

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: / 2021



الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

مغار عبد الوهاب

إعداد الطلبة :

- بن يونس كريمة

- بونشادة مروة

السنة الجامعية: 2021/2020

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾ 01 ﴿

[ القلم / 01 ] .

---

## شكر و عرفان

الحمد لله حق حمده وسبحانه العزيز ، الشكر له وحده بأن وهبنا العقل وفضلنا  
بالعلم

لكل منبع إنجاز ، ولكل شكر قصيدة ، ولكل مقام مقال ، ولكل نجاح شكر  
وتقدير وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين  
الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ، وأخص بالذكر الدكتور  
.....على الإشراف والتوجيه ، صاحب الفضل في مساعدتي وفي تجميع  
المادة العلمية ، فجزيل الشكر نهديك ، ورب العرش يحميك ماذا نقول عن  
صاحب التآلق والإبداع الفكري فكلمات الثناء لا توفيك حقا فشكرا لك على  
عطائك إن قلت شكرا فشكري لن يوفيك ، حقا سعت والسعي مشكور، لك  
منا كل الثناء والتقدير

بعدد قطرات المطر ، والوان الزهر ، وشذى العطر، على جهودك الثمينة والقيمة  
ولاسيما ارشاداتك في هذا البحث

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى صلى  
الله عليه وسلم وعلى آله أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه المسيرة الدراسية  
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة  
لأمي الحبيبة حفظها الله وأدامها نورا على دربي لكل  
العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من إخوة وأخوات:  
أبو بكر، مختار، جسان، جمال، سمية، حياة.

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظات الفرح  
والسرور وكذلك الحزن: مروة، زهرة، صونيا.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من  
أحبهم قلبي ونسيهم قلبي إلى كل قسم علم النفس.

إهداء مروة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات تم إنهاء مشروع  
تخرجي أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعمز إنسانيين في  
حياتي إلى أمي الغالية وأبي الصبور حفظهما الله، وإلى  
الجدتين الكريمتين جمعة وحفصة، وإلى زوجي خالد  
الذي كان سنداً وعائلته الكريمة، وإلى توأم روحي  
ورفيقة دربي أختي أميرة، وزوجها محمد وإلى إخوتي: زين  
الدين، حاج عبد الله، وأخواتي: إيمان، نورالهدى وإلى  
زوجة أخي عفاف وإلى براعم عائلتي، وإلى صديقات  
الدرب: بثينة، فاطمة، أماني، حسنة، فيروز وإلى كل من  
ساعدني من قريب أو بعيد أهدي إليكم ثمرة جهدي

إهداء كريمة

مقدمة

مقدمة :

تعتبر الثقة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما معتبرا من الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي ولاسيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم ، وهذا لاعتبارات عديدة لعل أهمها ما يعرف بالعولمة ومتطلباتها لذلك فقد وجب على تلك المنظمات تعزيز الثقة بينها وبين المنتسبين إليها من العمال أو بينها وبين المتعاملين الخارجيين معها من أفراد ومنظمات أخرى. من هذا المنطق فإن الثقة أو الثقة التنظيمية بالتحديد تعد المطالب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة. لذلك فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا هاما يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية في أنهم لا يهتمون بالأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يثقون بها.

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق الأهداف المشتركة ،وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات.

وفي المقابل فإن الالتزام التنظيمي يعتبر هو الآخر متغيرا مهما في العلاقة تربط العامل برئيسه أو العامل بزميله في العمل ، كما يعتبر معيارا مهما لقياس نجاح المنظمات سواء على المستوى الداخلي من خلال تعزيزها للعلاقات بين منتسبيها أو العلاقات بين نظيراتها في سوق لا يتحكم إلا لمعيار الأقوى والأجدر.

ومن هنا جاء موضوع الدراسة متمثلا في : الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي .

و قد تناول الباحث جوانب الدراسة وفق قسمين يحتوي كل منهما عدة فصول جاءت على النحو التالي:

## الجانب النظري واشتمل على ثلاثة فصول نظرية:

**الفصل الأول:** مدخل الدراسة وتطرق فيه لإشكالية الدراسة والفرضيات ثم الأهمية والأهداف وصولاً إلى المصطلحات الاجرائية لمتغيرات الدراسة .

**الفصل الثاني:** خصص للحديث عن متغير الثقة التنظيمية بدءاً بالتمهيد وأيضاً من خلال النشأة و المفهوم والأهمية وخصائصها وأيضاً تم التطرق إلى أنواع الثقة التنظيمية ومكوناتها وكذلك معوقاتنا وقواعدها وصولاً إلى خلاصة الفصل

**الفصل الثالث:** وهو يختص بمتغير الالتزام التنظيمي من خلال الحديث عن ماهيته وأيضاً أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تحدث عن الآثار المترتبة عليه وعلاقته بالثقة التنظيمية وصولاً إلى طرق قياسه وخلاصة الفصل.

## الجانب التطبيقي للدراسة واشتمل على فصلين نظريين هما:

**الفصل الأول:** خاص بالمنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح منهج الدراسة والعينة وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعطيات وهذا بتوضيح طريقة اعتمادها والخصائص السيكومترية .

**الفصل الثاني:** وفيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تمخضت عليها الدراسة بما يتفق أو يختلف مع الدراسات السابقة، متبوعة ببعض التوصيات التي يرى الباحث أنها ذات فائدة للقائمين على الادارة المعنية بالدراسة وهي ادارة الابتدائية بولاية المسيلة . أو حتى للمقبلين على دراسة مشابهة.

وأخيراً خاتمة تتضمن النتائج المتحصل عليها، مع ذكر قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## الإشكالية:

إن التسارع المذهل الذي حدث في العقود الثلاثة الأخيرة يفرض على المنظمات النظر إلى مواردها البشرية كموارد ديناميكية متغيرة باستمرار ، والعمل على توفير و تفعيل الآليات التي تسمح لها من الاستفادة منها وضمان ولائها وانتمائها لها، وتعد الثقة التنظيمية أحد المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمة الارتكاز عليها وتعزيزها لدى عمالها، كم أن التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم كفيل برفع إنتاجهم فكلما تعززت عملية الثقة زاد التزام العامل وبالتالي فإنه يكرس كل طاقته وإمكاناته لخدمة منظمته والتضحية من أجل بقاءها ونجاحها وازدهارها.

وقد حظي مجال الثقة التنظيمية باهتمام كبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي ويرجع هذا الاهتمام المبكر فيها إلى اعتقادهم بأنها أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية ، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل ، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة ، فالثقة التنظيمية عامل محوري في نجاح المنظمات وتحقيق مستويات عالية من الأداء ، فوجودها يعني الكثير من النجاح والبعد عن الإخفاق في العمل الإداري لذا بدأت تظهر في أدوار المؤسسة علاقاتها ، وأنها تعد القلب النابض لكل فلسفة إدارية ، حيث إن نوع الهيكل التنظيمي وطبيعة الشكل الوظيفي ونمط العلاقات في العمل ، ومناخ الاتصال المفتوح ، ومشاركة العاملين وتمكينهم، ونظم المكافآت والحوافز تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية، فجو الثقة له دور في الدفع نحو التطوير والتنمية والاتصالات الفعالة وفي زيادة فعالية المنظمات.

كذلك يعد موضوع الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الادارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إذ يعرب عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها وبذل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى .

ودراسة موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يعد من الموضوعات الادارية الحديثة في السلوك التنظيمي وعليه سنحاول في هذا البحث تناول الموضوع في دراسة ميدانية بالمدرسة الابتدائية بولاية المسيلة .

من خلال ماسبق انتهى البحث إلى السؤال البحثي التالي : هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

ومنه تتفرع مجموعة من الأسئلة البحثية الجزئية:

- هل توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ؟

- هل توجد علاقة بين الثقة في الادارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

**الفرضيات:**

وللإجابة على هذه الأسئلة تصاغ الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

• توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

**الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

- توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

- توجد علاقة بين الثقة في الادارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

## ثانيا: أهمية الدراسة :

- 1-محاولة هذا البحث تقديم إضافة جديدة من خلال الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية وكذلك الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي لولاية المسيلة مع محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين .
- 2-تظهر أهمية الدراسة الحالية في كونها تساعد في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- 3-تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال معالجتها لأحد الموضوعات الإدارية المهمة

## ثالثا: أهداف الدراسة:

- 1- معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- 2-معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 3-معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي .
- 4-معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

#### رابعاً: مصطلحات الدراسة:

##### • الثقة التنظيمية:

هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية الخاصة والابتعاد عن كل مايضر بالمصالح المشتركة

- إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية، والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة

##### • الالتزام التنظيمي :

هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الادارية والالتزام بقيمها والاخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء اليها.

#### خامساً: الدراسات السابقة:

##### الدراسة السابقة التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان " قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة

بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) ،تم استخدام المنهج التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) من أصل (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الإلتزام

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية

التالية ( :العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة

بالجامعة، المستوى الوظيفي )

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مست وى الإلتزام التنظيمي تتعلق بمتغير

(الجنس، ومكان العمل. )

الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة حكمت محمد فلي بعنوان "

تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد

والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت .

تناولت الدراسة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، دائرة التقاعد تقدم خدماتها المتمثلة بإنجاز معاملات التقاعد لشريحة من الموظفين المحالين على التقاعد، أما دائرة الرعاية الاجتماعية فهي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين ذوي الدخل المحدود، وتم توزيع (40) إستمارة إستبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة في المنظمتين بواقع (20) إستمارة لكل منظمة وقد تم إستلام (37) إستمارة صالحة لتحليل، وقد تم إعداد الإستبانة اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها : إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم إنخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها

**وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:**

إن الثقة التنظيمية موجودة إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة ) تساهم في بناء الإلتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها

وكشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأتي:

- إتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمتين  
المبحوثتين

- إتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي إتجاه منظماتهم

**كشفت نتائج علاقة الإرتباط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي الآتي:**

- وجود علاقة إرتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على المستوى  
الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على  
حد في الإلتزام التنظيمي

- يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ

بالإلتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي

أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من أثر في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الفصل الثاني

الثقة التنظيمية

**تمهيد:**

إن الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ، والتي تعبر عن طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة . و قد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقة في الدراسات النفسية و الاجتماعية في السنوات الأخيرة ، مع رصد الظاهرة التي يسميها الباحثون أزمة الثقة ، حيث انخفضت الثقة بين الأفراد و خاصة في ظل صراع الأجيال و توتر العلاقات بين الأفراد و حكوماتهم و وسائل الإعلام ، وفي هذا الفصل سوف نتعرف على الثقة التنظيمية حيث تطرقنا إلى نشأتها ومفهومها وأهميتها ثم ذكرنا خصائصها وأنواعها ومكوناتها كم أننا لم ننسى معوقاتنا وأهم قواعدها.

### أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة، ويمكن الإشارة إلى تطور

مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها:

1- بداية الخمسينيات ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس.

2- بداية الستينيات برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية.

3- مرحلة السبعينيات تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام

بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية.

4- خلال التسعينيات ، نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقاً من

المدرسة التقليدية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وغيرها

وبذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة.

5- أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري فقد ركزت على مفهوم الثقة

كمعيار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي قائمة على ثلاثة مرتكزات (الثقة ،المهارة

،المودة) حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية.(نسرين غانم عبد الله

،2013، ص 16/15)

وتعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد

الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذ وضع erikson إلا أن

الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين و إن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة

وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي ،2008، ص39 ) وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها (Goffman,1963) حول التفاعل الاجتماعي و دوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الاهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (Luhman197) إذ أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة والاهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والإبتعاد عن منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (السلطة، نطاق الإشراف) والإقتراب من منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على (التعاون، المحبة، احترام الإنسان) ومع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة إذ كانت المبادئ الأساسية للنظرية اليابانية تقوم على ثلاثة مرتكزات مهمة هي(الثقة، المهارة، المودة) (الطائي،2007:61)

### ثانياً: مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد اختلفت التعاريف التي قدمت للثقة من باحث لآخر من منطلق عدم بساطة المصطلح نفسه حيث يتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسته وفيما يلي بعض منها:

عند راولينز Rawlins: هي "رغبة طرف من الأطراف أن يكون عرضة لطرف آخر بناء على الوثوق في أن هذا الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه، ونزيه ويتصرف بحسن نية (rawlins، 2008، 5)

**الثقة التنظيمية :** هي الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر ) أو مجموعات معينة (مثل الادارة العليا ) ضمن المنظمة ،والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص ( حسين والشيباني ، 2010، ص 131 )

**وتعرف بأنها "** هي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (جمال ، 2014، ص119)

**كذلك الثقة التنظيمية :** هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الاتفاق عليها على انه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقائديا ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغن كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا الا انه الاساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما. (جمال ،20014، ص 122) .

وعموما هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي حسب:

- أ- الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن اليه بالخير ويمده بالعطف.
- ب- المعولية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
- ج- الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف الآخر (المؤتمن) المهارة والمعرفة والخبرة.
- د- الاستقامة: شخصية الطرف المؤتمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته.
- هـ- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخر (العطوي، 2010، ص 131)

### ثالثا: أهمية الثقة التنظيمية:

إن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأهداف التنظيمية كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل فكلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قلّ دوران العمل والغياب وانخفضت الصراعات ، وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعية سواء كانت الثقة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة ، وأن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وإبداعا من المنظمات التي تقل فيها الثقة ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملا مهما في البقاء التنظيمي لكل المنظمات ، كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل (عبد المحسن الصقير ، 2014، ص17)

تزيد الثقة التنظيمية من تبادل الافكار بين العاملين في المنظمة وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين الأفراد وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وتقبل التجديد والتطوير وبذل

المزيد من الجهد وكذلك تسهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه (ابراهيم، 2013)

#### رابعاً: خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها:

##### 1/ خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص وملامح من أهمها:

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة
- أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق الأمانة النزاهة العدالة.
- أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفعها داخل المؤسسة.
- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.
- أنها تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية. ( محمد عيد عتريس، 2016، ص242)

##### 2/ مراحل تحقق الثقة التنظيمية:

تمر الثقة التنظيمية بثلاثة مراحل حتى تتحقق نذكرها كما يلي:

- أ /الثقة المدركة :هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل : وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

ب/الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة ايجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.

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

### خامسا: أنواع الثقة التنظيمية:

إن ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل ، فقد تهز هذه الثقة متى ما شعر المرؤوس ان المنظمة لا تقدر جهوده أو لا تكافئه بعدالة ، مما يجعل توقع إدراك الثقة يختلف وفقا لنوعها ومن هنا يذكر روبنز robenz المشار إليها في ( الفهداوي، 77، 2005) تقسيما لأنواع الثقة كالآتي:

**الثقة من خلال المنع :** وهي عبارة عن درجة الاقتناع الهش المبني على التحسب من قيام العداوة بين أعضاء المنظمة عند انعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة في ضوء حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة.

**الثقة من خلال المعرفة:** وتمثل درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة حيث تغدو الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.

**الثقة من خلال العاطفية:** وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين الاعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة وإرادة العضو الآخر تأكيدا على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك ،علما بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها فلن يكون هناك حاجة لتوجيه الطرف الآخر بسبب الولاء التام (العطية، 2003، ص 243)

**الثقة التعاقدية :** و هي عنصر أساسي لأية استمرارية في المعلومات بين الأفراد وقد عرفها روتر بأنها : التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعد به شفها أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه وبالتالي سيكون هناك تفاعل قد يكون حقيقيا أو خياليا بين طرفين على الأقل وهذا التفاعل فيه تفاعل أولي يتضمن التعهد من أحد الأطراف أما الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد وقد أكد جلاسر أن هذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يسمى (المسؤولية) وقد وصفه بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق وأن هذه الثقة قد تطورت من خلال : جعل طبيعة العمل تعاونية وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي حيث يلاحظ على هذا النوع من الثقة أن نسبة المخاطرة تكون أقل لأن التركيز فيها على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة بدلا من الاتجاهات والقيم والشعور

**الثقة المكشوفة :** ويقصد بها التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصال عندما يظهر مشاعره و قيمه للآخرين فسيصغون إليه باحترام واهتمام ولن يستخدموا هذه المعلومات للأضرار به هذا المفهوم يرجع للعالم سيدنر جورارد الذي يعرفها بأنها :الاختيار الذي

يواجه كل منا في كل لحظة هو هل سنسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا علما بأن درجات المكاشفة تبدأ من الدرجة الاقل خطورة و المتمثلة في إظهار الآراء إلى الاكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية و المشكلات الشخصية (الغامدي، 1990، ص 10.11)

سادسا: مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها:

1/ مكونات الثقة التنظيمية :

لها عدة مكونات نذكرها كما يلي:

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

## 2/ أبعاد الثقة التنظيمية :

معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قد قسمتها إلى ثلاثة أبعاد هي:

أ/ **الثقة بالمشرفين**: تشير إلى تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم

في العمل وفقا لعلاقات متبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما

كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام

بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

ب/ **الثقة في زملاء العمل**: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي

بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات

والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من

الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في

العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

ج/ **الثقة بإدارة المنظمة**: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع

احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين فنقص الثقة يجعل

العاملين بلا قيمة كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على

مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن:

-الثقة من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل.

-التنظيم يعتمد كلية على قدرة مجموعات العمل وانسجامها.

-المنظمات الحديثة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وكذا

شمولية الفكر والجيد لحل المشاكل وبالتالي لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية

والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة. (لعون عطية، 2016، ص 25)

### سابعاً : قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي المتطلب الاساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة

الى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة

التحديات والمتطلبات الجديدة ، فإن الثقة تحتاج الى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من

الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزحته . وفيما يلي اهم هذه القواعد :

**1-عدم الافراط في الثقة بالآخرين :** ليس من الضروري ان يثق شخص بأناس لا يعرفهم

جيذا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.

**2-محدودية الاهداف :** ان الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير متوقعة ، والثقة

بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الاهداف والدفاع عنها

لدرجة التضحية من اجل الوصول اليها ، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها

بما يتناسب مع اجواء الثقة الميدانية ، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.

3-الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف : اذا كان البناء التنظيمي يدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ، فإن الظروف الضرورية تمثل القدرة على التغيير عندما تطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.

4-الثقة تتطلب الحزم : وذلك اذا ما أخفقت الادارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت ان الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ولكن لضع قدرتهم على التعايش مع التوقعات ، أو لعدم امكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.

5-الثقة تتطلب التكامل التنظيمي : ومن اجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي اهداف التنظيمات الصغيرة مع اهداف التنظيمات الكبيرة .

6-تحتاج الثقة للاتصال : يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا ، لذلك فالمنظمات بحاجة الى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط .بل لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية ايضا.

7-الثقة تتطلب تعددية في القادة : لا يمكن ادارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ، ولذلك فهي بحاجة الى التعثر والتشديد.

8-تناقض الثقة التنظيمية : وتتضمن انه من السهل تحطيم الثقة اذا ما تم الذهاب اليها بطرق غير متوقعة ، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا

للتفكير السطحي الضيق. ( مصطفى محمد هادي، مسلم عبد الرضا مشكور، ص 8)

## خلاصة

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الاطراف المعنية (الافراد ، المنظمة ) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الانساني ، ثم إن العمل سوية مع الاخرين يحتاج الى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الافراد والفعاليات الادارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعى أو السياسى .

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

## تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ،لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

### أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي يورد الباحث التعريفات التالية:

#### التعريف اللغوي والاصطلاحي للإلتزام التنظيمي :

- لقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغوياً بقاموس ويب ستر بثلاثة تعريفات ، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"
- والثاني ارتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما.
- أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني الإلتزام وهو " حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.
- كما وعرفه باوشانان على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها
- وعرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- وعرفه بيتر لو على انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

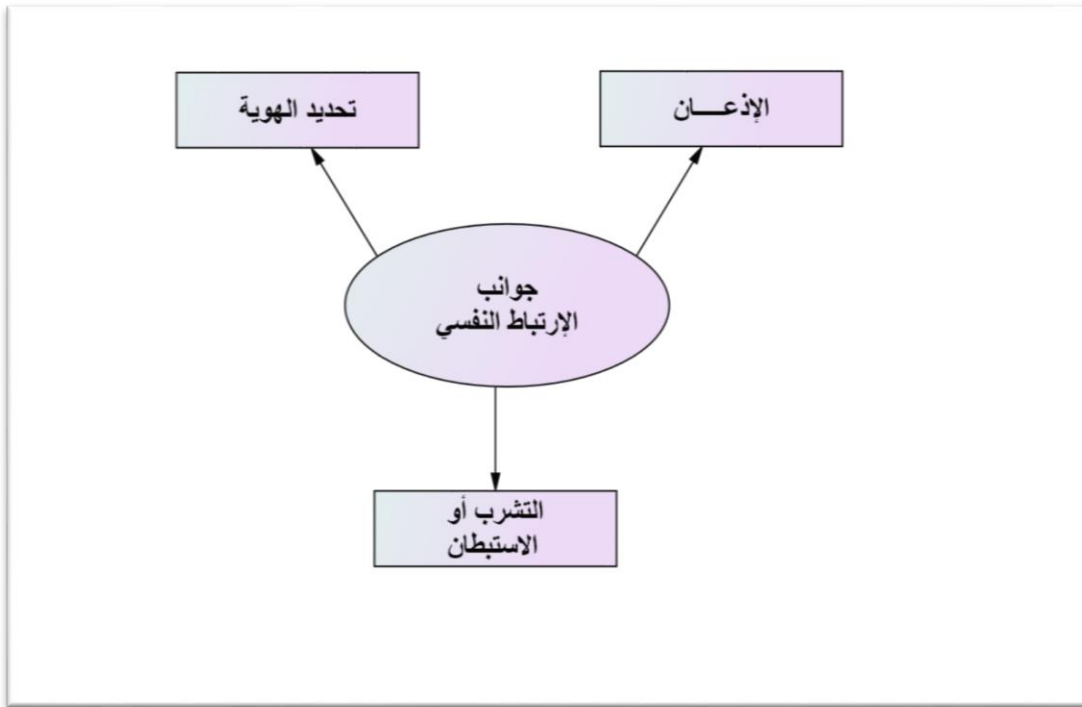
- وعرفه وينر على انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. (سامي ابراهيم حنونة، 2006، ص 12)
- ويركز أوريلي وشاتمن على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه : الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ- الإذعان (compliance)

ب- تحديد الهوية (Identification)

ت- التشرّب أو الاستدخال (internalization)

ويمكن إيضاحها في الشكل التالي:



الشكل 01: جوانب الارتباط النفسي (العجمي، 1988، ص 72)

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب للمنظمة. أما التشرب أو الإستدخال فيعود إلى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة و أهدافها ، ويرغب بالاستمرار فيها.

### ثانياً: أهمية الإلتزام التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الاجتماعي والقومي. ومن هذه الدراسات ، دراسة ميرفيس ولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانات المنظمات.

دراسة وهانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للإلتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.

- دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الإلتزام التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.
  - دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الإلتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الإلتزام لدي العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.
  - دراسة اولي وتشاتمان والتي أكدت على أهمية متغير الإلتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة ، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.
  - أما ماثيو و زاجاك فقد تجاوزت أهمية ونتائج الإلتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للإلتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.
- (سامي ابراهيم حنونة، 2006، ص 12)

الإلتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى أصدق العزيمة ، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات فالإلتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم.

لا تفرض المنظمة عادة الإلتزام إنما هو تابع من النفس المقتنعة به داخليا، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي واختياره ويرaug ليتجنب الإلتزام ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا بفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احترام من قلبهم واستعداد أكبر للإلتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى ، وهؤلاء الأفراد مستعدون للإلتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي معه، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله ، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح وعدم الإلتزام أبدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الإلتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، وان عدم الإلتزام الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذه المنظمة (إيهاب عيسى المصري، 2014، ص 54)

### ثالثاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

تتمثل خصائص الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الإلتزام التنظيمي إلي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- 3- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
- 4- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار و البقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- 5- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 6- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- 7- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

8- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (محمد بن غالب العوفي، 2011، ص 37)

#### رابعاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومن بينها دراسة "Meyer" " فقد بينت أن هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي: (أحمد محمد، رياض أحمد، 2014، 364)

- **الإلتزام الشعوري (العاطفي):** ويقصد بالإلتزام الشعوري درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة من خلال ولاءه وتعلقه بها، وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنظمة وتكامل أهدافها وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنظمة.
- **الإلتزام المعياري:** ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الإلتزام فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري .

- **الإلتزام المستمر:** ويقصد بالإلتزام المستمر رغبة الفرد القوية في التمسك بقيم وأهداف المنظمة ومعرفته بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة من تركه للمنظمة أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط. (العنود متعب بن محيا، 2014، ص 36-37)

### خامسا: العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي وهذه العوامل هي:

#### 1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتتمثل هذه العوامل في مايلي:

- ظروف سوق العمل
- فرص الاختيار لدى الفرد
- رواج الظروف الاقتصادية
- ارتفاع مستوى البطالة
- الكساد
- انخفاض الفرص الوظيفية
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة ، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية ، وبأقل ضغوط خارجية ، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد العمل في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد ، وارتفاع مستوى البطالة ، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

**2-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** مثل السن ، وطول مدة الخدمة ، ومستوى التعليم ، والجنس.

-كما إن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية العلاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه ، كذلك تؤدي استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فنجعل هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعه بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة

-كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد ، كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه.

-كما أن بعض الدراسات أفادت إن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة.

-وكلما كان هناك تطابق بين التوقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم.

3-العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الإلتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة ، والاستقلالية والتحدي ، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الإلتزام التنظيمي .وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة او عدم وضوح دور الفرد فان هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد (أحمد يوسف، 2012، ص 35)

4 -العوامل ببيئة العمل الداخلية: فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، ويمتلكون مهارات عالية، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك أن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامهم التنظيمي

- كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينهما روح التعاون الايجابية

5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل ايجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

6- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان متباينان و إن الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية.

### سادسا: الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الإلتزام أو الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد تمكن إحدى الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة او خارج النطاق الوظيفي.

سابعا: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات)

### سابعا: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، بالإضافة إلى عنصر الإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها:

✓ تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن

تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية

- ✓ الثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المنظمة وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة؛
- ✓ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي كونها أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين ، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو بالاستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الإلتزام في جوانب العمل
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الإلتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في منظماتهم
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية. ( العنود متعب، 2014، ص 38)

## ثامنا: طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزم الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها.

وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي: (خضير واخرون، ١٩٩٦، ص ٧٩)

• **مقياس ثورنتن** : والذي تضمن ٨ فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي

كما تضمن ٧ فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الإلتزام المهني.

**مقياس بورتير وزملائه** : وقد أطلق عليه إستانه الإلتزام التنظيمي ويتكون من ١٥ فقرة

تستهدف قياس:

1. درجة التزم الأفراد بالمنظمة.

2. وولائهم وإخلاصهم لها.

3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف

الإلتزام بشكل عام.

**مقياس مارش ومافري** : الذين قدما مقياساً للإلتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ،

ويتكون من ٤ فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

1. إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدي الحياة.

2. تعزيز استحسان المنظمة.

3. حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.
4. الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
5. إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج وزملاءه : وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من

خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

1. استخدام المعرفة والمهارة.
2. زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
3. العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
4. بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
5. المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

**مقياس كوردين وزملائه:** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين

ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات

سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-16 فقرة منها تتعلق بالولاء .

2-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة

3-4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها .

4-3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم وتحقيق هذا يعده عوامل منها الإلتزام التنظيمي، بحيث أن هذا الأخير هو أجدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها المنظمات والذي يختبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها وتعددت الأدبيات في النظر إلى الإلتزام من زوايا مختلفة.

الفصل الرابع  
منهجية الدراسة  
والإجراءات الميدانية

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم الوسائل الضرورية في جمع معلومات وبيانات أي ظاهرة تمثل موضوع الدراسة، وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها.

**1- الدراسة الأساسية:****2- منهج الدراسة:**

كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الشبه تجريبي الذي يقوم على أساس دراسة الظواهر الإنسانية كما هي دون تغيير.

تم تعريف المنهج شبه التجريبي بأنه المنهج الذي يقوم بشكل رئيسي على دراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الطبيعية دون أن يقوم الإنسان بالتدخل فيها، أو يعرف بأنه على دراية العلاقة بين متغيرين على ما هما عليه في الواقع دون أن يتم التحكم في المتغيرات.

وعندما يكون الباحث عاجزا عن استخدام المنهج التجريبي فإنه يقوم بتصميم النماذج الشبه التجريبية والتي من خلالها سوف يقوم بدراسة الظاهرة التي يرغب في معرفة نتائجها ودون أن يترك أي أثر ضار على عينة الدراسة..

**3- حدود الدراسة:**

الزمانية: من فيفري إلى جوان 2021

المكانية: ابتدائية الشهيد بن يونس عيسى، ابتدائية سليتان الدراجي، ابتدائية نوي مهدي جميلة

البشرية: تكونت عينة الدراسة من 30 معلم ومعلمة.

#### 4- أداة الدراسة:

أعدنا في هذه الدراسة استمارة استبيان لتحديد علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين قمنا ببناء هذه الاستمارة.

#### 5- صدق أداة الدراسة:

قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

##### • صدق المحكمين:

تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من أساتذة قسم علم النفس في جامعة محمد بوضياف وكان عددهم 2 وذلك لمعرفة صدق المحكمين، وبعد ذلك تم التقيد بملاحظات الأساتذة وتعديل محتوى ما طلب منا تعديله.

الخصائص السيكومترية لاستبيان اتجاهات أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية نحو نظام دكتوراه الطور الثالث:

##### أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0,889 ونجد أيضا أن محاوره كذلك جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في المحور الاول 0.783 وفي المحور الثاني 0.881 وفي المحور الثالث 0.785 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
13	0.866	الثقة التنظيمية
17	0.924	الإلتزام الوظيفي
30	0.896	الكلي

ب/ الصدق:

**1- صدق الاتساق الداخلي:**

**1.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لاستبيان الالتزام الوظيفي**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان الالتزام الوظيفي بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (17) عبارة، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين 0.845 كأعلى ارتباط كان بين العبارة 4 والدرجة الكلية للمحور ككل و0.494 كأدنى ارتباط كان بين العبارة 16 والدرجة الكلية للمحور ككل، يمكن القول بأن استبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الإلتزام الوظيفي مع درجته الكلية**

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
**0,683	العبارة 10	**0,679	العبارة 1
**0,501	العبارة 11	**0,783	العبارة 2
**0,627	العبارة 12	**0,657	العبارة 3
**0,645	العبارة 13	**0,845	العبارة 4
**0,788	العبارة 14	**0,757	العبارة 5
**0,719	العبارة 15	**0,797	العبارة 6
**0,494	العبارة 16	**0,779	العبارة 7
**0,664	العبارة 17	**0,569	العبارة 8
		**0,578	العبارة 9
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05			
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

### 2.1 الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستمارة الثقة التنظيمية

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان الثقة التنظيمية بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين أبعاد الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية لاستبيان دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين 0.843 كأعلى ارتباط كان بين بعد الثقة بالزملاء والدرجة الكلية للاستبيان ككل و0.611 كأدنى ارتباط كان بين بعد الثقة بالزملاء والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن استبيان الثقة التنظيمية صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات ابعاد استبيان الثقة التنظيمية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.769**	بعد الثقة بالمشرف
0.843**	بعد الثقة بالزملاء
0.611**	بعد الثقة بالمدير

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الـ SPSS الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل ارتباط بيرسون.

**خلاصة:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية فصلا منهجيا بالغ الأهمية بحيث يشمل الفصل الإجراءات التي طبقت على هذه الدراسة للوصول الى الدراسة النهائية وتحليل ومناقشة النتائج.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

1- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1-1- عرض نتائج الجزئية الاولى:

تنص الفرضية العامة على أنه " توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (4) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في الثقة في المدير

والالتزام الوظيفي

الثقة في المدير	الالتزام الوظيفي		
معامل بيرسون	1	0,584**	الثقة في المدير
مستوى الدلالة		0,001	
حجم العينة	30	30	
معامل بيرسون	0,584**	1	الالتزام الوظيفي
مستوى الدلالة	0,001		
حجم العينة	30	30	

من خلال الجدول أعلاه رقم (...) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.58) نلاحظ أنها قيمة متوسطة وطرديّة أي أنه كلما زاد مستوى الثقة في المدير لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد معه الالتزام الوظيفي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المدير والالتزام الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (5) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في الثقة بين زملاء العمل

الالتزام الوظيفي

الثقة في زملاء العمل	الالتزام_الوظيفي		
**489,	1	معامل بيرسون	الالتزام_الوظيفي
,001		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	**489,	معامل بيرسون	الثقة في زملاء العمل
	,001	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

من خلال الجدول أعلاه رقم (...) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.48) نلاحظ أنها قيمة متوسطة وطرديّة أي أنه كلما زاد مستوى الثقة في زملاء العمل لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد معه الالتزام الوظيفي، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (6) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في دافعية الإنجاز وجودة

الحياة

الإدارة_العليا	الالتزام_الوظيفي		
-,584**	1	معامل بيرسون	الالتزام_الوظيفي
,001		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	-,584**	معامل بيرسون	الإدارة_العليا
	,001	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

من خلال الجدول أعلاه رقم (...) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت

(-,58) نلاحظ أنها قيمة متوسطة سالبة وعكسية أي أنه كلما زاد مستوى الثقة في الإدارة العليا لدى أفراد عينة الدراسة كلما نقص معه الالتزام الوظيفي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-4- عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه " توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (7) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في الثقة التنظيمية والالتزام

الوظيفي

الالتزام الوظيفي	الثقة التنظيمية		
363*	1	معامل بيرسون	الثقة التنظيمية
049,		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	363*	معامل بيرسون	الالتزام الوظيفي
	049,	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه رقم (...) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.36) نلاحظ أنها قيمة متوسطة وطرديّة أي أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد معه الالتزام الوظيفي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

### 2-1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الاولى:

نصت نتيجة هذه الفرضية بأنه هل توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن **الفرض البحثي قد تحقق**، ولم تعثر الباحثة - في حدود إطلاعها- على أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية تتفق أو تدعم هذه النتيجة. ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تلعب دورا مهم في تحديد درجة الالتزام الوظيفي للموظف فالأشكال القيادية التي يمارسها المدير والاستراتيجيات المتبادلة من طرفين من شأنها خلق جو من الاحترام والرضى واكيد الالتزام.

### 2-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

نصت نتيجة هذه الفرضية بأنه هل توجد علاقة بين الثقة في وملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن **الفرض البحثي قد تحقق**، ولم تعثر الباحثة - في حدود اطلاعها- على أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية تتفق أو تدعم هذه النتيجة. ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان العلاقة بين الزملاء التي تكون مبنية على المودة والصدق والاحترام تؤدي الى تفاعلات ايجابية من شأنها خلف الثقة بينهم ومنهم تؤدي الى الالتزام في العمل.

### 2-3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت نتيجة هذه الفرضية بأنه : هل توجد علاقة بين الثقة في الادارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن **الفرض البحثي قد تحقق**، ولم تعثر الباحثة - في حدود إطلاعها- على أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية تتفق أو تدعم هذه النتيجة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة فاي ادارة تقوم على تعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الادارة والعاملين فيها من شأنه ان يسهم في تطوير قدرات المنظمة، فالبقاء لهما أهمية كبيرة وانعكاس على الفرد والمؤسسة على حد سواء. فلقة المتبادلة بين الادارة والعاملين بيها فيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إذ يعرب عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها وبذل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الاخرى

## 2-4- مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية العامة :

### مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الاولى:

نصت نتيجة هذه الفرضية بأنه هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.

و من خلال تحليل الفرضيات الجزئية الثلاثة وجد أن كل الارتباطات كانت دالة فمنها ما هو دالة عند 0.05 ومنها ما هو دال عند 0.01، التي كان ارتباطها غير دال. وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ، أي أنه كلما زادت الثقة التنظيمية بكل اشكالها لدى الاساتذة وزاد الالتزام التنظيمي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (حكمت محمد فلي) والذي أكد على إن اي تدهور ونقص في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها.

كما تعتبر الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وإدارة المنظمة ) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة كم يلاحظ وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حد في الالتزام التنظيمي يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي.

خاتمة

**خاتمة:**

لقد حاولنا في بحثنا هذا تناول متغيرين مهمين في العلوم الاجتماعية وهما الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الكشف عن مستوى كل منهما لدى عينة الدراسة وكذا توضيح العلاقة بينهما.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد ، محمد بن عيسى، رياض أحمد أبزيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملة في القطاع المصرفي الأردني، ، مجلة دراسة العلوم الادارية،مجلد41، ع2، 2014.
2. أحمد يوسف ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
3. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، خلف حي الهرم ،ط1، 2014.
4. العطوي عامر علي، شيباني إلهام ، دور الدعم والثقافة التنظيمية القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية،مجلد8، ع3 2010
5. الشكرجي ، أسماء طه نوري، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، رسالة دكتوراه بجامعة بغداد ، 2008.
6. الفهداوي فهمي خليل، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، مجلة النهضة، ع4، مج 6، القاهرة 2005.
7. الطائي رنا ناصر جبر، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2007.
8. العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مجستير في العلوم الإدارية، غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم، 2014.
9. عبد المحسن بن محمد بن عبد الصغير، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الغدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014
10. سامي إبراهيم، حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، غ.م، الجامعة الاسلامية غزة، 2006.

11. لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة وهران، إشراف محمد تيغزة، 2015-2016.
12. مصطفى محمد هادي، مسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، جامعة القادسية، 2017
13. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
14. محمد عتيري، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع93، ج2،
15. نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وأثرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2013
16. يوسف بن عطا الله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

إستمارة استبيان حول

## الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

"دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة"

أخي المعلم/اختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد:

في إطار الحصول على شهادة الليسانس في علوم التربية/ تخصص تنظيم وعمل من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي"، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامها، وكلنا أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، مع العلم بأن إجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

إشراف الدكتور :

مغار عبد الوهاب

إعداد الطلبة :

-بن يونس كريمة

-بونشادة مروة

السنة الجامعية: 2021/2020

ثانيا - الإلتزام الوظيفي

أوافق بشدة	أوافق كثيرا	موافق إلى حد ما	أعارض	أعارض بشدة	
					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها
					أشعر باعتزاز حينما أتحدث مع الآخرين عن مدرستي
					يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة
					أشعر بوجود جو أخوي في مدرستي
					أحس بارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها
					لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي
					أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المدرسة
					أشعر بمتعة أثناء عملي في مدرستي
					أرى أن امورا كثيرة في حياتي سوف تتأثر إذا ما قررت ترك العمل في المدرسة
					إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها
					أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل أخرى في مدارس أخرى
					أعتقد أن هذه المدرسة أكثر أمنا وظيفيا من المدارس الأخرى
					أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المستقبلية
					أفضل البقاء في هذه المدرسة لأن الكادر التدريسي الموجود فيها قوي ومتميز
					أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها
					أشعر أن البقاء في مدرسة واحد عمل أخلاقي من وجهة نظري
					أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله السيد (ة): بوشناق دكاس وة

الصفة : طالب

المولود (ة) بتاريخ: 13-01-1998 بـ بوشناق ولاية: المسيلة

ابن (ة): تامر وابن (ة): محمد خاند

والحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 200 3650 38

الصادرة بتاريخ: 04-04-2016 عن دائرة: بوشناق ولاية: المسيلة

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علوم الإعلام والاتصال والمكلف بإجتاز

- مذكرة ليسانس  - مذكرة ماستر

عنوانها: التدقيق التنظيمي وعلاقتهما بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم  
الابتدائي في د. رسة صيدا ليعتق ابتدائيا مدينة المسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية  
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016

حرره: 1 محسنة في: 02-06-2021

مصادقة البلدية

امضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله السيد (ة): بن سوندا كس كحة

الصفة: طالب

المولود (ة) بتاريخ: 12-10-1995 بـ: المسيلة ولاية: المسيلة

ابن (ة): ميدو > وابن (ة): مكي زمام

والحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 201093370

الصادرة بتاريخ: 22-2-2017 عن دائرة: المسيلة ولاية: المسيلة

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علوم الإعلام والاتصال والمكلف بإنجاز

- مذكرة ليسانس  - مذكرة ماستر

عنوانها: التقنية التكنولوجية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى  
أساتذة التعليم الإبتدائي دراسة ميدانية لبعض الإبتدائيات صديقات  
المسيلة  
أصيح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية  
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المراجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016

حرر بـ: المسيلة في: 02-06-2021

مصادقة البلدية

إمضاء المعني

الفهرس

شكر

ملخص الدراسة

فهرس الموضوعات

1 ..... مقدمة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

4 ..... الإشكالية:

6 ..... الفرضيات:

7 ..... ثانيا: أهمية الدراسة :

7 ..... ثالثا: أهداف الدراسة:

8 ..... رابعا: مصطلحات الدراسة:

8 ..... خامسا: الدراسات السابقة:

## الفصل الثاني

### الثقة التنظيمية

13 ..... تمهيد

14 ..... أولا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

15 ..... ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

17 ..... ثالثا: أهمية الثقة التنظيمية

18 ..... رابعا: خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها

19 ..... خامسا: أنواع الثقة التنظيمية

21 ..... سادسا: مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها

23 ..... سابعا : قواعد الثقة التنظيمية

25 ..... خلاصة

## الفصل الثالث

### الالتزام التنظيمي

26	تمهيد
27	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
29	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
32	ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي
33	رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
34	خامساً: العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
37	سادساً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
37	سابعاً: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
39	ثامناً: طرق قياس الالتزام التنظيمي
42	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

44	تمهيد
45	1- الدراسة الأساسية
45	2- منهج الدراسة
45	3- حدود الدراسة
46	4- أداة الدراسة
46	5- صدق أداة الدراسة

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

51	1- عرض نتائج فرضيات الدراسة
51	1-1- عرض نتائج الجزئية الأولى
52	2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

53	..... عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
54	..... عرض نتائج الفرضية العامة
55	..... مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
55	..... مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الاولى
55	..... مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية
55	..... مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة
56	..... مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية العامة
82	..... خاتمة
84	..... قائمة المراجع

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، وحيث تم دراسة عينة من المبحوثين ببلدية المسيلة والتي تكونت من 30 معلم ، واستخدمنا في ذلك استمارة بحث حول الموضوع وبعد التعرف على الجوانب المحيطة بالموضوع والتعريف بالدراسة ، قمنا بتحليل النتائج المستخلصة على ضوء التساؤلات المطروحة سابقا وهي كالآتي:

- هل توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
  - هل توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
  - هل وجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
- وفي الأخير استخلصنا جملة من النتائج وهي كالآتي:

- توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام الوظيفي
  - توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي
  - توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي

### Study summary :

The study dealt with the issue of organizational trust and its impact on the organizational commitment of teachers, and where a sample of respondents was studied in the municipality of M'sila, which consisted of 30 teachers, and we used a research form on the subject and after identifying the aspects surrounding the subject and introducing the study, we analyzed the extracted results in the light of the questions raised Previously, they are as follows:

- Is there a relationship between trust in senior management and organizational commitment among primary school teachers?
- Is there a relationship between trust in the principal and organizational commitment among primary school teachers?
- Was there a relationship between trust in co-workers and organizational commitment among primary education teachers?

In the end, we drew a number of results, which are as follows:

- There is a relationship between trust in the manager and job commitment
- There is a relationship between trust in co-workers and organizational commitment
- There is a relationship between trust in senior management and job commitment.

**Keywords:** organizational confidence, organizational commitment