

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

**الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي بجامعة
محمد بوضياف بالمسيلة**

تحت إشراف الأستاذ:
د. نوي نورالدين

من إعداد الطلبة:
* بوختالة هدى
* شريف ليلى

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بركاتي حسين	أستاذ	جامعة المسيلة	رئيسا
نوي نورالدين	أستاذ محاضراً	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بن طاهر محمد الأمين	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم وبلغنا ما
يحب ويرضى، سأل الله العلي القدير التوفيق والإخلاص في أعمالنا كلها.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص الثناء والعرفان للدكتور المشرف
"نوري نور الدين".

الذي استنرنا بعلمه ومنحنا الكثير من وقته، وجهده، وجميل صبره، ولم يبخل علينا
بأرائه وتوجيهاته السديدة طوال فترة إنجاز هذا العمل، فجزاك الله عنا كل خير.

الشكر موصول لكامل الأساتذة الأفاضل، وعلى كل من مد لنا يد العون وساهم من
قريب أو بعيد في تذليل الصعوبات التي واجهتنا.

لكم منا جميعا كل الاحترام والتقدير

بوختالة هدى

شريفه ليلي

إهداء

إلى كل من ندرت عمرها في أداء الرسالة، وسعت صابرة إلى أعلى درجات النجاح وكلها أمل للوصول إلى من تمررتني بحبها ودعائها الدائم لي، إلى ملاكي في الحياة إلى أمي الحبيبة.

إلى من أعطاني الكثير، إلى من صنع العزة فوق الحبيبين ووجدته بجانب الأمان، إلى من أكن له الصيبة والوقار إلى والدي العزيز. إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى سندي ومصدر قوتي "إخوتي".

إلى سندي وعزتي زوجي العزيز "عبد الرحيم"

إلى كل أساتذتي الكرام.

أهدي ثمرة جهدي

إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام

الحمد لله الذي رفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجاته، اللهم صل وسلم وبارك

على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم.

- أهدي ثمرة هذا الجهد إلى التي جعل الله الجنة تحية أقدامها، التي أوتني في بطنها 9

أشهر وتعاركتي مع الحياة لتمنحيني الحياة في ميدان المناض... إليك أمي.

- إلى خالد الذكر، وكان خير مثال لرب الأسرة، فتقديرنا لكل عطاء وشقاء أعطته لأجل

راحتي، وصحتي إليك أبي.

- إلى أخواتي وصديقاتي وأنسي في الحياة.

- إلى أكبرنا وأكثرنا حيرة على أمان العائلة إليك سميرة.

- إلى القلب الحنون المعطاء وأخفنا دما إليك سهيلة.

- إلى صديقتي ونصيي الصحيح إليك صباح.

- إلى الأقرب لقلبي ومكان راحتني إليك إيمان.

- إلى أختي وصديقة سند في مسيرتي إليك سارة.

- إلى خليلتي في عمري والأقرب له إليك خولة.

- إلى الأحن قلبا وأطيش تصرفا إليك ميادة.

- إلى سكر البيت وجماله إليك رتاج.

- إلى إخي وسندي في الحياة، إلى الأكبر قلبا وصبرا وحنانا إليك محمود.

- إلى حلاوة البيت وفرحته إلى سندي في الحياة إليك إسلام.

- إلى بنات العم وأبناءه عزة لي في الحياة/ إلى أبناء وبنات خالات الأقرب لي وقت

شدتي، إلى أخي وابن خالتي إليك أنور.

إلى صديقاتي "نور - شهرة - دنيا - حورية - شمس - إشراق - هدير.. إلى كل من

تعرفتم عليهم في الإقامة الجامعية، وكانوا أخواتا لي في بيتي الثاني إليكم جميعا.

إلى ابنة العم، وصديقة السكن الجامعي، وبيت سري إليك هيه.

- إلى دكتوربي وأستاذي الفاضل الذي طالما قام بتدريسي وإفادتي الذهبية في

مسيرتي الجامعية، وكان مشرقا لي في بحث هذا وسندي فيه إليك أستاذي جزيل الشكر،

"نوري نور الدين"

شكرا لوجودكم.

فہرس المحتویات

فهرس المحتويات

شكرو عرفان

إهداء

أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الاطار النظري حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- 2 -	تمهيد:.....
- 3 -	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.....
- 3 -	المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية وخصائصها.....
- 3 -	الفرع الأول: تعريف الثقة التنظيمية.....
- 4 -	الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية:.....
- 5 -	الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية:.....
- 6 -	المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الثقة التنظيمية:.....
- 6 -	الفرع الأول: أبعاد الثقة التنظيمية:.....
- 7 -	الفرع الثاني: مصادر بناء الثقة التنظيمية:.....
- 8 -	الفرع الثالث: النظريات مفسرة للثقة التنظيمية:.....
- 13 -	المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....
- 13 -	الفرع الأول: معوقات الثقة التنظيمية:.....
- 14 -	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية:.....
- 15 -	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي.....
- 15 -	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي.....
- 15 -	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:.....
- 16 -	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي:.....
- 17 -	الفرع الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:.....
- 18 -	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي:.....
- 18 -	الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
- 19 -	الفرع الثاني: محددات الالتزام التنظيمي:.....
- 22 -	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
- 24 -	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....

- 24 -	المطلب الأول: الدراسات السابقة
- 24 -	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية
- 26 -	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي
- 28 -	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.....
- 30 -	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة	
- 34 -	تمهيد:
- 35 -	المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية
- 35 -	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
- 36 -	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.....
- 36 -	الفرع الاول: تصميم أداة الدراسة
- 38 -	الفرع الثاني: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة
- 38 -	الفرع الثالث: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية
- 44 -	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
- 44 -	المطلب الأول : عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
- 44 -	الفرع الاول : عرض وتحليل محور البيانات الشخصية
- 46 -	الفرع الثاني : تحليل بيانات متغيري الدراسة.....
- 50 -	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
- 50 -	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
- 51 -	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
- 52 -	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
- 54 -	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
- 55 -	الخاتمة.....
- 58 -	قائمة المراجع

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال

الرقم	إسم الشكل	الصفحة
01	أهم مصادر الثقة التنظيمية	08
02	أبعاد الالتزام التنظيمي	20
03	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	24
04	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	44
05	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	45
06	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	45
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	46

فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
36	درجات مقياس الدراسة	01
37	أبعاد محاور الدراسة	02
39	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha s'Cronbach) لمحاور الاستبيان	03
40	الاتساق الداخلي لمحور الثقة التنظيمية	04
42	الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي	05
43	اختبار طبيعية البيانات	06
44	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	07
45	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	08
45	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	09
46	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	10
47	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	11
49	تحليل معطيات فقرات المحور الثالث	12
50	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	13
51	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	14
52	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	15
53	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	16

مقدمة

مقدمة

حظي مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين باعتبارها عامل من عوامل النجاح، وفعالية المنظمة حيث تسعى الثقة التنظيمية في خلق وتعزيز جميع مستوياتها التنظيمية مما ساهم في تحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، حيث يزيد من رضاهم والتزامهم وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الالتزام في جوانب العمل.

لذلك أضحى على صناع القرار بالمؤسسات أن تهتم بآليات تعزيز ثقة العنصر البشري في البيئة الداخلية واعتبارها مفتاح لنجاح مؤسساتهم من أجل تحقيق أهدافهم، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق ذلك كان لزاما عليها أن تولي اهتماما بدراسة سلوك الموظفين بها كالأفراد والجماعات، وتولي أهمية بالآثار الناجمة عن كسب وفقدان هذه الثقة لإيجاد حلولاً تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفيها. والجامعة في ظل ما تشهده من تغيرات ومالها من تأثيرات على المجتمع تسعى كغيرها من المؤسسات إلى توفير السبل الناجحة لأساتذتها وموظفيها لتوفي المناخ المناسب مشبع بالثقة لكسب رضاهم والظفر بالتزامهم التنظيمي.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي:

"ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟"

وتتدرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أثر الثقة في الزملاء على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
 - ما أثر الثقة في المشرفين على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
 - ما أثر السياسات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

-الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

وينبثق عن هذ الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين بعد السياسات الادارية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها وأهم أبعادها.
- التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وأهم أبعادها.
- معرفة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة المسيلة.
- معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الجامعة الجزائرية ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، بالإضافة إلى أهمية ومكانة الثقة التنظيمية في الجامعة وما قد ينتج عنها من آثار على الالتزام التنظيمي، وهو ما قد ينعكس إيجابا أو سلبا على تحقيق أهداف الجامعة من خلال كسب أو فقد الثقة بها.

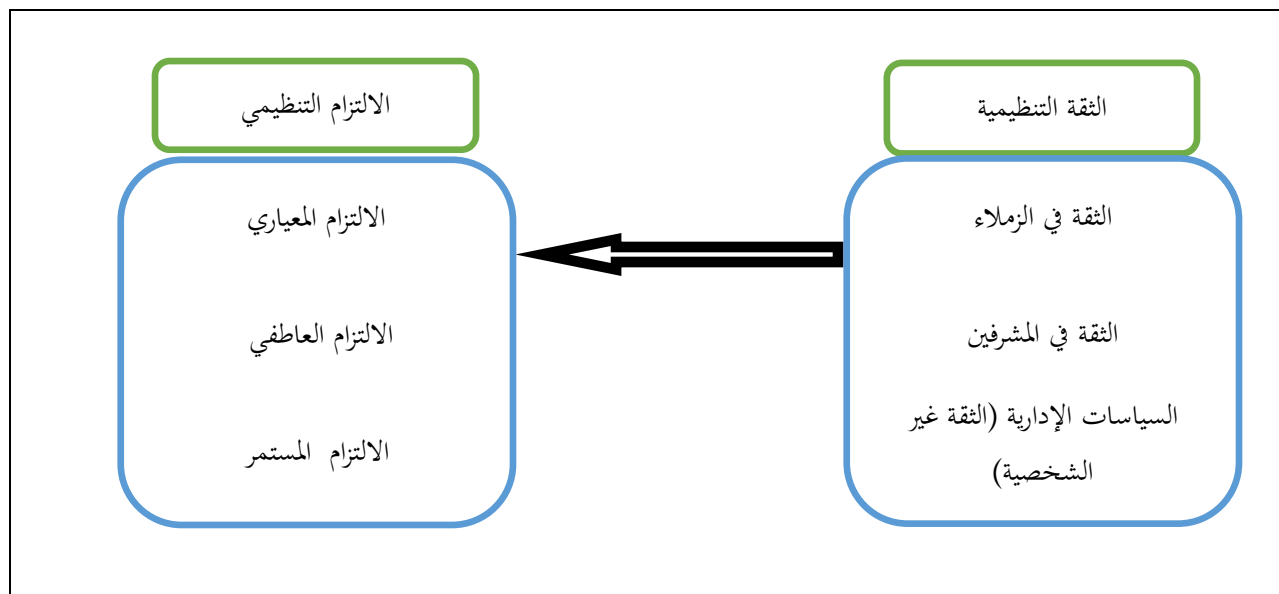
منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختيار الفرضيات ثم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه يلائم الدراسة ووصف الظاهرة المدروسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والعديد من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

الحدود الزمانية والمكانية:

اقتصرت الدراسة على جامعة المسيلة في الفترة المحددة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2023، كما اقتصرت الدراسة على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، السياسات الإدارية).

نموذج الدراسة:



تقسيمات البحث:

للإمام بالموضوع من مختلف جوانبه تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار النظري حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والذي تضمن ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الثقة التنظيمية والمبحث الثاني ماهية الالتزام التنظيمي أما المبحث الثالث فتطرقتنا فيه إلى عرض أهم الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من اساتذة جامعة محمد بوضياف المسيلة حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

أما خاتمة البحث فتضمنت حولة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومجموعة من الاقتراحات المقدمة.

الفصل الأول

الاطار النظري حول الثقة التنظيمية

والالتزام التنظيمي

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق الى مفهوم الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي واهم أبعاد كل منهما.وما يمكن استنتاجه أن الثقة التنظيمية شئ أساسي وضروري لأي مؤسسة لان المؤسسات اليوم يتوقف نجاحها او فشلها على مدى توفر هذه الثقة بأبعادها الثلاثة (بعد الإدارة العليا، بعد المشرفين، بعد الزملاء) وبتحقيق هذه الابعاد يتولد لدى الأفراد التزام تنظيمي عال سواء كان التزام عاطفي، مستمر معياري) حيث يخلق لها أداء جيد ويساعدها في تحقيق اهدافها.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية عامل أساسي وجوهري في تحقيق التفاعل الإنساني والتنبؤ بالسلوك الجماعي والفردية والتنظيمي، فهي بمثابة عامل مهم للعلاقات الاجتماعية ثابتة ومستقرة وعلى هذا الأساس سنحاول فيما يلي التعرف على ماهية الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية وخصائصها.

الفرع الأول: تعريف الثقة التنظيمية

قد عرفها (Gilbert and li-ping): بأنها إدراك الفرد لما يلقاه مندعم ورعاية واشباع من جانب المنظمة و في المقابل إدراك القادة العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم اتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية مع سيادة شعور عام بأن كافة السياسات والقرارات تحمي حقوق الفرد وتعمل لصالحه. (القرني، 2017)

ويشير الطائي 2007: الى ان الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الافراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة. (فارس 2014)

كما أشار الحسني وأحمد (2005) بأن الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي وينطبق على كافة المنظمات القائمة في المجتمع وتقوم على فكرة التوقعات والمخاطرة و تشتمل ابعادها الاهتمام بالباآخرين والصدق والانفتاح والامانة والكفاءة.

عرفها النجار (2010) تشير لتحمل المخاطر التي تنتج من توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفق واجباته وهي ادراك الفرد لما يلقاه مندعم ورعاية واتباع من جانب المنظمة وفي المقابل ادراك القادة لقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم اتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية مع سيادة شعور عام بأن كافة القرارات والسياسات التنظيمية تحمي حقوق الفرد ولا تعمل في غير صالحة.

عرفها (هاشم والعايدي 2010) بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والافراد بما ينسجم ويحقق الاهداف التنظيمية.

أما (الشكري 2008) فتعرف الثقة التنظيمية على انها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد اتجاه المنظمة التي ينتمون اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية الخاصة والابتعاد عن كل مايضر بالمصالح المشتركة.

ويعكس مفهوم الثقة التنظيمية خمس حقائق هي بمثابة قواعد أو مبادئ أساسية لتحقيق بناء تنظيمي أساسه الثقة بين الأطراف ذات صلة، تتمثل هذه الحقائق في:

- الإحسان: هو شعور وإحساس كرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه ويمده بالعطف والأمان والعدل وغيرها من التصرفات والسلوكيات الإيجابية.

- الاعتمادية: هو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص ما على آخر، ومجموعة على مجموعة أخرى.

- الجدارة: أي هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة.

- الأمانة: تعبر عن صدق وإخلاص وسلامة ونزاهة الطرف المؤمن.

- الانفتاح: أي ليس هناك حجب للمعلومات، ويمكن قياسه من خلال الأسئلة عن كل من الانفتاح عموما للموثوق فيهم مع الآخرين، وأيضا الانفتاح مع الوثائق. (باخة وبن يخمة، 2017، صفحة 11)

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الثقة التنظيمية تتجلى في الأحاسيس والمشاعر والتوقعات الإيجابية سواء كانت اتجاه الأفراد أو المشرفين أو المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية:

أكدت احدى الدراسات بأنه لا بد من توافر بعض السمات والخصائص والمهارات والقيم الشخصية والادارية التي يتسم بها الطرف محل الثقة على النحو التالي:

- السمات الشخصية والنفسية، الكفاية الصدق، الامانة العدالة، النزاهة، قوة الشخصية، العناية بالآخرين.

- المهارات والقدرات الادارية والفنية: العدالة التنظيمية، الجراة في اتخاذ القرار، اتاحة الفرص لتمكين الآخرين واشراكهم في صنع القرار .
- ومن ثم يمكن القول أنه الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة تتسم بعدة خصائص وملامح أهمها:
 - أنها ذات مسؤولية متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة.
 - أنها تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل الصدق والأمانة، النزاهة، العدالة.
 - أنها تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة انسيابها وتدققها داخل المؤسسة.
 - أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.
 - أنها تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.
 - أنها متعددة الأبعاد والمجالات والمكونات والمتغيرات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومعايير ومحددات أساسية.

الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية:

إن الثقة التنظيمية لها أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا من خلف مناخ من الابداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة.

- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكون أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها اذ يتولد لهم رضا عالي في علاقاته بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق اذ إن انعدامها يؤدي الى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الانسانية وانعدام الكفاءة والفعالية في التنظيم.

- تعتبر أداة مهمة لتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فريق عمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الاطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فعالية ومن ثم نقل من آليات الرقابة تزيلها وتزيد من التفاعل والتلاحم بين الأفراد.

- تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعالمين فضلا عن تحقيق شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم وزيادة معدلات الانتاج وتحقيق النجاح المنظمي. (جنان شهاب أحمد، 2017، صفحة 277)

المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الثقة التنظيمية:

الفرع الأول: أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية لكن معظمها يركز على ثلاث أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي الثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه لكل بعد من هذه الأبعاد.

أولا: الثقة بالإدارة العليا للمنظمة:

الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة ، اذا أن الأمانة والاستقامة هي سمة انسانية وقيمة للقيادة فعندما يثق الافراد بالقائد فانهم يرغبون ان يكونوا تحت طوع اوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم لن يتم المساس به، اذا أنه من غير المحتمل أن يتبع الافراد من يرونه غير امين أو من يعمل على استغلالهم، وبالتالي فإن الثقة بالإدارة تتبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والمعاملات السائدة بداخلها تؤثر على جميع أعضاء المنظمة الى حد ما، واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة. (كاظم 2014، صفحة 232)

ثانيا: الثقة بزملاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة ويكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل مايلي:

- القدرة والتكامل.
- الإرتياح المتبادل.
- الاستعداد لمنح الثقة للآخرين. (الكعبي، 2013، صفحة 271)

ثالثا: الثقة بالمشرفين:

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه اذا ما توفرت فيه مجموعة من الخصائص كالكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على مرؤوسيه والاهتمام بمصالحهم الشخصية وتقديم الدعم لهموالعدالة فيما بينهم وتظهر الثقة في المشرف جلبا في الأذعان والانصياع لأوامر المشرف دون ضغوط أو تهديدات. وعليه يمكن القول أن الثقة بالمشرف تأتي نتيجة لإدراك طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقا لواجباته. (هاشم والعبادي، 2010)

الفرع الثاني: مصادر بناء الثقة التنظيمية:

تتحكم العديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، فكون الثقة التنظيمية هي عالقة بين الفرد والمنظمة فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها، وإن كان لا يمكن القول أن عامل معين هو المتحكم الرئيسي في الثقة التنظيمية، ذلك أن لكل عامل درجة معينة من المساهمة تبعا لمتغيرات كثيرة ترتبط بحجم المنظمة وطبيعتها، والنشاط الذي تقوم به، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من العوامل التي تجعل من مصادر الثقة التنظيمية نسبية لكنها موضوعية إلى حد ما، والتي يجب على المنظمات العمل على توفيرها لتكوين الثقة بينها وبين أفرادها خاصة وأن الثقة التنظيمية تلعب الدور الأساسي والمتحكم البارز في العديد من السلوكيات الفردية والجماعية التي تحدث داخل المنظمة، والتي من شأنها المساس بالأداء ومنه الكفاية الإنتاجية للمنظمة. وسنحاول أن نشير لبعض المصادر التنظيمية التي تساهم في تشكيل وتشكل الثقة التنظيمية، هذه المصادر التي ترتبط بالمنظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها، والشكل التالي يوضح أهم مصادر الثقة التنظيمية:

الشكل رقم(01): أهم مصادر الثقة التنظيمية

مصادر بناء الثقة التنظيمية	
المرتبطة بالفرد	المرتبطة بالمنظمة
الشخصية	القيادة
الإدراك	السياسات
التوقعات	تدفق المعلومات
العلاقات المتبادلة	الإدارة بالثقة
الثقة في الرئيس	الدعم المؤسسي المدرك
الانتماء	الاتصال الجيد
التعلم التنظيمي	العدالة التنظيمية
	المشاركة
	الثقافة التنظيمية
	الفاعلية التنظيمية

المصدر: بحري صابر ، خرموش منى، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع للدراسات النفسية، المجلد 07 (01)، 2022، ص 1303

الفرع الثالث: النظريات مفسرة للثقة التنظيمية:

شهد تطور مفهوم الثقة العديم من التطورات المواكبة لتطور الفكر الاداري، والتي تمثلت في:

أولاً: نظريات عدم الثقة:

تتمثل النظريات التي كرس مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءت ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقات في إطار رسمي وأهملت الجوانب غير رسمية . أولى هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية التي يعود الفضل فيها إلى فريدريك تايلور-1915 (Frederick Taylor) (1856والتي بنيت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحليل العمل مستخدماً في ذلك الطرق العلمية ، إذ ومن خلال هذا المبدأ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أو قواعد أثناء قيامهم بالعمل والتي تؤدي إلى انخفاض الإنتاج . انخفاض يفقد الإدارة

قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي ، ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب ، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الإدارة في موقع العمل ينال المكافآت ، أما الإبتكار والمبادرة والإبداع فتلك أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف ، وبهذا نجد أن المدير أو المشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به. (الجبوسي، وجاد الله، السنة، صفحة 33-34)

- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الألماني (1864 - 1920) Max Weber والتي عرفها على أنها : " مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف " ومن بين مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف ، تقسيم العمل على أساس التخصص ، التدوين الكتابي ، عدم التحيز ، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية ، الكفاءة (الجبوسي، وجاد الله، 2008، صفحة 33-34)

إذ نجد أن معظم هذه المبادئ تم وضعها لعدم ثقة الإدارة في العاملين ، فهي تمنح كل السلطة للمكتب عبر التوثيق (الإدارة المكتوبة) بدل الإدارة بالثقة ، لاقت النظريتان انتقادات شديدة ، ذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، فكل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة ، ينبغي فقط تنفيذها ، وهذا يؤدي إلى تقييد الإبداع والابتكار لدى العاملين ، أما البيروقراطية ، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى ، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل ، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين. الكفاءة (الجبوسي، وجاد الله، 2008، صفحة 33-34)

ثانياً: نظريات مهدت للثقة:

يتضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في المنظمات المعاصرة ، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة وأساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معا ، وتشمل : مدرسة العلاقات الإنسانية، واستدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد ، منها نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج Herzberg وأفكار ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet)

(1868- 1933 ، نظرية (X) و (Y) ، نظرية ثنائية الأهداف لكريس ارجريس Kris Argyris ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي ونموذج القوى الحقلية في هندسة تغيير المنظمات لكبرت لوين Kurt Lewin مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الإنسانية ، وتبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة ولهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة إنتاجيتهم. (محمود، 2012، صفحة 31)

وقد ظهرت هذه المدرسة كنتاج لمجموعة من التجارب بقيادة التون مايو (Elton Mayo (1880- 1949 وكان من نتيجتها أن العوامل الاجتماعية ومشاكل الناس وحاجاتهم الاجتماعية لها تأثير قوي على إنتاجيتهم في العمل (البدراي، 2016، صفحة 59) .

يعتبر شستر بارترد (Ch.Bernard (1886-1961 نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث ، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا المبادئ التقليدية في إدارة العاملين ، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل التنظيم ، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما ، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى ، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط برنارد Bernard في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة ، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعاتهم ، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار ، ليتسنى قبولهم للقرارات ، والتزامهم بالتنفيذ (البدراي، 2016، صفحة 59)

بينما أشارت نظرية (X) و (Y) التي جاء بها ماكريجور Me Greoger إلى وجود نوعين من العمال ، النوع الأول (X) كسول ويفتقر إلى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة ، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل رقابة مستمرة أي أنه يتهرب من المسؤولية ، وفي هذه الحالة يضطر المدير إلى أساليب الإكراه والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة . أما النوع الثاني (Y) فهو على العكس تماما محب لعمله ، ويقول ريجور Greoger أن الإدارة إذا تبنت هذه الافتراضات عن الإنسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها : إما أن تطبق أسلوب الإدارة الجافة " Hard Mangement والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين ، أو تطبق أسلوب الإدارة الناعمة -

" Soft Mangement والتي تعنى ترك العاملين وشأنه وعلق جريجور Gneomer أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنساني (العفيفي، عبد الهادي، 1994، صفحة 457)

-نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzberg كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف ، واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل ، وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف بـ " حركة التطوير التنظيمي " التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير ، وكان من أبرز أفكارها نموذج كيرت لوين Kurt Lewin المعروف بـ القوى الحقلية " والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يشككون في حدود الاستمرار بطرق العمل المعتادة التخلي عنها سوف تؤدي نتائج ضارة بهم ، في مقابلية نفس العاملين وأنها في بمعلومات جيدة عن المنتج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول اليه، وبذلك تشكل لديم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح.(البدراي، السنة، صفحة 61-62)

أما فيما يتعلق بنماذج القيادة ، فإن نموذج تننباوم وشيدت Tannenbaum & Shmidt يتدرج في سبعة أنماط اعتمادا على ثلاثة عوامل خاصة بالموقف ، من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين ، في ضوء تقييم القائد للمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم ، في حين تضمن نموذج بلاك وماوتن Black & Mouton خمسة أنماط للعلاقة بين القائد وتابعيه ، حيث أن الرئيس والمرؤوس يفنقران إلى الثقة والإحترام المتبادل في النمط الأول ، بينما يتسبب المرؤوسون في النمط الثاني في أداء العمل نتيجة للحرية التي يمنحها لهم الرئيس لأنه يثق بهم ، أما في النمط الثالث فتقتصر ثقة الرئيس على المرؤوسين الذين كونوا لديه انطباعات إيجابية عنهم ، في حين تنتاب الرئيس مشاعر الريبة في أن المرؤوسين لن ينجزوا عملهم في النمط الرابع . ولا تسود الثقة المتبادلة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط الخامس .(العتيبي ، والزين، 2011، صفحة 25)

ثالثا: نظريات الثقة:

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية ، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المنظمة ، وخارجها لتكون السمعة والجودة

والاحترام عوامل جذب للعملاء ، وعامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى . من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح هناك نظريتان رئيستان : إدارة الجودة الشاملة ، ونظرية Z.

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم ، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم ، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ " إدارة الجودة الشاملة التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية ، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة . ويعتبر إدوارد ديمينغ Edward Deming أبا لثورة الجودة والذي يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج ، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة ، فتتولد تكلفة مضافة ، حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة ، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج ، خطوة خطوة ، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء . ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على " المنتج الكامل " الخالي من العيوب ، وإنما المطلوب هو المنتج الموثوق " .

أما فيما يتعلق بالنظرية الثانية ، فقد توصل وليم أوشي W.Ouchi إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية " Z " ، تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال ، أو الاستثمار في البحوث والتطوير ، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية ، وتركز نظرية Z على:

- الثقة: لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحد أي بمعنى أن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان ؛

- الحذق والمهارة : تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب ، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- الألفة والمودة : تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن ، وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين ، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم .(البدراني، 2016، صفحة 65)

المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: معوقات الثقة التنظيمية:

- معوقات بناء الثقة التنظيمية: يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها على العديد من المعوقات والصعوبات، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:
ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تفوض بناء الثقة وتضعفه كفرض سياسات واجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.
- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالامن ويقلل من دافعيتهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الانسانية داخل المنظمة.
- 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 التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.
- الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهارها داخل المنظمات، ويعتقد أن بعض العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون ان افراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في افراد المجموعة ذاتها.
- تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون الى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمنظمات التي يعملون بها.
- والمتأمل في المعوقات السابقة يتضح لنا أن:
- هناك أمور صغيرة واجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون، قد تتسبب بانهايار أسوار الثقة داخل التنظيم.

- هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج الى تكاثف الجهود للمحافظة عليها. (نسرين أبو شاوش، 2013)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

1- العوامل التنظيمية:

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدراءهم، وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، صفحة 70)

2- العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية المشاعر والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة إلى للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

وإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه نضيف العوامل التالية:

- عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، إلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
- عامل أخذ المخاطرة المالية يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
- عامل الأنانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية. (نسرين غانم أبو الشاوش، 2013، صفحة 21)

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا فالاهتمام الكثير من الباحثين لما له أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء أو يؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب وذلك لِماله من أهمية في السياسات الإدارية وتأثيره على سلوك الأفراد، داخل مختلف لذلك قام العديد من الباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمصطلح الالتزام التنظيمي نذكر منها:

1.1 لغة: عرف بلسان العرب: لزم الشيء يلزمه لزوماً ولازمة ملازمة أي لم يفارقه والالتزام،

الإعتناق. (ابن منظور، 2004، صفحة 195)

2.1 اصطلاحاً: يعرف الإلتزام بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس

درجة تبنيه لإتجاهات وقيم المنطقة.

- كما عرفه Moyer: بأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، هذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد هي:

- الإعتقاد القوي لقيم المنظمة وأهدافها وميولها.
 - الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذلك لمصلحة المنظمة.
 - الرغبة القوية والأكيدة للإستمرار في العمل داخل المنظمة. (المصاورة، الخفاجي، 2014، صفحة 48)
- وعرف أيضا على أنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة.
- أما سلطان فهو ينظر للإلتزام على أنه قوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم. (جودة، 2010، صفحة 277)

الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي:

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص سنحاول تلخيصها فيما يلي:(عاشوري، 2015، صفحة 44)

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليس مطلقة وابعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في التالي: (حمادات، 2006، صفحة 63)

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات مثل " قبول أهداف وقيم المنظمة والايمان بها، وبذل أقصى جهد لتخفيف أهدافها، ويتمتع بدرجة عالية من الارتباط، والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وسيلة لتقويم المنظمة بشكل ايجابي.

الفرع الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متشابهة وهي:

- **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 التوثيق بين اتجاهاته وأهدافه وأهداف المنظمة، وكذا محاولة إثبات ذاته يقول بوكانن " أنه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومنهذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات نحو الغتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

▪ **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربع أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد والتخوف من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

▪ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج. (العوقي، 2005، صفحة 36-

(37)

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي:

الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

لقد أجمع أغلب الكتاب والباحثين على وجود ثلاثة أنواع (أبعاد) خاصة بالالتزام التنظيمي وهي:

▪ **الالتزام العاطفي:** ويشير الى الارتباطي العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يسارع العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، يستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة مثلا يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده. (حريم، 2013، صفحة 391)

- يعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو كوافت إصراف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي الى مشاركتها لفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم القيم. (حاروش، 2011، صفحة 41)

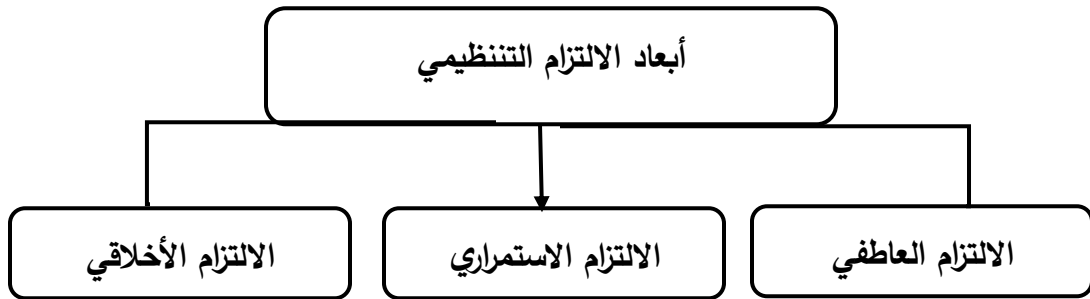
▪ **الالتزام الاخلاقي:** يتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطيع و.... الفوائد التي تحث على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري. (حريم، 2013، صفحة 391)

▪ **الالتزام الاستمراري (commitment to stay)**: يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد ، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال بأن درجة ولاءهم الاستمراري عالية. (حريم، 2013، صفحة 391)

وبصفة عامة يساعد الالتزام التنظيمي على تقليص دورات العمل والتغيب وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواظبة التنظيمية. (حريم، 2013، صفحة 391)

والشكل التالي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (02): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات مارش (Marche) و ماناري (Manari) المشار إليها عند جمال مراد (2011) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي :

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

الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتري عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات. (لعون، 2016، صفحة 39)

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي للمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج و الفلسفة والكفاءة الإدارية.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن (Daiven) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لرو برغبة جامحة وروح معنوية عالية

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المد والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول

إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

-**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة. (لعون، 2016، صفحة 40)

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

واختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على التزام الأفراد بالنظام السائد في المنظمة لهذا نجد في بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يحصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن إيضاح الأنماط القيادية للأفراد مهما تعددت وتتنوع بتنوع الأساليب القيادية. (لعون، 2016، صفحة 40)

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي من الاهتمام المتزايد به لكونه يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة ، وفيما يلي نذكر أهم الاسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي وكذا العوامل التي تؤثر فيه.

أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

ج- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وقد أشار العبادي إلى تلك العوامل التي حددها ستيرس في ثلاث مجموعات وهي: (آل عالق الغامدي، 2010، صفحة 62)

- الصفات الشخصية

- صفات وخصائص العمل

- الخبرة أثناء العمل

أما "خطاب فقد صنفت تلك العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى:

- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية

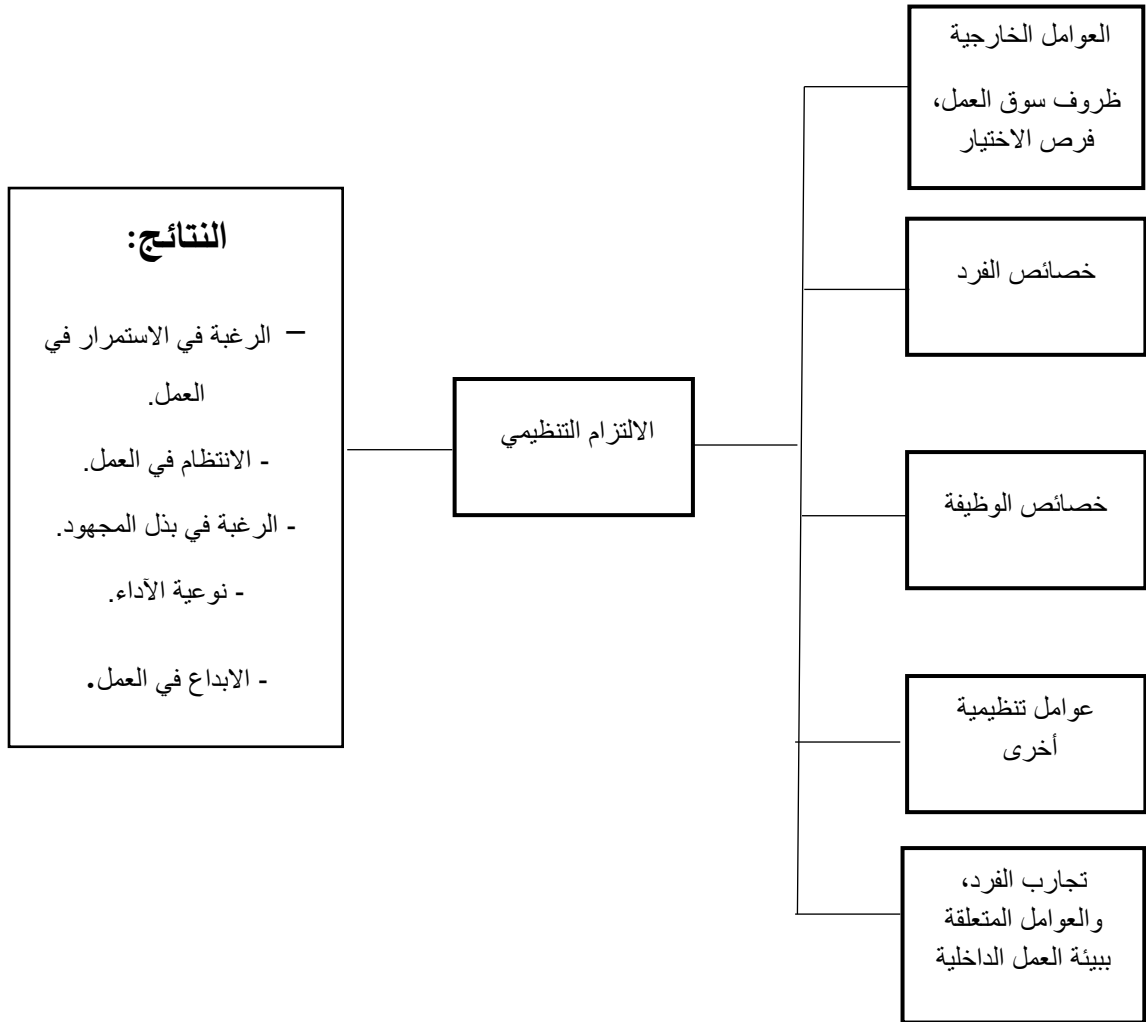
- عوامل تتعلق بخصائص الفرد

- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة

- عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية

عوامل تنظيمية أخرى، كما في الشكل التالي وهي:

الشكل رقم (03): العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق: النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الادارية، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، السعودي، جامعة أم القرى، 2010 ، ص 62.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

دراسة إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري(2016): بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة تهدف إلى تحديد درجة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية من إعداد الباحث، مكونة من (54) فقرة على عينة قدرت (120) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية SPSS، باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (t - test) ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) ، و تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة (عالية)، وأن واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة كبيرة (متوسطة).

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

-وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد.

دراسة منصور مفلح البلوي(2008):بعنوان: علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة تم إعدادها اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة، على عينة قدرت ب(285) معلما ومعلمة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن النمط الديمقراطي كان أكثر الأنماط الإدارية ممارسة ويليه النمط الترسلّي ثم النمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية .

-أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية، جاء بدرجة مرتفعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الخبرة العملية ولصالح منهم خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما ليس هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمنطقة الجغرافية.

-وجود فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى الثقة في أسلوب المدير تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية ولصالح معلمي المدينة بينما ليس هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة العملية.

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري ومستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

دراسة صياغ سارة (2019): بعنوان " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة ارارة بحاسي مسعود، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم استمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية مكونة من (215) عاملا بقاعدة ارارة بحاسي مسعود، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أسفرت النتائج عن:

- وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية للعاملين تجاه الإدارة العليا وكذلك تجاه مشرفيهم.
- وجود مستوى مرتفع للثقة التنظيمية للعاملين تجاه زملائهم .
- وجود علاقة تأثير للثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

دراسة سامي ابراهيم حماد حنون(2006) جاءت تحت عنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدي تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من اصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واختبارات عده منها اختبار تي، اسلوب تحليل التباين الاحادي، اختبار كروسكال ولاس ومان ويتي للتعرف على اتجاهات الفروق الاحصائية وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جميع الاختبارات (0.05).

وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما اشارت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

دراسة ماحي محمد الأمين (2016): بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"

هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي ، في مؤسسة سوناتراك المصنوب SONATRACH AVAL في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس و الخبرة المهنية، تم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ثلاثين فقرة و استبيان لقياس الالتزام التنظيمي (1991 Meyer & Allen)مكون من خمسة عشر فقرة ، على عينة من 126 موظفا و موظفة من المؤسسة المذكورة آنفا، بعد التحليل الإحصائي للمعطيات أسفرت النتائج على ما يلي :

- وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة.
- وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي.
- هناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي.
- عدم وجود فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية.

دراسة بوغريغزة زهية و لهزيل سارة (2016): بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الالتزام التنظيمي في مديرية الموارد المائية لولاية جيجل، من وجهة نظر الموظفين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي، اعتمدت فيها على المنهج الوصفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثتان بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الجزء الأول لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي (، الهيكل التنظيمي، الاتصال، نظم وإجراءات العمل، التحفيز) ويقاس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، تم توزيع هذه الاستبانة على عينة مكونة من (41) فرداً، وقد توصلت النتائج إلى:

- أن مستوى المناخ التنظيمي في مديرية الموارد المائية لولاية جيجل من جهة نظر موظفيها سائد بدرجة متوسطة.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي في مديرية الموارد المائية لولاية جيجل من جهة نظر موظفيها سائد بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

دراسة بوبكر نعرورة وأحمد تي (2021): بعنوان: أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS)، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من (64) عاملاً، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أسفرت النتائج عما يلي:

- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة تأثير بين كل من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة بعاج الهاشمي (2022): بعنوان " أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط ، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضى الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي SmartPLS, Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة . بعد التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي، توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضى والوظيفي على الالتزام التنظيمي.
- للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائياً على الالتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

دراسة لعون عطية(2016): بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة.

حيث هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي ، المستمر ، والمعيارى) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في النسخ الأصلية لاستبباني الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، قام بترجمتهما إلى العربية على عينة قوامها 6700 عامل بالحماية المدنية لولاية الجلفة، وبعد المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام حزمة SPSS 7 20 وحزمة AMOS 7 20 تم التوصل الى النتائج التالية:

- تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية .

- تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

- لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري)

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد التطرق لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يتبين أن موضوع الدراسة هو محل اهتمام كبير من طرف الباحثين وسنقوم باستخلاص أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي.

- كما انفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالاعتماد على أداة الاستبيان بشكل أساسي للحصول على بيانات الدراسة.

- تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.

- أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة كون دراستنا ركزت على الربط بين دراسة موضوع الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي في حين الدراسات السابقة ربطت الثقة التنظيمية بمواضيع أخرى (الأداء الوظيفي).

العناصر المستفادة من الدراسات السابقة:

- الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة واعتمادها كمراجع للدراسة الحالية.

- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لجامعة

محمد بوضياف المسيلة

تمهيد:

من أجل الإسقاط الميداني للدراسة قمنا بدراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لدراسة أثر الثقة التنظيمية على تحسين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. حيث استخدمنا منهج التحليلي الوصفي لمن أجل تحليل الاستبانة التي سنعالج بها إشكالية الدراسة ميدانية، بواسطة برنامج تحليل الحزمة الإحصائية **spss.v26** والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

(1). المنهج : قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

(2). مصادر جمع البيانات: يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

(3). مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وتم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كوحدة للتحليل حيث اختيرت عينة عشوائية تكون من مجموعته (84) مفردة وُزعت عليها أداة الدراسة (الاستبيان).

(4). الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار اختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلمته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتناسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
اتجاه العينة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)	
II	الثقة التنظيمية	الثقة في الزملاء
		الثقة في المشرفين
		السياسات الإدارية
II	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي
		الالتزام المعياري
		الالتزام المستمر

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر المتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية.

ب. المحور الثاني (الثقة): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

• الثقة في الزملاء؛

• الثقة في المشرفين؛

• السياسات الإدارية.

ج. المحور الثالث (الالتزام التنظيمي): يعبر المحور الثالث عن أبعاد المتغير التابع للدراسة والمتمثلة في:

• الالتزام العاطفي؛

- الالتزام المعياري؛
- الالتزام المستمر.

الفرع الثاني: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأننة المستجوبين.
3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

الفرع الثالث: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

- (1). **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان)** : تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة ، وتم الاخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبتين بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.
- (2). **اختبار الثبات**: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
I	الثقة في الزملاء	0.749
	الثقة في المشرفين	0.884
	السياسات الإدارية	0.869
	المحور ككل	0.940
II	الالتزام العاطفي	0.708
	الالتزام المعياري	0.667
	الالتزام المستمر	0.748
	المحور ككل	0.898

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغ (0.940) بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية ككل ومترواحا بين (0.749) و(0.869) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (0.898) للمحور المتعلق بالالتزام التمظيمي ومترواحا بين (0.708) و(0.748) بالنسبة للأبعاد المكونة له، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

(أ). محور الثقة التنظيمية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور الثقة التنظيمية

البعد	°N	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
الثقة في الزملاء	01	لديا ثقة كبيرة بين زملائي في العمل	0.845	0.000
	02	يمتلك زملائي في العمل مهارات وقدرات في مجال تخصصه	0.686	0.000
	03	يقدم زملاء في العمل المساعدة دون تردد	0.684	0.000
	04	يسود بيننا إحترام و تقدير متبادل في العمل	0.891	0.000
	05	يتصف زملائي بالعمل بروح المسؤولية	0.910	0.000
	06	نشترك فيما بيننا المعلومات الهامة الخاصة بتسيير العمل	0.729	0.000
	07	يتصف زملائي بالعمل بالصدق والنزاهة	0.701	0.000
	08	يقدم الجميع المصلحة العامة على مصلحته الشخصية	0.915	0.000
	09	لديا ثقة كبيرة في مشرفي بالعمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.912	0.000
الثقة في المشرفين	10	يشجعني مشرفي على التجديد والتطوير	0.586	0.000
	11	يتصف مشرفي بالنزاهة والأمانة	0.872	0.000
	12	يثق مشرفي في قدراتي ومهاراتي بالعمل ويعمل على إستثمارها وتنميتها	0.912	0.000
	13	أثق في مشرفي بالعمل لأنه يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية	0.852	0.000
	14	أثق في مشرفي فهو يشجعني على الصرامة و أداء العمل بكل اتقان	0.705	0.000
	15	أثق في مشرفي لأنه يقيم الأداء وفق معايير قانونية	0.501	0.000
	16	أثق في القدرات الإدارية ومهارات الإتصال لمشرفي	0.716	0.000
السياسات الإدارية	17	أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لأنها تتميز بالمصداقية	0.871	0.000
	18	أثق في عملية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.863	0.000

0.000	0.752	أثق في نظام الترقية داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	19
0.000	0.502	أثق في الإدارة لأنها تشجع المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	20
0.000	0.836	أثق في عملية تقييم الأداء داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	21
0.000	0.609	أثق في نظام المكافآت والحوافز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	22
0.000	0.789	أثق في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لأنني أشعر بالاستقرار داخلها	23
0.000	0.907	أثق في مبدأ مشاركة الجميع في حل مشاكل العمل	24

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الثقة في الزملاء الكلية للبعد تراوحت بين (68.4%) و(89.1%)، وبين (70.1%) و(91.5%) بالنسبة الثقة في المشرفين، وبين (58.6%) و(91.2%) بالنسبة السياسات الإدارية، مع ميول النسب إلى الاتجاه الطردي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فان فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي اليه.

ب). محور الالتزام التنظيمي

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التا

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي

البعد	°N	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
الالتزام العاطفي	01	أرغب بشدة في المحافظة على مكان عملي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.801	0.000
	02	أشعر بالسعادة بعملي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.613	0.000
	03	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملي بطريقة صحيحة	0.837	0.000
	04	تربطني علاقة عمل أخوية بين زملائي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.829	0.000
	05	أحترم و أقدر مشرفي في العمل	0.599	0.000
	06	أشعر بالفخر لأنني موظف داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.905	0.000
الالتزام المعياري	07	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.888	0.000
	08	تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى زرع روح التعاون بين العمال	0.900	0.000
	09	تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى زرع المحبة بين العمال	0.810	0.000
	10	أسعى دائما للمساهمة في تحقيق اهداف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.742	0.000
	11	أسعى جاهد لحل مشاكل العمل وكأنها مشاكل الخاصة	0.899	0.000
	12	أعمل جاهدا لتحسين صورة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في الخارج والحفاظ عليها	0.523	0.000
الالتزام المستمر	13	بيئة العمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تشجعني على العطاء أكثر	0.427	0.000
	14	تتوافق طموحاتي مع بقاءي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.966	0.000
	15	لا نية لدي في ترك العمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.889	0.000
	16	عملي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يحقق لي الرضا والاستقرار الوظيفي	0.900	0.000
	17	عملي داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أكبر الفرص امامي	0.784	0.000
	18	يوفر لي عملي كل احتياجاتي المادية والمعنوية	0.911	0.000
	19	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	0.501	0.000
	20	أحافظ على ممتلكات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكأنها ممتلكاتي	0.905	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (61.3%) و(83.7%)، وبين (59.9%) و(90.5%) بالنسبة لبعد الالتزام المعياري، وبين (88.8%) و(90%) بالنسبة لبعد الالتزام المستمر، مع ميول النسب إلى الاتجاه الطردي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي إليه.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (06): اختبار طبيعية البيانات

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.631	84	0.988	0.200*	84	0.067	الثقة التنظيمية
غير دال	0.426	84	0.985	0.200*	84	0.062	الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف

للعينة أكبر من 50 مفردة في استبيان الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كانتا غير دالتين إحصائيا عند

مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبما أن قيم الاختبارين كانتا غير دالتين بالنسبة للمتغيرين، فهذا يعني أن

التوزيع إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

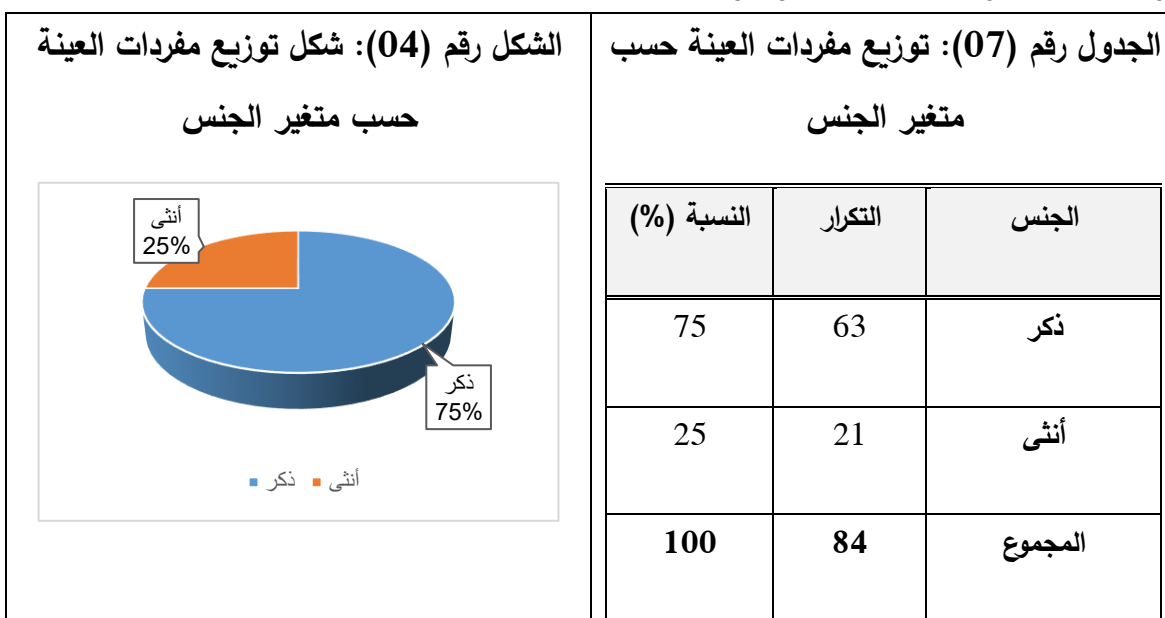
من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة ، بالإضافة الى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان ، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

المطلب الأول : عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

الفرع الاول : عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

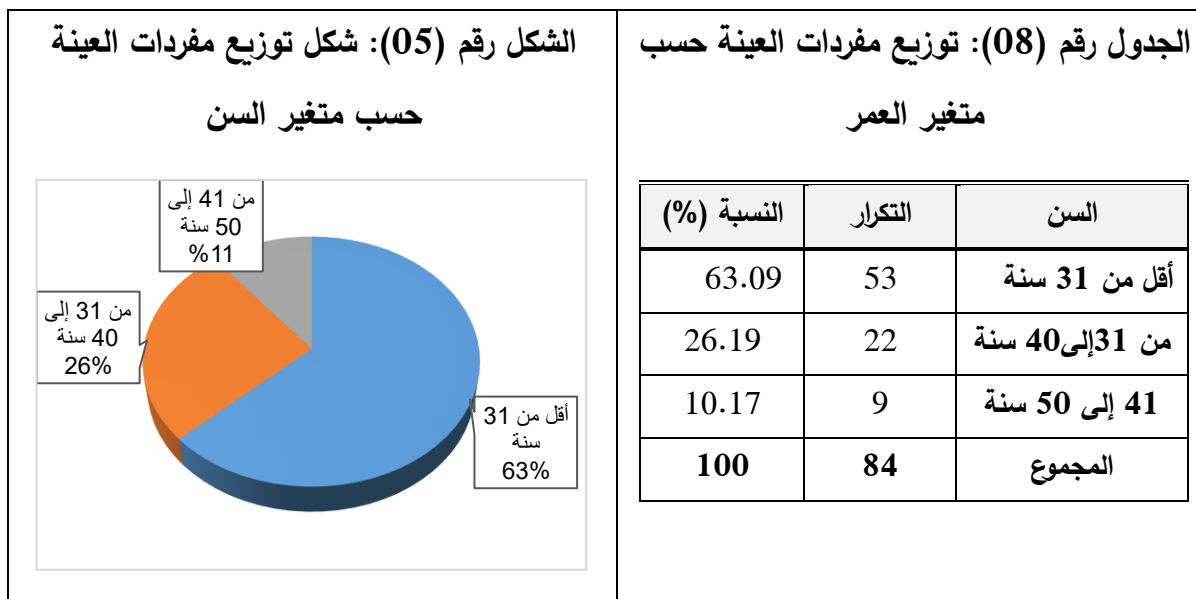
1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين :



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26)

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (75%)، في مقابل (25%) فقط للإناث رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر لا يتطلب مثل هذه الشروط.

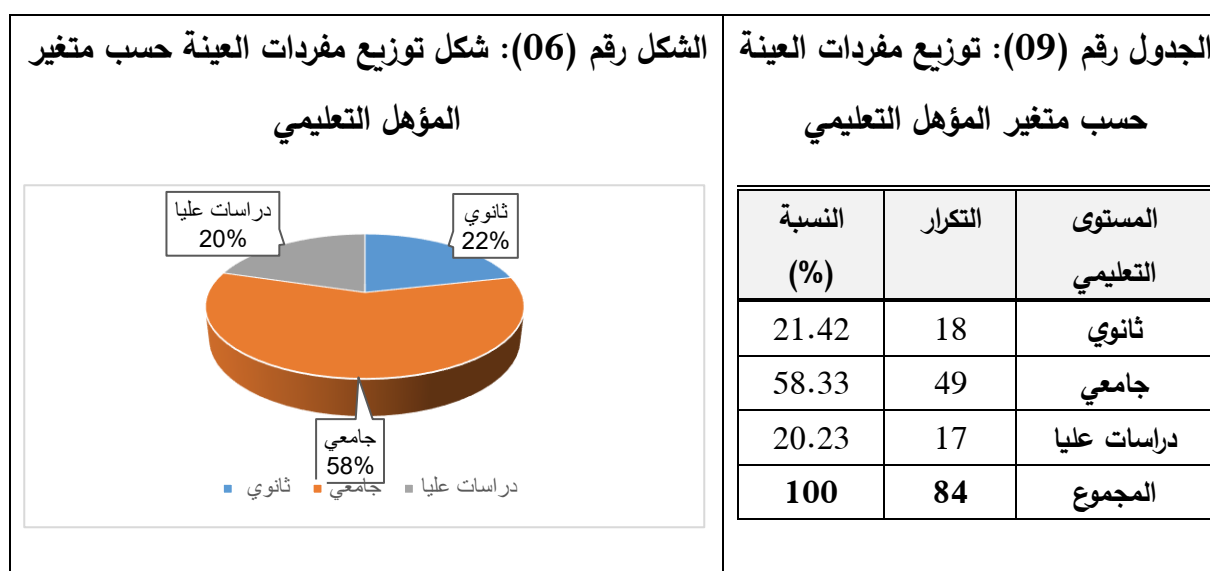
2). توزيع مفردات العينة حسب السن: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26)

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 31 سنة)، ثم الفئتين (من 31 سنة إلى 41 سنة) سنة من (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (26.19%) و (10.17%) على التوالي، أي أن أغلبية المفردات يمثلون فئات متوسطة العمر وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سنا (أغلبية الأفراد شباب).

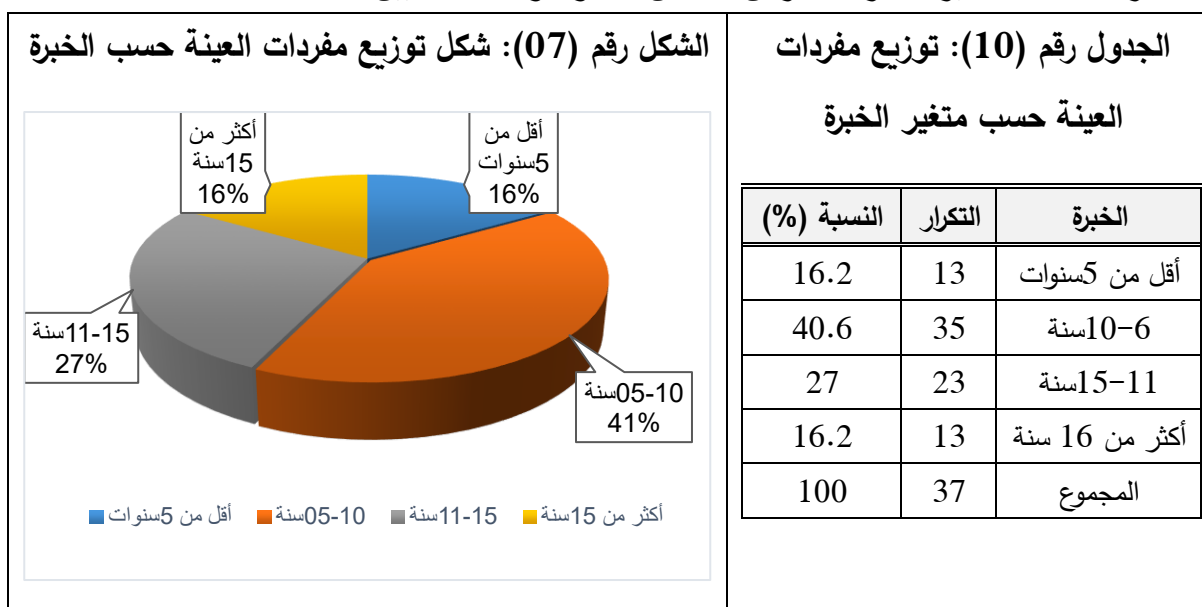
3). توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26)

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي الشهادات الجامعية بنسبة (58.33%) ثم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (21.42%) والنسب الباقية (20.23%) لفئة حاملي الدراسات العليا، وهي نسب تتلاءم ومتطلبات الوظائف التي يتضمنها المؤسسة محل الدراسة حسب هيكلها التنظيمي.

4). توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية الخبرة : لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية إلى (40.6%) للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (10-06) سنوات ثم (27%) ثم الفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (15-11) سنة، وباقي الفئات بنفس النسبة (16.2%) لكل منهما وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب العمر (شباب بخبرة متوسطة).

الفرع الثاني : تحليل بيانات متغيري الدراسة

أ). تحليل محور الثقة التنظيمية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

البعد	°N	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
الثقة في الزملاء	01	لديا ثقة كبيرة بين زملائي في العمل	3.35	0.91	متوسطة
	02	يمتلك زملائي في العمل مهارات وقدرات في مجال تخصصه	3.62	0.81	كبيرة
	03	يقدم زملاء في العمل المساعدة دون تردد	2.78	0.75	متوسطة
	04	يسود بيننا إحترام و تقدير متبادل في العمل	3.11	0.81	متوسطة
	05	يتصف زملائي بالعمل بروح المسؤولية	3.77	0.86	كبيرة
	06	نشترك فيما بيننا المعلومات الهامة الخاصة بتسيير العمل	3.72	0.78	كبيرة
	07	يتصف زملائي بالعمل بالصدق والنزاهة	3.27	0.87	متوسطة
	08	يقدم الجميع المصلحة العامة على مصلحته الشخصية	2.98	0.79	متوسطة
اتجاه البعد					
الثقة في المشرفين	09	لديا ثقة كبيرة في مشرفي بالعمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	2.68	0.93	متوسطة
	10	يشجعني مشرفي على التجديد والتطوير	2.73	0.82	متوسطة
	11	يتصف مشرفي بالنزاهة والأمانة	3.08	0.69	متوسطة
	12	يثق مشرفي في قدراتي ومهاراتي بالعمل ويعمل على إستثمارها وتنميتها	3.00	0.85	متوسطة
	13	أثق في مشرفي بالعمل لأنه يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية	3.76	0.86	كبيرة
	14	أثق في مشرفي فهو يشجعني على الصرامة و أداء العمل بكل اتقان	3.07	0.89	متوسطة
	15	أثق في مشرفي لأنه يقيم الأداء وفق معايير قانونية	2.92	0.68	متوسطة
	16	أثق في القدرات الإدارية ومهارت الإتصال لمشرفي	3.09	0.95	متوسطة
اتجاه البعد					
السياسات الإدارية	17	أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسة لأنها تتمتع بالمصداقية	3.24	0.86	متوسطة
	18	أثق في عملية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3.24	0.66	متوسطة
	19	أثق في نظام الترقية داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3.65	0.88	كبيرة

الفصل الثاني دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة

متوسطة	0.86	3.38	أثق في الإدارة لأنها تشجع المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	20
كبيرة	0.52	3.46	أثق في عملية تقييم الأداء داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	21
متوسطة	0.85	3.00	أثق في نظام المكافآت والحوافز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	22
متوسطة	0.97	3.00	أثق في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لأني أشعر بالاستقرار داخلها	23
متوسطة	0.69	3.38	أثق في مبدأ مشاركة الجميع في حل مشاكل العمل	24
متوسطة	0.74	3.37	اتجاه البعد	
متوسطة	0.90	3.18	اتجاه المحور	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.62-2.78) لبعد الثقة في الزملاء و(3.76-2.68) لبعد الثقة في المشرفين، (3.65-3.24) السياسات الإدارية، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.18)، وبانحرافات أقل من الواحد في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير مشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس النسبي نحو اتجاه عام (متوسطة). وهذا ما يعود بالإيجاب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالثقة التنظيمية مما يرفع من نسبة الثقة في الزملاء والثقة في المشرفين، يجعل هناك سياسات إدارية تتوافق والثقة التنظيمية.

ب). تحليل محور الالتزام التنظيمي

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل معطيات فقرات المحور الثالث

البعد	°N	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
الالتزام العاطفي	01	أرغب بشدة في المحافظة على مكان عملي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3.16	0.77	متوسطة
	02	أشعر بالسعادة بعملتي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3.14	0.73	متوسطة
	03	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملتي بطريقة صحيحة	2.82	0.69	متوسطة

الفصل الثاني دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة

متوسطة	0.83	3.09	تربطني علاقة عمل أخوية بين زملائي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	04	
كبيرة	0.67	3.49	أحترم و أقدر مشرقي في العمل	05	
كبيرة	0.87	3.43	أشعر بالفخر لأني موظف داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	06	
متوسطة	0.91	3.36	اتجاه البعد		
كبيرة	0.95	3.62	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	07	
كبيرة	0.91	3.64	تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى زرع روح التعاون بين العمال	08	
متوسطة	0.86	3.34	تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى زرع المحبة بين العمال	09	الالتزام المعياري
كبيرة	0.88	3.41	أسعى دائما للمساهمة في تحقيق اهداف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	10	
متوسطة	0.86	3.34	أسعى جاهد لحل مشاكل العمل وكأنها مشاكلي الخاصة	11	
متوسطة	0.86	3.38	أعمل جاهدا لتحسين صورة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في الخارج والحفاظ عليها	12	
متوسطة	0.85	2.78	بيئة العمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تشجعني على العطاء أكثر	13	
متوسطة	0.96	3.26	اتجاه البعد		
متوسطة	0.71	3.35	تتوافق طموحاتي مع بقاءي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	14	الالتزام المستمر
متوسطة	0.89	3.08	لا نية لدي في ترك العمل داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	15	
كبيرة	0.64	3.59	عملي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يحقق لي الرضا و الإستقرار الوظيفي	16	
متوسطة	0.92	3.24	عملي داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أكبر الفرص امامي	17	
متوسطة	0.66	3.31	يوفر لي عملي كل إحتياجاتي المادية و المعنوية	18	
متوسطة	0.91	3.32	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	19	
متوسطة	0.78	3.30	أحافظ على ممتلكات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكأنها ممتلكاتي	20	
متوسطة	0.91	3.32	اتجاه المحور		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.16-3.49) الالتزام العاطفي و(2.78-3.62) الالتزام المعياري، (3.30-3.35) لبعد الالتزام المستمر، بين درجات المتوسطة والكبيرة، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.32)، وبانحرافات معيارية أقل من الواحد في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشعبة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس النسبي نحو اتجاه عام (متوسطة)، ومن هنا يمكننا القول أن جامعة محمد بوضياف يهتمون نسبيا بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري كما هم مهتمون نسبيا بالالتزام المستمر، وهذا ما يعود بالإيجاب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الراسة الخاصة بأثر الثقة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة

العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت

النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) يوضح التفاعل بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي						
التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	الالتزام التنظيمي	متغيرات الدراسة	
حجم الأثر كبير	0.957	0.979	0.891	0.944**	معامل بيرسون	الثقة التنظيمية
				0.000	مستوى الدلالة	
				84	حجم العينة	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الثقة التنظيمية ودرجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي بلغ (0.94) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الثقة التنظيمية تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.89) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.95) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بتباين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الرئيسية القائلة بـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إبطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14) يوضح التفاعل بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي					
متغيرات الدراسة	الالتزام التنظيمي	مربع الارتباط	معامل إيطا	مربع إيطا	التفسير
الثقة في الزملاء	معامل بيرسون	0.800**	0.926	0.641	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	0.000			
	حجم العينة	84			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في الزملاء ودرجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي بلغ (0.80) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في الزملاء تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.64) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.85) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الالتزام التنظيمي بتباين المتغير المستقل (الثقة في الزملاء) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاتاه النتيجة تؤيد الفرضية الفرعية الأولى القائلة بـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15) يوضح التفاعل بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي						
التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	الالتزام التنظيمي	متغيرات الدراسة	
الثقة في المشرفين	0.901	0.949	0.752	0.867**	معامل بيرسون	
				0.000	مستوى الدلالة	
				84	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول رقم () أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في المشرفين ودرجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي بلغ (0.86) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في المشرفين تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.75) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.90) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تبين الالتزام التنظيمي يتباين المتغير المستقل (الثقة في المشرفين) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين بعد السياسات الإدارية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16) يوضح التفاعل بين السياسات الإدارية والالتزام التنظيمي						
التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	الالتزام التنظيمي	متغيرات الدراسة	
حجم الأثر كبير	0.944	0.971	0.883	0.940**	معامل بيرسون	السياسات الإدارية
				0.000	مستوى الدلالة	
				84	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور السياسات الإدارية ودرجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي بلغ (0.94) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور السياسات الإدارية تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان الالتزام التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.88) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.94) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الالتزام التنظيمي يتباين المتغير المستقل (السياسات الإدارية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير

وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين بعد السياسات الادارية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خلاصة:

تم خلال هذا الفصل دراسة أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وباستخدام أداة قياس الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وعينة مكونة من 84 فرد من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، توصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى وجود علاقة موجبة وبدرجة كبيرة ما بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، والسياسات الإدارية) والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة الى البحث في دراسة أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وبعد إجراء الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية:

- اتجه آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقة في الزملاء إلى الدرجة المتوسطة، حيث أكدوا أن زملاء العملاء يمتلكون المهارات والقدرات وتتم مشاركة المعلومات الهامة الخاصة بتسيير العمل بينهم.

- اتجه آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقة في المشرفين إلى الدرجة المتوسطة، حيث أكدوا أن مشرفيهم في العمل يقدمون المصلحة العامة عن الخاصة، وأن العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لديهم ثقة في مشرفيهم بالعمل وبدرجة منخفضة نوعا ما.

- اتجه آراء أفراد عينة الدراسة حول السياسات الإدارية إلى الدرجة المتوسطة، حيث الأنظمة واللوائح بالمؤسسة تتسم بالمصداقية كما أن نظام الترقيات وتقييم الأداء يتم بشفافية تامة.

أما نتائج اختبار الفرضيات فكانت كالتالي:

-الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة)، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل قيمة مربع الارتباط التي بلغت (0.89) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبانيين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.95) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بتباين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).

-الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل قيمة مربع الارتباط التي بلغت (0.64) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على

الاستبانيين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.85) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الالتزام التنظيمي بتباين المتغير المستقل (الثقة في الزملاء) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)،

-الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة)، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل قيمة مربع الارتباط التي بلغت (0.75) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبانيين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.90) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الالتزام التنظيمي بتباين المتغير المستقل (الثقة في المشرفين) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).

-الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين بعد السياسات الادارية والالتزام التنظيمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة)، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل قيمة مربع الارتباط التي بلغت (0.88) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبانيين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إبطا والتي بلغت (0.94) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين الالتزام التنظيمي بتباين المتغير المستقل (السياسات الإدارية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).

الاقتراحات:

وبناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-العمل على تشجيع روح التعاون ما بين زملاء العمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال تكريس ثقافة المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

العمل على زيادة ثقة العاملين في مشرفيهم من خلال الدعم والمساعدة على القيام بأداء مهامهم بكل اتقان وفقا لمعايير قانوني محددة وواضحة.

- التشجيع على روح العمل التشاركي والمساهمة في اتخاذ القرارات في مواجهة مشاكل العمل.
- تحفيز العاملين من خلال نظام المكافآت والحوافز ووفقا لمعايير تقييم واضحة ومحددة مسبقا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور (2004)، لسان العرب، ط3، بيروت: دار رضا للنشر والتوزيع.
2. الجبوسي، محمد رسلان، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2008.
3. حاروش نور الدين(2011)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
4. حريم، حسين، (2014) إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حمادات محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، د ط، دار الحامد، عمان، الأردن.
6. العتيبي، منصور نايف وهجوع (2011)، الزين إبراهيم: أصول الإدارة: المفاهيم والوظائف الأساسية، ط 1 ، شركة الرشد العالمية، الرياض.
7. محمود، منال طلعت (2012)، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
8. المصادرة على محمد أحمد، الخفاجي، نعمة عباس (2014)، إدارة التنوع، منظور الالتزام التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

ثانياً: المذكرات

1. جنان شهاب أحمد (2017)، الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية آراء المالن الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 55.
2. عاشوري، ابتسام (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (2010)، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الادارية، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، السعودي، جامعة أم القرى.

4. أبو نداء سامية خميس (2007)، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعلاقة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال، فلسطين، جامعة غزة.
5. محمد بن غالب العوفي (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض "، رسالة ماجستير في الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض.
6. -شهيره باخة - منية بن يخمة (2007)، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جبجل.
7. البدراني، حمد بن سليمان (2016)، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية في المنظمات الامنية، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. نسرین غانم عبدالله أبو شايش (2013)، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. أميرة خضير كاظم (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية، المجلد (2) العدد، الكوفة.
2. حميد سالم الكعبي (2013) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، كلية الرافدين الجامعة للعلوم.
3. هاشم، صبحية قاسم والعبدي، على رزاق جياذ (2010)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.