رسمي لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة والتي توجد في التعاون الشخصي. . (غانم، 2013، صفحة 13)

وقد عرف آخرون الثقة بأنها عملية تشكيل توقعات إيجابية بخصوص أو حول سلوك الآخرين في مواجهة عدم اليقين الناشئة من العلاقات الاجتماعية، تستند هذه التوقعات الإيجابية على الكفاءة والنوايا الحسنة، وهي رغبة المرء في أن يكون عرضة لتصرفات الآخرين في حالات تنطوي على المخاطر الانتهازية، حيث أنها تشكل اعتقاد أو توقع طرف ما بأن سلوك ونتائج تصرفات شريك العلاقة سوف تصب في مصلحته. (غانم، 2013، صفحة 14)

كما أن الثقة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع المخاطر والمجازفة، في حين اعتبرت كل من الثقة والمخاطر صور المرآة لبعضهما البعض، كما أن التطوع موضوع يمثل أرضية مشتركة في مجال بحوث الثقة بين الأفراد، وأيضاً تظهر الثقة من خلال التفسير والتقييم لدوافع الطرف الآخر). في حين اعتبر (1990 Peter and Olson) الثقة بأنها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن أو أن الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة، ولقد عرفت الثقة التنظيمية على أنها شعور الموظف بالثقة في صاحب العمل وامكانية تقديمه للدعم للموظف الذي يثق فيه أي إنها الإحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيماً في تعاملاته وفي بالتزاماته. وقد ميز الباحثون بين مفهوم الثقة من منظور اقتصادي، وسيكولوجي واجتماعي فينظر الاقتصاديون للثقة على أنها عملية حسابية وخيار عقلاي بين مخاطر الثقة وعوائدها ويعبر عنها غالباً باحتمالية التعاون بينما يُعرف علماء النفس الثقة على أنها مجموعة من السمات للوثاق والموثوق فيه ويركز على مجموعة من عوامل الإدراك الداخلي، في حين أن علماء الاجتماع ينظرون للثقة على أنها جزء لا يتجزأ من العلاقات القائمة بين الناس. (غانم، 2013، الصفحات 11-14)

الثقة هي اختيار طوعية يجعل شيء ذي قيمة عندك ، عرضة لتصرف غير متوقع من شخص اخر، في الكتاب الرائع سرعة الثقة the speed of trust تعني الائتمان وعكس الثقة يعني الارتياب أو الشك. فعندما تثق في الناس فانك تأتمنهم وترتاح لنزاهتهم وقدراتهم. وعندما لا تثق في الناس، فانك تشك فيهم- في نزاهتهم أو في نواياهم أو في قدراتهم أو في سجل أدائهم. (عثمان، 2015، صفحة 6)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقة التنظيمية على انها الإيمان والاعتماد الذي يشعر به أفراد المنظمة تجاه بعضهم البعض وتجاه القيادة والهيكل التنظيمي فهي تعد مفتاحاً أساسياً لنجاح المنظمات، حيث تسهم في بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وتعزز التعاون والانسجام داخل الفرق العاملة، وتعكس مدى استعداد الأفراد للتعاون والتفاهم، وتؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح.

ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي يمكن إيجازها فيما يلي: (شقيدل، 2019، الصفحات 95-98)

أ - **الديناميكية:** يتفق العلماء على أن الثقة تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تمر العلاقات بعدة مراحل مثل البناء ثم التجديد أو التدهور، فقد تنشأ الثقة ببطء، ولكنها يمكن أن تنتهي في لحظة عن طريق خطأ أو حادث مؤسف.

ويذكر شابيرو (Slapiro et al) (1996) وآخرون أن الثقة قد تتخذ خاصية مختلفة في مراحل التطور والنضج الأولى من علاقات العمل، كما أن التفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، ولا يعكس ذلك الخاصية الدينامية للثقة فحسب، ولكن يؤكد على أهمية الاحتفاظ بها لتنمية مناخ صحي لفريق العمل.

وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الانساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل، فقد تبدأ علاقة الثقة بتوقع سلوك إيجابي من أحد الأطراف، ثم تتغير مع تطور علاقات العمل فتنتهي بتوقع سلوك سلبي من جانب الطرف ذاته أو سلوك يدعم السلوك الايجابي الأول.

ب- **التراكمية:** تناول العلماء الثقة والعلاقات الموثوقة من وجهات نظر متعددة مع مراعاة أحد الاعتبارات المهمة، وهي أن هذه العلاقات الموثوقة لا يمكن شراؤها أو جنيها من الخارج، بل يجب تنميتها بمرور الوقت ومن خلال الخبرة ففي أول مواجهة لا يمكن أن تتوافر الثقة حيث إنه لا يوجد خبرة أو قنوات اتصال قائمة مع الطرف الآخر، فلا يمكن أن توجد أي ثقة إلى جانب الثقة بالذات، فالثقة في جوهرها تعتمد على الملاحظة، ولا توجد ثقة مطلقة، فالثقة دائماً تحمل مفاجآت أو سلوكيات غير متوقعة.

ويشير ذلك إلى أن الثقة هي نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت تتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.

ج- **عنصر المخاطرة:** يتمثل الحدس العام حول الثقة في أنها عبارة عن توقع يتعلق بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تتضمن المخاطرة، بمعنى إمكانية عدم مقابلة التوقعات، فقد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوأ من المتوقعة وقد تكون وخيمة العواقب، حيث تكون النتائج السلبية أكثر من الايجابية المأمولة ففي إطار علاقة الثقة يتعرض الفرد للخطر من أفعال الآخرين.

وتعد هذه الخاصية للثقة الأكثر وضوحا وارتباطا بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابيا أو سلبيا، ومن ثم قد يتعرض أحد الاطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم.

د- **التعددية:** كان علماء الاجتماع أول من ذكر أن التحليل المناسب للثقة يبدأ بالتعرف على طبيعتها متعددة الجوانب فعرّفها كل من (Lewis & Weigert 1985) بأنها ظاهرة معقدة بدرجة كبيرة ذات أبعاد متميزة معرفية، وانفعالية، سلوكية، بالإضافة إلى أنها معقدة المستويات بمعنى أنها تمتد بين زملاء العمل، وفريق العمل، وبين تحالفات وبنية تنظيمية.

واجمالا لما سبق فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من السمات والخصائص، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة، كما يتضح أن هذه العلاقة ذات طبيعة تراكمية، حيث تكون البداية هي الثقة بالذات ثم تتوالى خبرات الثقة الأخرى من خلال علاقات العمل المختلفة، وثمة سمة أساسية تميز علاقة الثقة تتمثل في المخاطرة، حيث يكون أحد الأطراف معرضا للمخاطرة بسبب ما يتوقعه من ردود أفعال الآخرين متمثلة في مجموعة من الممارسات والسلوكيات غير المؤكدة، ويضاف الى ذلك ما تتسم به طبيعة الثقة من تعدد في جوانبها وأبعادها ومستوياتها.

ثالثا: أهمية الاعتماد على الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية في بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيس متوقع للسلوك الشخصي، حيث أن العمل سويا مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية

والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. (شقيدل، 2019، صفحة 95)

وهنا يذكر أول شي بأن "الثقة هي من إحدى الطرق للعمل مع الآخرين في إطار الثقافة، فهي الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن اهتمامها بالعاملين ونظرتها إليهم على أنهم بشر، وليس مجرد أجزاء في آلة، والثقة هي بمثابة جانب آخر من جوانب ممارسة المساواة بين الناس (شقيدل، 2019، صفحة 96) إن البناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، مما يحقق للمنظمة ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ووفقاً لتايلور (1990م) فإن للثقة التنظيمية أربع تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة وهي: (شقيدل، 2019، صفحة 97)

- الثقة تسهل عمل الإدارة.
- الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية.
- الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد.
- الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة

وعلى ضوء ما تقدم فإن الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية، كما أن جو الثقة له دور في الدفع نحو التطوير والتنمية وفي الاتصالات الفعالة وفي زيادة فاعلية المنظمات كما أن المؤسسات التي تتميز بالثقة، يمكن للمرء أن يرى فيها الجو المفتوح للمشاركة، والموظفين الذين يتحملون المسؤولية، وزيادة الشفافية في المشاركة في اتخاذ القرارات، وارتفاع الإنتاجية والرضا الوظيفي والتحفيز والإبداع ومن هنا فإن للثقة التنظيمية فوائد عديدة، منها ما يلي: . (شقيدل، 2019، صفحة 98)

- العمل على تحفيز الابتكار.
- تؤدي إلى قدرة أكبر من الاستقرار العاطفي.
- تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير.
- تشجع على المخاطرة
- التكامل في الأنساق الاجتماعية، وتحقيق درجة عالية من الإنتاجية
- أن الثقة تؤثر إيجابيا في مستوى الولاء الوظيفي، والحد من دوران العمل

المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المؤسسات وفعاليتها. وتشير ابعاد الثقة التنظيمية إلى مجموعة من الجوانب التي تؤثر على مدى تطور وتعزيز الثقة داخل المنظمات وتشمل هذه الابعاد ما يلي: . (صياغ، 2019-2018، صفحة 14)

أولاً: الثقة في إدارة مؤسسة

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم. و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم. وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل الوظيفي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى: (صياغ، 2019-2018، الصفحات 14-15)

أ- العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى:

● عدالة توزيعية: وتعنى العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

● عدالة إجرائية: وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

ب- الدعم الوظيفي: وهو تتمين المنظمة الإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم الوظيفي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادهم على توفير فرص. التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

ثانياً: الثقة في الرئيس المباشر

تتمثل بالثقة المتبادلة بين الأفراد ومشرفيهم في العمل فإذا توفرت الأخلاق والجدارة والاهتمام بمصالح الأفراد والعدالة في التعامل معهم توفرت الثقة فيما بينهم. (فلاح، 2017، صفحة 16)

تشير إلى ثقة العاملين في نزاهة المشرف عليهم وكفاءته وانفتاحه، وتوافق كلماته مع أفعاله، حيث لا يمكن للمشرف أن يقود الآخرين بشكل جيد إلا إذا كان لديه سمات مثل النزاهة والأمانة، ويمكنه إنشاء نظام اتصال فعال مع العاملين، والسماح بالمشاركة، وتفويض المسؤوليات مع الثقة من أن العاملين سينفذون بشكل مناسب كل ما هو مطلوب منهم وعليه من الضروري أن يقوم المشرفون بتوفير الظروف المناسبة التي يمكن للعاملين فيها أن يكونوا واثقين في قرارات وأفعال وأخلاق المشرفين، حيث عندما تعطى الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديدة بالثقة. (سريير الحرتسي و ربحي، 2020، صفحة 268)

ثالثاً: الثقة في الزملاء:

وتعني التعاون القائم بين العاملين داخل المنظمة من تبادل للأفكار والتواصل الدائم بينهم وإيمانهم بالعمل بروح الفريق الواحد، وتكتسب هذه الثقة من سمات عدة، تجعل العامل يحظى بثقة زملائه، كالتزامه بالمبادئ والقيم والصدق في المعاملة والاهتمام بشؤون الزملاء. (حمودة، 2020، صفحة 38)

وهي تلك العلاقات التعاونية التبادلية والميل الموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء وغيرها. (حسن و عبد السلام، 2016، الصفحات 31-32)

المطلب الثالث: مراحل ومعوقات والمتطلبات بناء الثقة.

بناء الثقة التنظيمية هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهداً كبيراً من قبل الإدارة والموظفين وتواجهها معوقات يمكن تقسيم عملية بناء الثقة التنظيمية إلى عدة مراحل رئيسية

أولاً: مراحل بناء الثقة التنظيمية:

في أثناء محاولة الإدارة كسب ثقة مرؤوسيه، فإنها تمر بثلاث مراحل وهذه المراحل هي: . (الهيجا، 2021، صفحة 18)

1- **الثقة المدركة:** تتحقق هذه الثقة نتيجة وجود أسباب عقلانية مدركة لدى الطرف مانح الثقة تجاه الجهة الموثوق بها كالسمعة الحسنة والصدق في التعامل.

2- **الثقة العاطفية:** تنتقل الثقة من المدركة الى العاطفية عندما يرغب الشخص مانح الثقة بالتواصل والتعامل مع الجهة الموثوقة وذلك نتيجة تجربته للجهة الموثوقة ويجدها كفوا لهذه الثقة، فيصبح لدى الفرد رغبة في التواصل مع هذه الجهة وتوطيد العلاقة معها.

3- **الاستعداد:** وتأتي هذه المرحلة نتيجة تحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية، فيصبح لدى الفرد الاستعداد للتضحية من أجل الطرف الموثوق ويصبح لديه التصديق الكامل له والتعامل معه بأريحية دون تكلف أو تخوف.

خلال المراحل السابقة أن بناء الثقة ليس بالأمر الهين، حيث إنه يحتاج وقتاً وجهداً لاستحقاق هذه الثقة من باقي الأطراف، وتحتاج من المدير العمل الدائم ليحافظ على هذه الثقة، حيث إن الثقة تبنى بالمواقف والأفعال وليس الكلام. (الهيجا، 2021، صفحة 19)

ثانياً: معيقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة قدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخيصها كما يلي: (ابن عطا و الله، 2019، صفحة 61)

أ. **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:** ويكون ذلك سبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفه كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.

ب. **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية

المتابعة أداء العاملين فيها نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ت. الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما

يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ الوظيفي السائد على العاملين في المنظمة.

ث. الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

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

وعند التأمل في المعوقات السابقة يتضح لنا أن:

● هناك أمورا صغيرة، وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون قد تتسبب بانحيار أسوار الثقة داخل التنظيم.

● هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج إلى تكاتف الجهود للمحافظة عليها. (ابن عطا و الله، 2019، الصفحات 60-61-62).

ثالثاً: متطلبات بناء الثقة التنظيمية

تحتاج الإدارة الفعالة للمعرفة إلى مستوى عالٍ من الثقة، فكلما قلت الثقة قلت فاعلية عملية مشاركة المعلومات وانتشارها وتم حجب المعرفة الضمنية المفيدة (خاصة إذا كان يسهل التحكم في أو منع الفرد الذي يمتلك المعرفة الضمنية من التصريح بها)

فلا بد من بيئة عمل تتمتع بمستوى عالي من الثقة والصراحة على نطاق واسع وتوفير مكان عمل يتسم بالتأكيد على الإبداعية الفردية والجماعية والتشجيع. يقول سنودن: "تعد المعرفة الضمنية أحد العوامل القوية، من حيث أن استخدامها يمكن الفرد واسع الاطلاع من اتخاذ قرارات سريعة ومعقدة في بيئات العمل المعقدة. ومع ذلك تتطلب هذه المعرفة درجة عالية من الثقة بالمالك للمعرفة من أجل تطبيقها. واذ لم توجد الثقة بالقدر الذي يعد ضرورياً، في تلك الحالة سوف يلجأ صناع القرار بالمؤسسة إلى المعرفة التصريحية مرة أخرى والتي تعد أبسطاً وأقل استجابة، ولكنها أقل خطورة". (صفراني، 2019)

كما أن تحقيق مستوى عالٍ من الثقة لا يتحقق إلا بتوفر بيئة إيجابية مشجعة على ذلك وذلك لا يكون إلا من خلال توفر مقومات أساسية تذكر في مقدمتها العلاقات الطيبة التي تربط العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين الإدارة مما يتيح الراحة النفسية للعامل للكلام بكل حرية الأخلاقيات السائدة والتي لا بد وان يتصف بها أفراد المنظمة من ضمنها درجة الصدق، الأمانة، الخ، وطبيعة الاتصالات السائدة والتحفيزات التي تمنحها الإدارة لتشجيع الأفراد العاملين للروح بكل ما يمتلكونه من خيارات ومعارف خاصة في حال ادراكهم بمدى أهمية ما يمتلكونه من معارف والتي تخدم المؤسسة وأهدافها. (صفراني، 2019، صفحة 245)

ويمكن تلخيص متطلبات بناء الثقة التنظيمية كالتالي: (ساخي، 2016، الصفحات 75-76)

- أ. **تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة:** بمعنى وضع مجموعة من القيم متفق عليها من جميع أفراد التنظيم، تسير بها عملية التفكير، والسلوك على المستوى الفردي، والجماعي، وتلتزم بها السلطات العليا في التنظيم.
- ب. **بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة:** والرؤية هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها، وأهدافها على المدى القريب والبعيد في ضوء البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

- ت. تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي: إن وضع الأهداف، وصياغتها بطريقة تشاركية يمهد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم، وبين الإدارة العليا، ويشجع العمل في فرق متكونة من مهارات، وكفاءات مختلفة، ما يرفع من مستوى الانسجام والثقة.
- ث. تسهيل تداول المعارف: إن عملية نقل المعرفة والخبرات والممارسات بين الأفراد في المنظمة، تتم في إطار جماعي تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيمياً إلى القيم المشتركة (المعرفة الضمنية).

المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي هو جوهر نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم واستمراريتهم في العمل. إنَّ الالتزام الوظيفي يشير إلى مدى ارتباط الموظف بعمله ومنظّمته، وقدرته على تحمل المسؤولية والالتزام بأداء واجباته بشكل مستقر ومستمر، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية حساسة لأهمية الالتزام الوظيفي، وأن تعمل على تعزيزه ودعمه من خلال سياسات وإجراءات تشجع على الانخراط والانتماء لدى الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي

يعتبر الالتزام الوظيفي عاملاً هاماً في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتقليل معدلات الغياب والتحوّلات الوظيفية.

أولاً: تعريف الالتزام الوظيفي

يرجع سر الاهتمام بالالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أو توازى أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين. ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام الوظيفي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين. (السيد، 2005، صفحة 284)

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام الوظيفي من زوايا مختلفة، وفضلا عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك الوظيفي، فقد برزت تعريفات للالتزام الوظيفي منها: (السيد، 2005، الصفحات 284-286)

1. يعرف الالتزام الوظيفي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها الأسباب نفعية مادية
2. يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورجبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
3. يشير الالتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
4. يمثل الالتزام الوظيفي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد 5. يعرف الالتزام الوظيفي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
6. يتمثل الالتزام الوظيفي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
7. يتضمن الالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- 8 يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولاءهم لمنظماتهم
9. يؤثر الالتزام الوظيفي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.
10. يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة

11. يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

12. يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

13. تتمثل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام الوظيفي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام الوظيفي ينبع عن إرادة الفرد وباختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

ثانيا: الالتزام الوظيفي وبعض المفاهيم الملازمة

أ. الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من مجالات دراسة السلوك الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك أهمية متزايدة نحو معرفة أهمية مفهوم هذا المصطلح، حيث بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي من قبل الباحثين لكن لا يوجد تعريف موحد وعام للرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث عرو عنه بعدة تعريفات مختلفة ويعود هذا الاختلاف إلى تباين القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة. فالالتزام الوظيفي يمثل قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو استمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ غير المناسب للعمل، شار معجم قطر المحيط بأن كلمة الالتزام " تعود إلى الفعل لزم ، و لزم الشيء بمعنى أثبته وداوم ،عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه

ب. الولاء الوظيفي

عند التزام الموظف يصبح سلوكه في سياق واحد مع المنظمة، في حين ان الولاء يعتبر أكبر درجة منه. فهناك من يخلط بين الالتزام والولاء، رغم أنهما متشابهان إلا أنهما لا يكتسيان نفس الخصائص، مثلاً نجد أن الالتزام قد يكتسب نوعاً ما صفة العقد الرسمي (القانوني) الذي يلزم الطرفين التعهد بإتمام العمل، في حين أن الولاء لا يمكن تقنيه ويبقى صفة إنسانية وتنظيمية تسكن أعماق سلوك الموظف. الولاء هو متغير، في نفس الوقت مهم صعب المنال و مبهم. (زيان و وبوسهمين، 2018، صفحة 392)

ثالثاً: أهمية وخصائص الالتزام الوظيفي

أ- أهمية الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام الوظيفي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال

الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة، فهو يجذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام الوظيفي ما يلي: (زاوي، 2020، الصفحات 46-47)

● تكمن أهمية الالتزام الوظيفي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

● يمثل الالتزام الوظيفي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

● إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

● إن الالتزام الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة الدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

● إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

● الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء وارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي.

● العلاقة الإيجابية بين الالتزام الوظيفي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل والتغيب، والتأخر عن الدوام هي نتائج تميل أن تعزى إلى التزام أكثر من الرضا الوظيفي.

- العلاقة بين الالتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه "التزامه" لمنظّمته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه، مما يعني ارتفاع مستوى أدائه.
- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

ب- خصائص الالتزام الوظيفي

يتميز الالتزام الوظيفي بعدة خصائص هامة وتتمثل فيما يلي: (سديري، 2022، صفحة 32)

- الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.
- يتأثر الالتزام بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها
- يعبر الالتزام الوظيفي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية. معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولاءهم لمنظماتهم.
- يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

المطلب الثاني: مداخل، أنواع ومراحل تطور الالتزام الوظيفي

يتضمن الالتزام الوظيفي الامتثال للقوانين والأنظمة المحددة من قبل جهة العمل، والعمل بجدية واجتهاد لتحقيق أهداف المؤسسة، والاهتمام برضا العملاء أو المستفيدين.

أولاً: مداخل الالتزام الوظيفي

توجد ثلاثة مداخل رئيسية الدراسة للالتزام هي كالتالي: (المصري و عامر، 2014، الصفحات 55-58)

أ- المدخل الحسابي

ويتمثل هذا المدخل في نظرية بيكر للرهان الجانبي والتي تهتم أساساً بتراكم الاستثمارات ذات القيمة المادية التي صرفت على الفرد كبرامج التدريب والإعداد أثناء الخدمة والتي تفقدها المنظمة في حالة ترك الفرد للعمل، أو التحول عنه بسبب عدم التزامه، وكذلك ما يفقده الفرد من الاستثمارات الشخصية التي تحقق نتيجة العمالة، وطول فترة الخدمة التي قضاها الفرد في العمل مثل: حقوق الأقدمية والمعاشات وفرص الترقية، وما إلى ذلك من حوافز تشجيع الفرد على البقاء والاستمرار في المنظمة أو المهنة. وطبقاً لهذا المدخل، فإن مستوى التزام الفرد تتوقف على مدى شعوره وإدراكه لما تقدمه المنظمة أو المهنة من حاجات المادية والنفسية والتي ترضيه مقابل ما يقوم به من عمل.

ب- المدخل الاتجاهي أو الأخلاقي

ظهر هذا الاتجاه في عام 1969 بعد أن قاما ريتزر Ritzer وتريس Trice بدراسة نظرية بيكر وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، إلا أنهما لم يجدا علاقة قوية تساعد على تعميم فروض النظرية، مما دعاهما إلى اقتراح نظرية جديدة بديلة لنظرية بيكر وتؤكد نظريتهما على أن الالتزام هو ظاهرة الهستيرية نفسية تقوم على عوامل اجتماعية ونفسية تؤثر على التزام الفرد تجاه المنظمة أو المهنة مما يجعله قادراً على التوافق مع أهدافها وقيمها، ومشاركته في تحقيقها مشاركة في فعلية وبناءة، ولقد أكدت الدراسات الحديثة في هذا المجال أن الالتزام قد يكون متعدد الأبعاد، مكونات سلوكية واتجاهية مما دعا مير Myer وآلان Allen للقيام بدراسة استهدفت التأكد من هذه الأبعاد للالتزام الوظيفي واتجاه الفرد نحو المنظمة وارتباطه بها بالاعتماد لقياس هذه الأبعاد التي أطلق عليها:

1-الإلتزام وجدانياً: وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانياً

2-الإلتزام المستمر: ويقصد به رغبة الفرد للبقاء والاستمرار للعمل في المنظمة

3-الإلتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بالواجب نحو والبقاء في المنظمة.

ج- المدخل الاندماجي

وهو عبارة عن خليط من المدخلين السابقين، المدخل الحسابي والمدخل الاتجا هي، ويعتمد هذا المدخل على نظرية ماسلو Maslow للدوافع، والتي تتدرج فيها الحاجات الإنسانية على شكل هرمي، يبدأ بالحاجات المادية عند قاعدة الهرم، وينتهي بالحاجات النفسية عند القمة فاستخدم مدخل واحد من المدخلين السابقين لا يكفي الشرح ظاهرة الإلتزام لدى الفرد نحو المنظمة أو المهنة، ويتساوى ذلك في جميع المجتمعات سواء كانت مجتمعات نامية أو متقدمة، فالحاجات الأساسية المادية والنفسية لها نفس الأهمية عند الأفراد وإن اختلفت درجة هذه الأهمية.

ثانياً: أنواع الإلتزام الوظيفي

نظراً لتعدد التعريفات فقد قام (Meyer & Allen, 1991) بتحديد أهم أنواع الإلتزام الوظيفي والتي تشتمل على ثلاثة أنواع وهي: (حواس، 2003، الصفحات 59-60)

أ. الإلتزام العاطفي

عرفه (Meyer & Allan 1984) على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً. كما عرفها (Moideenkutty et al., 1998) بأن الإلتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانسحاب إليها والتوحد مع هويتها. أي أن هذا النوع من الإلتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.

ب. الإلتزام المعياري

عرفه (Hackett et al., 1992) على أنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة ويرى (Meyer & Allen, 1991) أن الإلتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد.

ج. الإلتزام الاستمراري

عرفه (Allan & Meyer, 1990) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة، وكذلك عرفه (Moideenkutty, 1998) على أنه يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بهذه المنظمة.

ثالثاً: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة: (بوقندورة، 2019، الصفحات 91-92)

1-مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول "بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2-مرحلة العمل والانجاز

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

المطلب الثالث: تحقيق الالتزام الوظيفي

يعكس تحقيق الالتزام الوظيفي مدى تفاني الفرد في أداء عمله واستعداده للتطور والارتقاء في مجال عمله.

أولاً: العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي

يؤثر في الالتزام الوظيفي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها، فقد حددهما بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، وخصائص الوظيفة، والخبرات التنظيمية، ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية: (مرهون وجيلح ، 2021، الصفحات 15-16)

1 - السمات الشخصية: وتتمثل بالسمات السكانية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية

التحصيل العلمي، مدة الخدمة الدخل الحاجة للإنجاز، المستوى الوظيفي وغيرها)

وتشير أدبيات السلوك الوظيفي إلى وجود علاقة إيجابية بين أغلب هذه المتغيرات والالتزام الوظيفي، حيث ارتبط كل من العمر مدة الخدمة، الحاجة للإنجاز، قيمة العمل ودوافعه والدخل بعلاقة إيجابية مع الالتزام الوظيفي.

بعض علامات الاستفهام التي يمكن أن توضع علاقة عكسية بين المتحصل العلمي والالتزام المنظمة، وهناك من يرى أن الفرد كلما حصل على مستوى تعليمي أعلى أصبح من الصعب إقناعه بالعوائد التي يحصل عليها وهو كثيرا ما يقارن ما يحصل عليه في منظمة.

2- الخصائص الوظيفية أو الدور: وتتصرف إلى العلاقة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها داخل

المنظمة التي تكون بها إنجاز مهماتها وقد حلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة أو الدور والمتمثلة ب (تحديد المهمات حرية التفاعل الاختياري، التغذية العكسية التي يحصل عليها الفرد الإغناء الوظيفي، وضوح دور التخصص في العمل واحتواءه على التحدي).

وفي دراسة حديثة أجريت على عينة من (580) مدرس يعملون في مجال التعليم المهني الصحية والتسويقية وجد أن كل من متغير زملاء العمل وظروف العمل قد ارتبطا بعلاقات إيجابية مهام الالتزام الوظيفي.

3- الخصائص التنظيمية: وتتعلق هذه الخصائص ببيئة المنظمة التعليمية وتتمثل على مجموعة

كبيرة من المتغيرات مثل (الأجر، الترقيّة، ونمط الإشراف العدالة، ومناخ الوظيفي ... الخ)، وقد أفرزت

نتائج بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم المشرق الترقية، العدالة والمساواة بين العاملين أو الالتزام الوظيفي).

إلا أن إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من المدرسين وجدت أن كل من متغيرات أجور غرض الترقية ودعم المشرق والأمان الوظيفي قد ارتبطت بعلاقة التنظيم وإما ينجز عنها من تقليص أو تسريح لبعض العاملين إلى إضعاف مستوى الالتزام الوظيفي والثقة لديهم بمنظمتهم.

4- المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة): يبقى الفرد دائم التطلع إلى نظراته في المنظمات الأخرى ويقارن وضعه مع أوضاعهم وإن وجود فرص متاحة خارج المنظمة قد تجعل التزام الفرد ضعيفا للمنظمة الحالية، لا سيما إذا كانت الفرص البديلة توفر له ظروف عمل البديلة والالتزام الوظيفي وأبعاده الثلاثة الشعوري والمستمر ومهما يقال أن تأثير الفرص البديلة على الالتزام الوظيفي، فإن زمام المبادرة هو قيادة المنظمة فإذا ما استطاعت أن تستقرى البيئة الخارجية بشكل دقيق وتتحرى عن ظروف المنظمات المنافسة وما تقدمه لأفرادها في هذا المجال.

ثانيا: مؤشرات قياس الالتزام الوظيفي

لقياس الالتزام الوظيفي يتم الاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية سنوجزها فيما يلي:
(ماضي و بولجاج، 2018، الصفحات 53-55)

أ-المقاييس الموضوعية

وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، مستوى الأداء الغياب إصابات العمل ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

ب-المقاييس الذاتية:

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة، في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي:

- 1- مقياس التو وآخرون: وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة وتتضمن ست عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة وتتضمن أيضا ست عبارات، وهي ثلاثية الاستجابة.
- 2- مقياس بورتر وآخرون: أطلق على هذا المقياس استبانة الالتزام الوظيفي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس:

-درجة التزام الأفراد بالمنظمة

-درجة ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم لها

-الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها

- 3- مقياس ما رش وما فري: اللذان قدما مقياس للالتزام مدى الحياة، متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:
- إدراك الفرد لكيفية الالتزام مدى الحياة
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد
- إبراز نية الفرد للمنظمة.

ثالثا: أساليب تحقيق الالتزام الوظيفي

لتحقيق الالتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الوظيفي الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال: (عاشوري، 2017، صفحة 72)

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة الأهداف المؤسسة وقيمتها واستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها

- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية مما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- ✓ توفير الفرص لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من نكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل والتأمين والأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي من المفاهيم المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. هناك العديد من الدراسات السابقة التي استكشفت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

ان الاطلاع على الأعمال التي أنجزت من قبل حول الثقة التنظيمية أمر ضروري جداً، فقد ساهمت مراجعتنا للدراسات السابقة في التعرف على الموضوع والاحاطة به كما ساهمت في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة، ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها تجلى لنا أن جل هذه الدراسات التي تناولت

موضوع الثقة التنظيمية هي دراسات في مفهوم الثقة التنظيمية وعن كيفية تفعيلها في المؤسسة وتشرح أدواتها وتسعى إلى معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسة عند تطبيقها لعملية الثقة التنظيمية.

أولاً: الدراسة الأولى

دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2005، أعدها محمد بن غالب العوفي بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، وكذلك التعرف على القيم السائدة والمكونة لثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي في هيئة الرقابة والتحقق، والكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة بغرض وصف ظاهرة القيم السائدة بمنطقة الرياض ومدى اختلاف مستويات الالتزام الوظيفي لدى منسوبي الهيئة مستعيناً بأداة الاستبيان لإجراء الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن جميع القيم التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام الوظيفي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق.

ثانياً: الدراسة الثانية

دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة 2019/2018، أعدتها صياغ صارة بعنوان:

أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة (صياغ، 2019-2018).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهمية وجود الثقة المتبادلة بين العاملين وتجاه مشرفيهم والإدارة العليا؛
- التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الثقة داخل المنظمة
- إبراز مستويات الأداء الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية لقسم الإنتاج إرارة سوناطراك حاسي مسعود.

• التقرب من واقع الثقة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة سوناطراك حاسي مسعود.

اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرها لإفادة القارئ واثراء رصيده المعرفي، إضافة إلى ذلك تم إجراء دراسة ميدانية وزعت فيها مجموعة من الاستبيانات بهدف جمع المعلومات التي توصلنا إلى واقع موضوع الدراسة وتم تدعيم ذلك بالمقابلة وبعض الملاحظات، واعتمد على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

توصلت الدراسة إلى:

- تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بنسبة متوسطة في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود
- الثقة بالمشرفين هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إدارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود
- تتعلق ثقة العاملين في الإدارة العليا بمدى سلامة وعدالة إجراءاتها وسياساتها ووضوح استراتيجيتها وأهدافها

- تؤثر العلاقات غير الرسمية والهيكل الوظيفي على دعم الثقة بين زملاء العمل
- تؤثر السمات الشخصية للمشرفين ومستوياتهم العلمية والمعرفية على ثقة مرؤوسيهم بهم
- تؤثر العدالة بصفة مباشرة على ثقة العاملين بمشرفيهم
- شعور العامل بالأمان تجاه زملائه ومشرفه والمنظمة يؤثر على مردودية أداءه

ثالثا: الدراسة الثالثة

دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2021/ 2020 من إعداد مرهون غنية وجيلح عفاف بعنوان:

- أثر الالتزام الوظيفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (مرهون وجيلح، 2021/2020)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية والدعوة إلى تبنيه في مؤسسات.
- معرفة أهمية الالتزام الوظيفي وأثاره الإيجابية سواء في البيئة الداخلية أو المحيط الخارجي.

تم التوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال هذه المعطيات النظرية والميدانية أتضح أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية لدى هيئة الإداريين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتلخص علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة في التالي:

جل الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي والتي اطلعنا عليها وهي دراسات تحاول حل مختلف المشاكل التي تصاحب عملية تطبيق الثقة التنظيمية في المؤسسات، كما تشرح أدوات وآليات تفعيل عملها ودورها في المؤسسة، إذ لم نجد دراسات في حدود علمنا ترتبط مباشرة بالثقة التنظيمية و الالتزام الوظيفي باستثناء الدراستان اللتان تحدثنا على الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة، وهما دراسة "محمد بن غالب العوفي «، و دراسة " صياغ صارة. "

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة انها تهدف بدرجة أولى إلى إبراز أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة المؤسسات لعملية الثقة التنظيمية بكل مراحلها، فهي امتداد لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق

البحثة والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها تدرس وتعالج أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق الثقة التنظيمية، كذلك ميزت دراستنا الدراسة الميدانية التي سنقوم بها على المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي يلعبان دوراً حاسماً في بيئة العمل. تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة يسهم في بناء علاقات إيجابية وتعزيز الأداء والالتزام الوظيفي.

أولاً: أثر الثقة بالمشرفين على الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

الثقة بالمشرفين تلعب دوراً حاسماً في تأثير الالتزام الوظيفي لدى العاملين. عندما يكون لدى العاملون ثقة في مشرفيهم، فإنهم يشعرون بالراحة والأمان في بيئة العمل، مما يزيد من مستوى الالتزام الوظيفي لديه الثقة بالمشرفين تؤثر على الالتزام الوظيفي من خلال عدة طرق، بما في ذلك:

● **التوجيه والدعم:** عندما يكون لدى العاملين ثقة في قدرة مشرفيهم على توجيههم ودعمهم في أداء مهامهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتحقيق الأهداف والتفاني في عملهم.

● **العلاقات الإيجابية:** الثقة بالمشرفين تساهم في بناء علاقات إيجابية بين العاملين ومشرفيهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

● **تحفيز الإبداع والابتكار:** عندما يكون هناك ثقة بين العاملين ومشرفيهم، فإنهم يشعرون بالحرية لتقديم أفكار جديدة وابتكارات تساهم في تطوير المؤسسة.

على الجانب الآخر، إذا كان هناك نقص في الثقة بين العاملين ومشرفيهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، وتدهور الأداء والإنتاجية.

بالتالي، يمكن القول بأن الثقة بالمشرفين تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لديهم.

ثانياً: أثر الثقة بزملاء العمل على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

الثقة بزملاء العمل تلعب دوراً مهماً في تأثير الالتزام الوظيفي لدى العاملين. عندما يكون لدى العاملون ثقة في زملائهم، فإنهم يشعرون بالراحة والدعم في بيئة العمل، مما يزيد من مستوى الالتزام الوظيفي لديهم. الثقة بزملاء العمل تؤثر على الالتزام الوظيفي من خلال عدة طرق، بما في ذلك:

● **التعاون والتفاهم:** عندما يكون هناك ثقة بين الزملاء في مكان العمل، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتعاون والتفاهم مع بعضهم البعض، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي.

● **دعم الزملاء:** الثقة بين الزملاء تشجع على تقديم الدعم المتبادل والتشجيع في بيئة العمل، مما يساهم في زيادة رضا العاملين والالتزام بأداء مهامهم.

● **بناء علاقات قوية:** الثقة بين الزملاء تساهم في بناء علاقات قوية وإيجابية في مكان العمل، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الانتماء والولاء للفريق والمؤسسة.

● **تحفيز الإبداع والابتكار:** عندما يكون هناك ثقة بين الزملاء، فإنهم يشعرون بالحرية لتقديم أفكار جديدة وابتكارات تساهم في تطوير المؤسسة.

بالتالي، يمكن القول بأن الثقة بزملاء العمل تساهم في تحفيز العاملين وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لديهم.

ثالثاً: أثر الثقة بالإدارة العليا للمنظمة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

الثقة بالإدارة العليا للمنظمة تلعب دوراً حاسماً في دعم الالتزام الوظيفي لدى العاملين. عندما يكون لدى العاملين ثقة في الإدارة العليا، فإنهم يشعرون بالاستقرار والدعم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي لديهم.

تأثير الثقة بالإدارة العليا على الالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال عدة جوانب، منها:

- **شفافية وتواصل:** الثقة في الإدارة تشجع على توفير بيئة عمل شفافة وفتح قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية وزيادة مستوى الالتزام.
 - **تحقيق الأهداف المشتركة:** عندما يكون هناك ثقة في قدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة، فإن العاملين يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في جهودهم لتحقيق هذه الأهداف.
 - **التطوير المهني:** الثقة في الإدارة تساهم في توفير فرص التطوير المهني والترقيات العادلة، مما يشجع على زيادة مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة.
- بالتالي، يمكن القول بأن وجود ثقة في الإدارة العليا يسهم في زيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء في مكان العمل.
- وفي الأخير نجد أن أبعاد الثقة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تأثير الالتزام الوظيفي لدى العاملين. فالثقة تشير إلى مدى ثقة العاملين في قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها بشكل فعال وعادل، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات العمل.
- إذا كانت الثقة التنظيمية قوية، فإنها قد تزيد من مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين. حيث يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، وبذلك يكونون أكثر استعداداً للتفاني في أداء واجباتهم والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- على الجانب الآخر، إذا كانت الثقة التنظيمية ضعيفة، فإنها قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، حيث يمكن أن يشعر العاملون بالإحباط والتشتت نتيجة لعدم الثقة في إدارة المؤسسة وسياساتها.
- بالتالي، يمكن القول بأن أبعاد الثقة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحفيز العاملين وزيادة الالتزام الوظيفي لديهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يهدف البحث الى الالقاء الضوء على أهمية كبيرة للثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي داخل منظمة للمؤسسة إنتاجية واقتصادية لما للثقة التنظيمية من دور أساسي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة لأنها تؤثر على الالتزام الوظيفي كونها أحد دعائم أساسية الأساسية لفاعلية البناء الوظيفي وفي هذا صدد قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسة الاقتصادية "تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته" بولاية المسيلة بالضبط طريق امجدل تامسة لتحديد أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المؤسسة ، وهذا عن طريق التطرق الى المباحث التالية:

-المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

-المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

-المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم الدراسة، وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، لننتقل بعدها الى ابراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

بعد اختيار المجتمع وعينة الدراسة الميدانية من مجتمع كبير نظرا لكبر العدد وقلة الوقت في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة في المجتمع الدراسة، أين تم تحديد حجم عينة عشوائية على هذه الدراسة (100) فرد من مجموع (385) عامل في مؤسسة، تم توزيع 100 استمارة على المجتمع الدراسة شملت جميع إدارات والمصالح داخل المؤسسة، ولقد تمكنا من استرجاع 86 استمارة استبيان.

تم تسجيل مجموعة من الملاحظات المتعلقة بالدراسة الميدانية وهي:

-صعوبة الحصول على قبول بعض المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية؛

-عند تحليل الاستبيان وجدنا عاملة واحدة فقط واحدة، وباقي ذكور لان المركب موجود في مكان

خارج المدينة وباقي العاملات يعملن في الادارة المركزية الموجودة في الجزائر العاصمة "قبة"

-وجدنا صعوبة في جمع استبيانات بسبب ظروف العمل داخل المؤسسة و سوء فهم من طرف

الموظفين والعمال.

-مؤسسة تواب لصناعة الجبس ومشتقاته من أبرز وأكبر مؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة

-مجتمع الدراسة يناسب موضوع الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

العينة	المؤسسة
86	تواب للإنتاج الجبس ومشتقاته

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: أسلوب جمع البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وقد تم تصميمه وتقسيمه الى ثلاث اقسام:

القسم الأول: يحتوي على بيانات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يحتوي على المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة في الزملاء)، ويتكون من 9 عبارات .

القسم الثالث: يحتوي على المتغير التابع المتمثل في الالتزام الوظيفي ، ويتكون من 10 عبارات

كما تم استخدام مقياس ليكرت خماسي بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل

تسهيل معالجتها إحصائياً كالتالي:

05	04	03	02	01
موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثاً: أساليب التحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار

فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة

-معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي اليه

لغرض معرفة الانساق الداخلي لأداة الدراسة

-التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

-اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro Wilk) لتحقق من طبيعية توزيع بيانات اداة الدراسة من أجل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

-استعمال دلالة إحصائية (كولموغروف سميرونوف) لتحقق من طبيعة التوزيع

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد والتحقق الاستبيان تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها تم عرضها على الأستاذة متخصصة في هذا المجال "موارد بشرية" تم توجيهه وتصويبه حتى توصلنا الى الشكل النهائي

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن نقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

أ- الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ)

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل محور وللاستبيان ككل، حيث قدر بالنسبة للاستبيان ككل (0.63) وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (2) ثبات استبيان أداة الدراسة عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
19	0.632	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء المخرجات spss

ب-الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

• الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان الثقة التنظيمية ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الاول (الإدارة العليا) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.62)، وبالنسبة لارتباط البعد الثاني (الثقة بالمشرفين) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.63)، وبالنسبة لارتباط البعد الثالث (الثقة في الزملاء) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.50)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان الثقة التنظيمية مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للاستبيان	البعد	الدرجة الكلية للاستبيان	البعد
0.507*	البعد الثالث	0.623**	البعد الأول
الإرتباط دال عند (0.01)		0.639	البعد الثاني

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجا 25 spss

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ- الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ)

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
10	0.799	

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات 25 spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر للاستبيان ككل (0.79)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أن القيمة جاءت موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).
ب: الصدق: صدق المقارنة الطرفية: تم حساب صدق هذا الاستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الالتزام الوظيفي									
القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار التجانس ليفين F	الطرفين
دال عند 0,01	0.000	-6.608	10	4.885	27.66	6	0.001	23.824	الأدنى
				1.751	41.66	6			الأعلى

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح بين الطرفين حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأدنى (27.66) في حين بلغ المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (41.66)، وهذا ما أكدته قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (Ttest) التي بلغت (-6.60) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، أي أن الفرق لصالح الطرف الأعلى، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات اداة الدراسة

من خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج المتحصل عليها و كشف عن المتطلبات اثر ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة حسب تساؤلات وفرضيات المطروحة من خلال مختلف المعالجات الإحصائية بعدها سنحاول في هذا الفصل ان ناقش الى ماتوصلنا اليه من النتائج في دراستنا على ضوء ماورد في اطار النظري ووفق ما انتهت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال، بحيث سنلقي الضوء على كل فرضية وهذا على النحو التالي

المطلب الاول: الوصف الاحصائي لخصائص العينة

أولاً: متغير الجنس

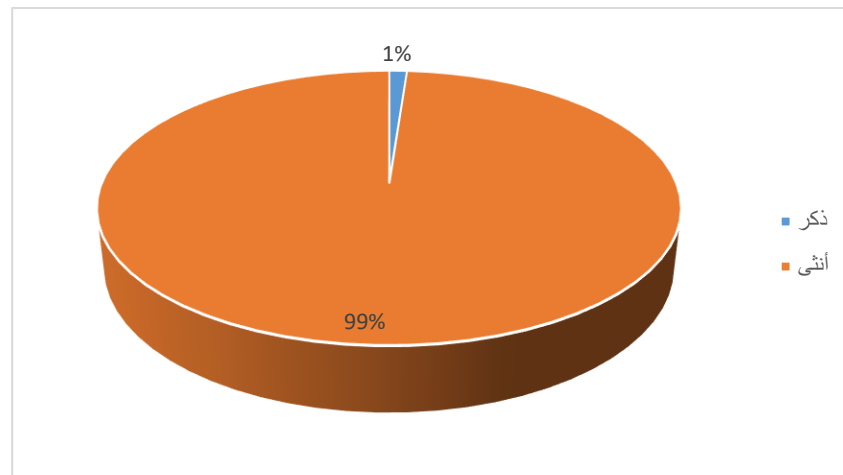
الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
05%	1	انثى
%	85	ذكر
%100	86	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن 1 فرداً يمثلون حجم اناث بنسبة بلغت 1%، أما حجم الذكور فقد بلغ 85 أنثى بنسبة قدرت بـ 99%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)

شكل رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



ثانياً: متغير السن

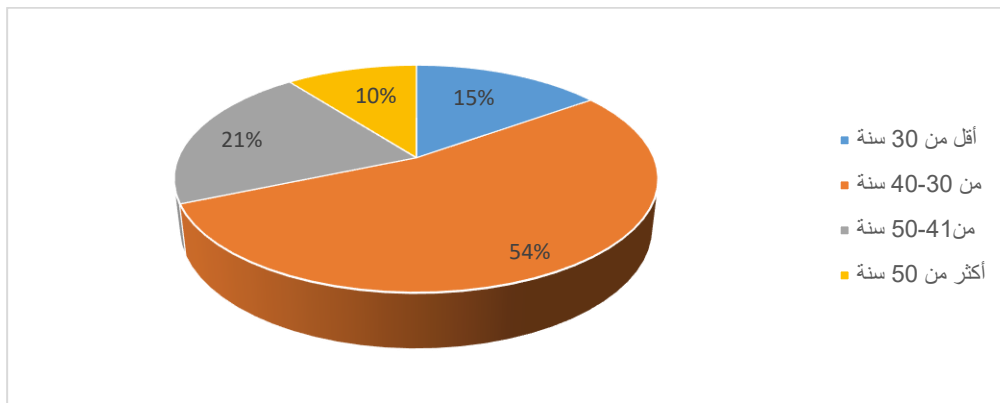
الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
15%	13	أقل من 30 سنة
54%	46	من 30-40 سنة
21%	18	من 41-50 سنة
10%	9	أكثر من 50 سنة
%100	86	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن 13 أفراد يبلغ سنهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 15%، أما حجم الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة فقد بلغ 46 فرداً بنسبة قدرت بـ 54%، أما حجم الأفراد الذين يتراوح سنهم من 41-50 سنة فقد بلغ 18 أفراد بنسبة قدرت بـ 21%، في حين بلغ حجم الأفراد الذين بلغ سنهم أكثر من 50 سنة (9) أفراد بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2)

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



ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

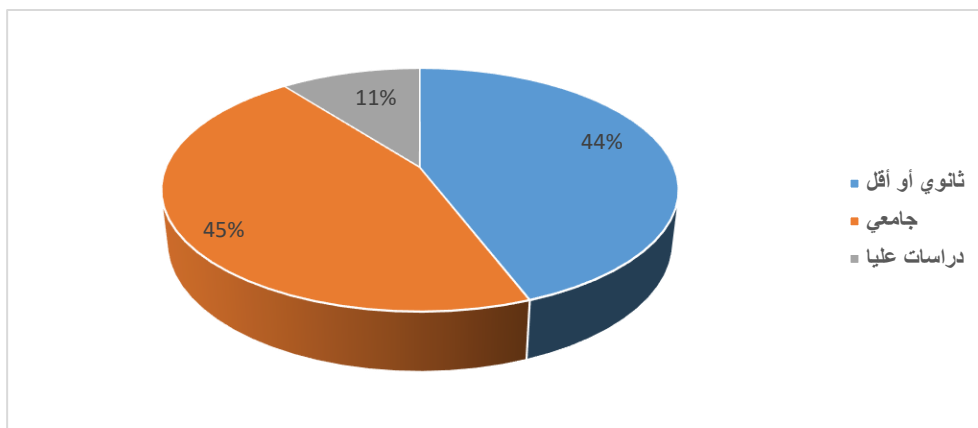
الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
44%	38	ثانوي أو أقل
45%	39	جامعي
11%	9	دراسات عليا
%100	86	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن 38 فرداً يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل بنسبة بلغت 44%، أما حجم الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ 39 فرداً بنسبة قدرت بـ 45%، في حين بلغ حجم الذين لديهم دراسات عليا 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 11%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)

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



رابعاً: متغير الأقدمية

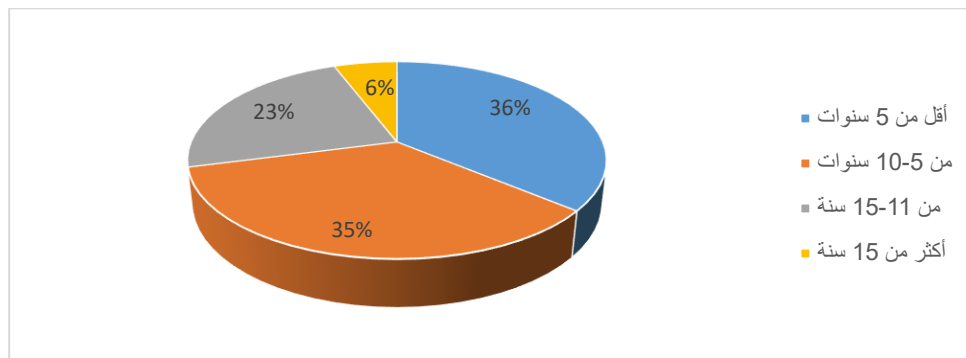
الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
7%	31	أقل من 5 سنوات
33%	30	من 5-10 سنوات
23%	20	من 11-15 سنة
06%	5	أكثر من 15 سنة
%100	86	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 02 فرداً يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 7%، أما حجم لديهم أقدمية من 5-10 سنوات فقد بلغ 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 30%، أما حجم الذين لديهم أقدمية من 11-15 سنوات فقد بلغ 10 فرداً بنسبة قدرت بـ 33%، في حين بلغ حجم الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (5)

شكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور، بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين اكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80) ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الاعلى للفئة وهكذا اصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
طول الفئة*	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	[2.61-3.40-]	[4.20-3.41]	[5 - 4.21]
دلالات الفئات	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: $0.80 = 5 / (1-5)$

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاهات عبارات المحور الأول (الثقة التنظيمية)

1- البعد الأول (الثقة بالإدارة العليا)

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات البعد الأول من الاستبيان (الثقة بالإدارة العليا) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح وصف عبارات البعد الأول الثقة بالإدارة العليا عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد الأول (الثقة بالإدارة العليا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تبدل الإدارة العليا جهودا كبيرة من اجل التواصل مع العاملين	2.97	1.264
02	تلتزم الإدارة العليا بالإيفاء بوعودها اتجاه العاملين	2.95	1.197
03	يمكنني الاعتماد على قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة	3.32	1.067
	المحور ككل	3.08	1.264

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول (الثقة بالإدارة العليا) نلاحظ ان من خلال عبارتين (تبدل الإدارة العليا جهودا كبيرة من اجل التواصل مع العاملين و تلتزم الإدارة العليا بالإيفاء بوعودها اتجاه العاملين) حيث بلغ متوسط حسابي بين (2.95-2.97) وهذا يدل على ان الافراد المؤسسة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة في الإدارة العليا على انهم يكون من الصعب الثقة في المؤسسة بوفاء بوعودها و التواصل مع الجيد مع العاملين.

اما بالنسبة للعبارة الثالثة (يمكنني الاعتماد على قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات) تم وجود درجة موافقة متوسطة وهذا يدل على ان الافراد المؤسسة لا يعتمدون كثيرا على قدرة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات

2. البعد الثاني (الثقة في المشرفين):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان (الثقة في المشرفين) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح وصف عبارات البعد الثاني الثقة في المشرفين عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد الثاني (الثقة في المشرفين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
04	يساعدني مشرفي المباشر على إيجاد الحلول والمشكلات التي تواجهني	3.5581	1.101
05	يمكنني أن أناقش ظروف عملي مع مشرفي المباشر	3.6860	1.054
06	لدي كل الثقة في أسلوب إدارة مشرفي المباشر للمهام الموكلة اليه	3.6047	0.985
	المحور ككل	3.62	0.314

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني على وجود درجة موافقة مرتفعة (الثقة في المشرفين) نلاحظ أن عبارات (يساعدني مشرفي المباشر على إيجاد الحلول والمشكلات و يمكنني ان اناقش ظروف عملي مع مشرفي المباشر ولدي كل الثقة في أسلوب إدارة مشرفي المباشر للمهام الموكلة اليه) حيث بلغ متوسط حسابهم بين (3.55-3.68) والانحراف المعياري الذي بلغ بين وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بدورها فيما يتعلق في وجود الثقة في مشرفيهم والعمل معه ومن جهة أخرى يحفزهم ويكسبون الثقة في مشرفيهم

كما نلاحظ ان العبارة رقم(6)هي اقل تجانسا في إجابات الافراد العينة ولذلك بانحراف المعياري الذي بلغ 0.985 والعبارتين اكثر تجانسا هي العبارتين(4-5)بانحراف المعياري(0.985).

3. البعد الثالث (الثقة في الزملاء)

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان (الثقة في الزملاء) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح وصف عبارات البعد الثالث الثقة في الزملاء عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات البعد الثالث (الثقة في الزملاء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	يستطيع زملائي في العمل أداء مهامهم في مختلف الظروف	3.93	0.808
08	أشارك مع زملائي جميع المعلومات التي تهتم أداء مهامنا	3.95	0.810
09	أناقش مع زملائي الأساليب التي تحسن أدائنا المهني	4.01	0.789
المحور ككل		3.96	0.407

المصدر: من اعداد طالبين على ضوء المخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الثقة في الزملاء) نلاحظ أن درجة موافقة مرتفعة في عبارة (يستطيع زملائي في العمل أداء مهامهم في مختلف الظروف و أشارك مع زملائي جميع المعلومات التي تهتم أداء مهامنا و أناقش مع زملائي الأساليب التي تحسن أدائنا المهني) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.93-4.01) وهذا يدل على وجود الثقة في زملاء العمل و أداء مهامه في مختلف الظروف و مشاركة المعلومات و مناقشات الأساليب التي تجعلهم تحسين في أداء مهامهم بجد وكما نلاحظ ان العبارات (7-8-9) هي متساوية في تجانس في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ ما بين (0.789-0.808).

ثانياً: اتجاهات عبارات المحور الثاني (الالتزام الوظيفي): تمت معالجة إجابات أفراد العينة الدراسة عبارات المحور الثاني من استبيان (الالتزام الوظيفي):

الجدول رقم (14) يوضح وصف عبارات المحور الأول الالتزام التنظيمي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الرقم	عبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أشعر بالفخر واعتزاز كوني احد افراد المؤسسة	3.37	1.106
02	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	3.70	1.050
03	تستحق المؤسسة التي اعمل بها الإخلاص في العمل	3.65	0.955
04	اشعر بان لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في المؤسسة	3.47	1.165
05	احافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكي	4.19	0.892
06	ابذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف المؤسسة	4.04	0.931
07	لن تكون حياتي جيدة اذا تركت عملي الحالي في المؤسسة	2.22	1.088
08	احافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	3.96	0.938
09	اعتقد ان تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	2.75	1.062
10	سيتسبب تركي للعمل بالمؤسسة بمشاكل مادية او اجتماعية او نفسية	2.11	1.033
المحور ككل		3.35	0.174

المصدر: من اعداد طالبين على ضوء المخرجات spss25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الالتزام الوظيفي): (احافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكي و ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة و اشعر بان لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في المؤسسة و تستحق المؤسسة التي اعمل بها الإخلاص في العمل و يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة و احافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة)، حيث بلغ

متوسطها الحسابي مابين (3.47-4.19) وهذا يدل على أن مستوى التزام الموظفين بأعمالهم ومساهماتهم في رقي المؤسسة وحافظ على ممتلكات المؤسسة وعلى تحقيق اهداف المؤسسة، الامر الذي يساعدهم على مزيد من التزامهم و تمسكهم بأعمالهم وزيادة الثقة في الموظفين .

اما بالنسبة للعبارات: (أشعر بالفخر واعتزاز كوني احد افراد المؤسسة و اعتقد ان تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير) وجود درجة موافقة متوسطة، حيث بلغ متوسط حسابي لهم (3.37-2.75) وهذا يدل على شعورهم بانتمائهم لمؤسسة و وتمسكهم بعملهم الحالي متوسط، وهذا يدل على انهم لا يمكن ان يحققوا اهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها.

وأيضاً بالنسبة للعبارات (لن تكون حياتي جيدة اذا تركت عملي الحالي في المؤسسة و سيتسبب تركي للعمل بالمؤسسة بمشاكل مادية او اجتماعية او نفسية) وجود درجة موافقة منخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.11-2.22) وهذا يدل على ان لو يتركوا عملهم الحالي لا يسبب لهم أي مشاكل مادية او اجتماعية او نفسية ولو حتى تركوا عملهم الحالي لن يسبب لهم أي مشاكل في حياتهم وهذه تعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة لو لم يتم توفير ظروف الملائمة للعمل وسيسبب للمؤسسة ضرر لو كانت ظروف العمل غير ملائمة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه على وجود درجة موافقة على عبارات (2-3-4-5-6-8) على وجود درجة موافقة مرتفعة ووافقون و يؤكدون على وجود الالتزام الوظيفي في المؤسسة حيث بلغ متوسط حساباتهم بين (3.65-4.19) وهو المتوسط الذي يقع في فئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفع" وهو ما يؤكد موافقتهم.

وكا نلاحظ ان اقل نسبة موافقة كانت على عبارتين (7-10) حيث بلغ متوسط حساباتهم (2.11-2.22) والذي يقع في فئة ثانية "منخفضة" وهذا مايعني ان الموظفين لا يمكن الالتزام بوظائفهم المقدمة لهم.

كما نلاحظ ان العبارة اقل تجانسا هي العبارة رقم (5) في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف المعياري بلغ 1.062 و عبارة اكثر تجانسا هي العبارة رقم (0.892) حسب إجابات افراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0.18	86	9.64	0.01	86	1.34	الثقة التنظيمية
غير دال	0.86	86	9.74	0.72	86	0.92	الالتزام الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS25

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف وكذا اختبار "شبيرو ويلك" في درجات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة التنظيمية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، في حين جاءت على محور الالتزام الوظيفي غير دالة إحصائياً عند 0.05، وبالتالي يمكن الأخذ بنتيجة أحد المتغيرين، وعليه فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب معلمية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الانحدار لمعرفة الأثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (16)

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة اختبار
الثقة التنظيمية	6.16	2.49	0.01	نقبل H1
الالتزام الوظيفي	0.77	10.62	0.00	نقبل H1

المصدر: من اعداد طالبيين على ضوء المخرجات spss25

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة احتمالية SIG اقل من او تساوي α حيث ($SIG=0.000 \leq 0.05$) اذا نرفض H0 ونقبل H1

✓ ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الادارة العليا للمؤسسة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الانحدار لمعرفة الأثر المعنوي لبعء الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (17)

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة اختبار
-----------	---	-----------------	---------------	----------------

الثقة التنظيمية الإدارة العليا للمؤسسة"	-1.72	-1.08	0.02	نقبل H1
الالتزام الوظيفي	0.32	7.02	0.00	نقبل H1

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء المخرجات spss25

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة على الالتزام الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة احتمالية SIG اقل من او تساوي α حيث (SIG=0.000 \leq 0.05) اذا نرفض H0

ونقبل H1

✓ ومنه يوجد الأثر المعنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة على

الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الرئيس المباشر

على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن أجل

التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الانحدار لمعرفة الأثر المعنوي للبعء الثقة رئيس

المباشر على الالتزام الوظيفي، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (18)

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة اختبار
الثقة التنظيمية الرئيس المباشر"	1.13	0.75	0.04	نقبل H1
الالتزام الوظيفي	0.29	6.53	0.00	نقبل H1

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء المخرجات spss25

H0: لا يوجد الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي α حيث $(SIG=0.000 \leq 0.05)$ اذا نرفض **H0** ونقبل **H1**

✓ ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الانحدار لمعرفة اثر المعنوي لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (19)

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة اختبار
الثقة التنظيمية "في الزملاء"	6.75	5.77	0.00	نقبل H1
الالتزام الوظيفي	6.15	4.46	0.00	نقبل H1

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء المخرجات spss25

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي α حيث ($SIG=0.000 \leq 0.05$) اذا نرفض H_0 ونقبل H_1

✓ ومنه يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية لبعد الثقة في الزملاء على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل هذه الدراسة حول اختبار التوزيع الطبيعي باستعمال Shapiro Wilk و Kolmogorov-Smirnov على متغيرات الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر المستوى التعليمي و سنوات الخبرة)

1- إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس:

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

Kolmogorov-Smirnov ^a			الجنس
مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	statistic	
0.004	85	0.119	ذكر

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن: في هذه الحالة نختار اختبار ($Kolmogorov-Smirnov^a$) لنقرأ

مستوى الدلالة حيث $sig=0.004$ أصغر من 0.05 ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

Shapiro Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			العمر
مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	
0.847	13	0.966	0.200*	13	0.138	أقل من 30 سنة
0.005	46	0.924	0.001	46	0.174	من 30 إلى 40 سنة
0.444	18	0.951	0.200*	18	0.116	من 41 إلى 50 سنة
0.470	9	0.929	0.200*	9	0.143	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

-الفئة أقل من 30 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.874 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة من 30 إلى 40 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.005 تساوي 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة من 41 إلى 50 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.44 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة أكثر من 50 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.47 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

Shapiro Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المستوى التعليمي
مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	
0.779	38	0.982	0.200*	38	0.077	ثانوي أو أقل
0.581	39	0.977	0.76	39	0.134	جامعي
0.008	9	0.766	0.003	9	0.340	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

-الفئة ثانوي أو أقل: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.779 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة جامعي: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث sig=0.581

أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة دراسات عليا: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.008 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الخبرة

الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الخبرة

Shapiro Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			الخبرة
مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	مستوى المعنوية	درجة الحرية	statistic	
0.002	31	0.872	0.01	31	0.179	أقل من 5 سنوات
0.058	30	0.933	0.168	30	0.135	من 5 إلى 10 سنوات
0.737	20	0.969	0.200*	20	0.134	من 11 إلى 15 سنة
0.721	5	0.948	0.200*	5	0.225	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

-الفئة أقل من 5 سنوات: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.002 أقل من 0.05 ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة من 5 إلى 10 سنوات: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.05 تساوي 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة من 11 إلى 15 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.737 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفئة أكثر من 15 سنة: نختار اختبار (Shapiro Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث

sig=0.721 أكبر من 0.05 ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار فرضية رئيسية ثانية

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس للعاملين بمؤسسة.
الجدول رقم (24): قيمة (T) بدلالة الفروق في متوسطات درجات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

العينة: ن=86					
المتغير	مستوى الدلالة	القيمة T	انثى	ذكر	
			ن=1	ن=85	
الثقة التنظيمية	0.02	-2.25	19 م	31.88 م	م
			- ع	5.67 ع	ع

من خلال الجدول السابق يتضح ان القيمة T تساوي (-2.25) بحيث قيمة SIG تساوي 0.02 اقل (0.05) مقياس الثقة التنظيمية، وهي قيمة دالة إحصائية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور والاناث في الثقة التنظيمية حيث بلغ متوسط الحسابي لكل من ذكور (19) والاناث (31.88). وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول أن فرضية رئيسية الثانية تحققت والتي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس للعاملين بمؤسسة.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر للعاملين بمؤسسة.
الجدول رقم(25): نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	6	139.89	46.63	1.39	0.24
	داخل المجموعات	80	2632.73	33.32		
	المجموع	86	2772.62	-		

من خلال الجدول رقم(25) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تبع لمتغير العمر نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد عينة تبعا لمستوى العمر (اقل من 30 سنة ، من 30الى 40 سنة ،من 41سنة الى 50سنة ، من 50 سنة فما اكثر) قد جاءت

غير دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الثقة التنظيمية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر للعاملين بالمؤسسة.

وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثانية لم تتحقق والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر للعاملين بمؤسسة".

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للعاملين بمؤسسة

الجدول رقم:(26) نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	2	441.30	220.65	7.57	0.01
	داخل المجموعات	84	2331.32	29.14		
	المجموع	86	2772.62	-		

من خلال الجدول رقم(26) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تبع لمتغير التعليم نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد عينة تبعا لمستوى التعليم (اقل من مستوى ثانوي ، جامعي، دراسات عليا) قد جاءت دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الثقة التنظيمية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ابعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير التعليم للعاملين بالمؤسسة.

وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثانية تحققت والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للعاملين بمؤسسة".

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بمؤسسة
الجدول رقم(27):نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير
الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	4	146.39	48.79	1.46	0.23
	داخل المجموعات	82	2626.23	33.24		
	المجموع	86	2772.62	-		

من خلال الجدول رقم(27) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الثقة التنظيمية تبع لمتغير الخبرة نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد عينة تبعاً لمستوى الخبرة (اقل من 5سنوات ، من 5الى 10 سنوات ، من 11الى 15 سنة ، من 15 سنة فما فوق) قد جاءت غير دالة احصائياً بالنسبة لمستوى الثقة التنظيمية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ابعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بالمؤسسة.

وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثانية لم تتحقق والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بمؤسسة".

سادسا: اختبار فرضية رئيسية ثالثة:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس للعاملين بمؤسسة.
الجدول رقم (28): قيمة (T) بدلالة الفروق في متوسطات درجات الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

العينة: ن=86						
المتغير	مستوى الدلالة	القيمة T	انثى		ذكر	
			ن=1		ن=85	
الالتزام الوظيفي	0.20	1.27	26	م	33.40	م
			-	ع	5.77	ع

من خلال الجدول السابق يتضح ان القيمة T تساوي (1.27) بحيث قيمة SIG تساوي 0.20 اكبر من (0.05) مقياس الثقة التنظيمية، وهي قيمة غير دالة إحصائية مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور والاناث في الالتزام الوظيفي حيث بلغ متوسط الحسابي لكل من ذكور (33.40) والاناث (26).

وبناء على ماتقدم فانه يمكن القول أن فرضية رئيسية الثالثة لم تتحقق والتي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس للعاملين بمؤسسة.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر للعاملين بمؤسسة
الجدول رقم (29): نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة إحصائية
الالتزام الوظيفي	بين المجموعات	4	134.37	44.79	1.35	0.26
	داخل المجموعات	82	2617.47	33.13		
	المجموع	86	2751.85	-		

من خلال الجدول رقم(29) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير العمر نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد العينة تبعا لمستوى العمر (اقل من 30 سنة ، من 30الى 40 سنة ،من 41سنة الى 50سنة ، من 50 سنة فما اكثر) قد جاءت غير دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الالتزام الوظيفي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر للعاملين بالمؤسسة.

وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثالثة لم تتحقق والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر للعاملين بمؤسسة".

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي للعاملين بمؤسسة

الجدول رقم(30):نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الالتزام الوظيفي	بين المجموعات	3	682.46	341.27	13.19	0.00
	داخل المجموعات	83	2069.39	25.86		
	المجموع	86	2751.85	-		

من خلال الجدول رقم(30) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير التعليم نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد عينة تبعا لمستوى التعليم (اقل من مستوى ثانوي ، جامعي، دراسات عليا) قد جاءت دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الالتزام الوظيفي أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير التعليم للعاملين بالمؤسسة. وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثالثة تحققت والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير التعليم للعاملين بمؤسسة".

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بمؤسسة .

الجدول رقم(31):نتائج تحليل تباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الالتزام الوظيفي	بين المجموعات	5	132.61	44.20	1.33	0.27
	داخل المجموعات	81	2619	33.15		
	المجموع	86	2751.85	-		

من خلال الجدول رقم(31) والذي يمثل نتائج تحليل التباين احادي لفحص الفروق في مستوى الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة نجد ان قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين افراد العينة تبعا لمستوى الخبرة (اقل من 5سنوات ، من 5الى 10 سنوات ، من 11الى 15 سنة ، من 15 سنة فما فوق) قد جاءت غير دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الالتزام الوظيفي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بالمؤسسة.

وبناء على هذا يتضح ان فرضية رئيسية الثالثة لم تتحقق والتي تنص "توجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة للعاملين بمؤسسة".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "تواب لصناعة الجبس ومشتقاته" وبعد اختبار مجمل الفرضيات توصلنا الى مجموعة من النتائج التي تم عرضها مسبقا وبناءا على ذلك يمكن تلخيص نتائج كالتالي:

- تبين ان الثقة بالإدارة العليا في مؤسسة "تواب لصناعة الجبس ومشتقاته" تزيد من الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالدعم والاهتمام ويكونون أكثر استعداد للعمل بجد وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتوافق مع دراسة أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعدة ارارة

-ثقة الموظفين بالمشرفين تلعب دوراً هاماً في تحفيزهم وزيادة الالتزام الوظيفي. عندما يثق الموظفون بمشرفيهم، يكونون أكثر عرضة للالتزام بمهامهم وتحقيق الأهداف المحددة لهم. الثقة تعزز العلاقات بين الموظفين والمشرفين وتجعل الموظفين يشعرون بالدعم والاهتمام، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء للشركة. وبالتالي، فإن الثقة بين الموظفين والمشرفين تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وزيادة أدائهم في مكان العمل، وأيضاً تساهم في زيادة إنتاجية داخل المؤسسة. (صياغ، 2018-2019).

-ثقة الزملاء ببعضهم البعض تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. عندما يثق الموظفون بزملائهم، يشعرون بالدعم والتعاون ويكونون أكثر استعداداً للعمل بجهد وتقانٍ في سبيل تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة. الثقة بين الزملاء تعزز الروح الجماعية وتعزز الانتماء للفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية

بالإضافة إلى ذلك، الثقة بين الزملاء تساهم في تحسين جودة التواصل والتعاون بينهم، مما يزيد من كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، عندما يكون هناك ثقة بين الزملاء، يصبح من الأسهل لهم التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل مشترك، مما يزيد من رضاهم الوظيفي والالتزام بالعمل. بشكل عام، يمكن القول أن ثقة الزملاء تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام الوظيفي، وبالتالي تساهم في تحقيق نجاح وازدهار المؤسسة.

خلاصة الفصل

تتاول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية حيث تم عرضها من خلال أسئلة استبيان الذي تم توزيعه في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة "تواب لصناعة الجبس ومشتقاته" ، من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS25 انطلقنا من ثبات وصدق أداة الدراسة ثم استخراج متوسطات حسابية وانحرافات والنسب المئوية حيث وجدنا ثبات وصدق في محاور الاستبيان وبعدها قمنا باختبار الفرضيات التي أكدت وجود أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وسيتم توضيح النتائج في الخاتمة مع تقديم الاقتراحات وتوصيات وأفاق الدراسة المستقبلية

الخاتمة

الخاتمة:

بعد دراسة و تحليل أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة و بناءً على النقاط المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن ابعاد الثقة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالثقة في الإدارة والزملاء والمؤسسة بشكل عام، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للتفاني في العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. الثقة التنظيمية تعزز الروح الجماعية وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية.

بالإضافة إلى ذلك، ابعاد الثقة التنظيمية تسهم في تحسين جودة التواصل والتعاون داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. كما تساهم الثقة التنظيمية في تحفيز الموظفين للتعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل مشترك، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي والالتزام بالعمل.

باختصار يمكن القول إن ابعاد الثقة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين وتعزيز الالتزام الوظيفي، وبالتالي تساهم في تحقيق نجاح وازدهار المؤسسة، وبناءً على ذلك إن ابعاد الثقة التنظيمية تعتبر عاملاً محورياً في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز من الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وبالتالي، يجب على المؤسسات الاهتمام بتعزيز هذه الثقة من خلال إجراءات وسياسات تشجع على التواصل المفتوح والتعاون وبناء علاقات قائمة على الثقة بين جميع أفراد المؤسسة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج ابرزها:

أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المؤسسة "تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته".

ب-يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية بالإدارة العليا على الالتزام الوظيفي في المؤسسة "تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته".

ج- يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية الثقة بالمشرفين على الالتزام الوظيفي في المؤسسة "تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته".

د-يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية الثقة بالزملاء على الالتزام الوظيفي في المؤسسة "تواب للإنتاج الصناعي للجبس و مشتقاته".

الخاتمة

- ✓ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذو دلالة معنوية في المستوى الالتزام الوظيفي بين الفئات العمرية.
- ✓ توجد فروق ذو دلالة معنوية في مستوى الالتزام الوظيفي بين المستويات الخبرة.
- ✓ لا توجد فروق ذو دلالة معنوية في مستوى الالتزام الوظيفي بين مستويات الخبرة.

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها في مذكرتنا حول أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية لتصحيح وتصويب النتائج:

1. تعزيز ثقة العاملين في الإدارة: يجب على الإدارة أن تعمل على بناء ثقة العاملين فيها من خلال توفير بيئة عمل شفافة ومفتوحة، والاستماع إلى احتياجاتهم ومشاكلهم بشكل فعال.
 2. تعزيز التواصل والتفاعل بين الزملاء: يمكن تحسين ثقة العاملين ببعضهم البعض من خلال تشجيع التواصل والتعاون بينهم، وتنظيم فعاليات وورش عمل تسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة.
 3. تحسين برامج التدريب والتطوير: يمكن لبرامج التدريب والتطوير المستمرة أن تساهم في بناء ثقة العاملين بأنفسهم وبكفاءتهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي لديهم.
 4. تقديم مكافآت وتحفيزات ملائمة: يجب على المؤسسة تقديم مكافآت وتحفيزات تعزز من رضا وثقة العاملين، مثل ترقية ومكافآت مالية مستحقة للأداء المتميز.
 5. إجراء استطلاعات رأي دورية: يمكن لإجراء استطلاعات رأي دورية للعاملين أن يساعد في تحديد نقاط الضعف وتحسين الثقة التنظيمية وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي.
 6. إقامة جلسات تطويرية: يجب على الإدارة تنظيم جلسات تطويرية دورية لمناقشة قضايا الثقة التنظيمية وكيفية تحسينها، بمشاركة جميع أفراد المؤسسة.
 7. تشجيع المشاركة والاستشارة: يجب على الإدارة تشجيع المشاركة والاستشارة مع العاملين في صنع القرارات المؤسسية، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والثقة.
- و بعد النتائج التي توصلنا إليها في مذكرتنا حول أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

كما يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

1. تأثير سياسات الموارد البشرية على الالتزام الوظيفي في المنظمات.

2. دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابتكار والابداع في المنظمات.

3. استراتيجيات بناء الثقة التنظيمية في بيئات العمل المتغيرة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إيهاب المصري، عامر طارق. "2014". السلوك الوظيفي وسلوك المنظمة (الطبعة 01). مصر: المؤسسة العربية للعلوم الثقافية
- 2- فاروق عبد فليح، عبد المجيد السيد "2005". السلوك الوظيفي في المؤسسات التعليمية (الطبعة 01). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 3- أستاذ اشرف احمد عثمان "2015" الثقة المؤسسية سلسلة رفع كفاءات الأعمال في المؤسسات العربية التجارية "الطبعة 4" القاهرة .

الأطروحات والمذكرات:

- 3- أحلام سديري . "2022". اثر اخلاقيات الاعمال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف
- 4- أحمد حمودة . "2020". التفويض و علاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير)، كلية التربية غزة ، جامعة الأقصى.
- 5- أميرة حواس. "2003". اثر الالتزام الوظيفي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير). كلية التجارة "مصر" ، جامعة القاهرة.
- 6- إيناس فلمبان . "2008". الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم (رسالة ماجستير). كلية التربية السعودية جامعة ام القرى بمكة
- 7- بوبكر ساخي . "2016". تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة التنظيمية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي (رسالة ماجستير). كلية علوم الإنسانية "وهران": جامعة محمد بن أحمد

قائمة المصادر والمراجع

- 8- حياة سرير حردسي، كريمة ربحي "2020". تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي. (أطروحة دكتوراه)، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، بليدة جامعة البليدة 02
- 9- خالد بن خليفة واخرون. "2022". جودة الحياة الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماستر)، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "الوادي": جامعة الشهيد حمه لخضر.
- 10- زيد زاوي. "2020". القيادة التحويلية و علاقتها بالالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية (أطروحة دكتوراه)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية المسيلة، جامعة محمد بوضياف.
- 11- زينب العطوي و حليلة السعدية تومة. "2020". أثر الإدارة الالكترونية في الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي (رسالة ماستر). كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "المسيلة": جامعة محمد بوضياف.
- 12- سمية جقيدل "2019". ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية الاغواط: جامعة عمار ثلجي
- 13- صارة صياغ "2019". أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي (رسالة ماستر) ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ورقلة ،جامعة قاصدي مرباح.
- 14- عايدة سعيد "2016". الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية (رسال ماجيستر). كلية التربية غزة، الجامعة الإسلامية.
- 15- غنية مرهون، وعفاف جيلح "2021". أثر الالتزام الوظيفي في تحقيق مسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعلم العالي (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . المسيلة جامعة محمد بوضياف
- 16- محمد راجحي "2014" الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الاكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية رياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

قائمة المصادر والمراجع

17- محمد العوفي "2005". الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي (رسالة ماجستير) كلية الدراسات العليا . الرياض جامعة نايف العربية

18- مها أبو الهيجا "2021". مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس الثانوية (رسالة ماجستير)، كلية دراسات العليا نابلس فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية.

19- نسرين غانم "2013". محددات الثقة التنظيمية وأثارها (رسالة ماجستير) كلية التجارة غزة الجامعة الإسلامية

20- نسيم فلاح "2017". درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير) كلية العلوم التربوية عمان، جامعة الشرق الأوسط.

21- نور الهدى ماضي، مليكة بوالجاج "2018". أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي (رسالة ماستر). كلية علوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير "جيجل": جامعة محمد الصديق بن يحيى.

22- يوسف بن عطا الله "2019". دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة (رسالة ماستر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، جامعة محمد خيضر.

المجلات:

23- ابتسام عاشوري "2017". الالتزام الوظيفي في المؤسسات الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم (06)، صفحة "72"

24- عائشة صفراي "2019". الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها. مجلة الطريق التربوي والعلوم الاجتماعية (04)، صفحة "245"

25- حسن عبد السلام، وعلي عبد السلام "2016". دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الكترونية. مجلة جامعة سبها (02)، صفحة "32-33"

26- نجوى دراوشة "2017". العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية (03)، صفحة "374"

قائمة المصادر والمراجع

27- يمينة بوقندورة "2019". واقع الالتزام الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6 (01). الصفحات "91-92"

المراجع باللغة الأجنبية:

28-Guinot-j, China R, Mallén F,(2013), Organizational trust and performance, journal of management and organization,05,p559

29-pala A, Kumartshi M, Gunel I , Dyan M (2016) investigation of the Relationship between organizational trust and organizational commitment, Universal journal of traductional research, (04,06,19) ,p2

30-willi J. « 2013 » ,An analysis of relationships Among transformational leaderships, the international journal of health planing and management,p(02)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم التسيير-



الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يقوم الطالبان بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في مجال علوم التسيير تخصص الادارة المالية، بعنوان: أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة ميدانية بمؤسسة تواب للإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته- وعليه سوف نقدم لحضرتكم هذه الاستمارة، تطلعا لمساهمتم في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على كافة الأسئلة التي تحتويها بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا في إتمام هذا العمل.

المشرفة:

ديبغة صونية

من إعداد الطالبين:

كرميش عمر عبد العزيز

سعداوي ريم

السنة الجامعية 2024-2023

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء اختيار الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل جامعي
دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية						
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	موافق بشدة
01	تبذل الإدارة العليا جهوداً كبيرة من أجل التواصل مع العاملين					
02	تلتزم الإدارة العليا بالإيفاء بوعودها اتجاه العاملين					
03	يمكنني الاعتماد على قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة					
البعد الثاني: الثقة في المشرفين						
04	يساعدني مشرفي المباشر على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهني					
05	يمكنني أن أناقش ظروف عملي مع مشرفي المباشر					
06	لدي كل الثقة في أسلوب إدارة مشرفي المباشر للمهام الموكلة إليه					
البعد الثالث: الثقة في الزملاء						
07	يستطيع زملائي في العمل أداء مهامهم في مختلف الظروف					
08	أشارك مع زملائي جميع المعلومات التي تهم أداء مهامنا					
09	أناقش مع زملائي الأساليب التي تحسن من أدائنا المهني					
القسم الثالث: الالتزام الوظيفي						

قائمة الملاحق

					أشعر بالفخر والامتزاز كوني أحد افراد المؤسسة	01
					يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	02
					تستحق المؤسسة التي اعلم بها الإخلاص في العمل	03
					اشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في المؤسسة	04
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ملكي	05
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	06
					لن تكون حياتي جيدة إذا تركت عملي الحالي في المؤسسة	07
					أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	08
					أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	09
					سيتسبب تركي للعمل بالمؤسسة بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية	10

قائمة الملاحق



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



تصريح شرعي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): للاعدادوي ربيع المولود بتاريخ: 2004/10/07 - بو سعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 20 93 17428

الصادرة بتاريخ: 2023/06/10 عن بو سعادة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة هائلة

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد(ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر أبعاد الثقة التنظيمية

على الالتزام الوظيفي لدى العاملين
في المنظمة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

2024 جوان 02

حرر بتاريخ:

بو سعادة

المصادقة



التوقيع والبصمة



2024 جوان 02



قائمة الملاحق

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

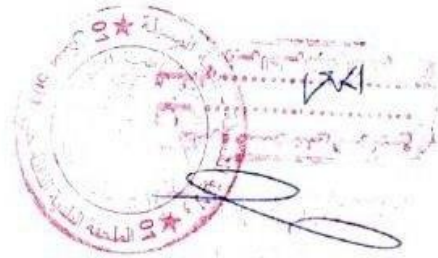
أنا الممضي اسقله: ^{عبد العزيز} الطالب (ة): ^{عبد العزيز} المولود(ة) بتاريخ: 08.11.2011 ب: (ل.و.مس.ج.د.ع.ب.)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 9571808 الصادرة بتاريخ: (14.03.2014) (ل.و.مس.ج.د.ع.ب.)
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2023-2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر اعتماد الشقة المنظمة على الالتزام الوطني لدى الخاضعين في الكهنة
دراسة ميدانية تمهيدية لولاية بوسعادة

أصريح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

.....



02 جوان 2024

تم بحمد الله و قوته