

الموضوع

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى العاملين الاداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات والاتصال والموارد البشرية

إشراف الأستاذة:
أ.د. لامية بويدي

إعداد الطالبة:
حياة بوعنان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
بلال بوتريه	رئيسا	أستاذ	جامعة الوادي
لامية بويدي	مشرفا ومقررا	أستاذ	جامعة الوادي
سالم يعقوب	ممتحننا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
فضيلة شعوبي	ممتحننا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
عمر حمداوي	ممتحننا	أستاذ	جامعة ورقلة
رابح رباب	ممتحننا	أستاذ	جامعة ورقلة

الموضوع

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على العاملين الاداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات والاتصال والموارد البشرية

إشراف الأستاذة:
أ.د. لامية بويدي

إعداد الطالبة:
حياة بوعنان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
بلال بوتريه	رئيسا	أستاذ	جامعة الوادي
لامية بويدي	مشرفا ومقررا	أستاذ	جامعة الوادي
سالم يعقوب	ممتحننا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
فضيلة شعوبي	ممتحننا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
عمر حمداوي	ممتحننا	أستاذ	جامعة ورقلة
رابح رباب	ممتحننا	أستاذ	جامعة ورقلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴾

البقرة : 172

بادي ذي البدأ أشكر الله عز وجل الذي وفقني على إنهاء هذا العمل له كل الحمد حتى يرضى وله الحمد إذا رضى وله الحمد بعد الرضى.

والشكر موصول لكل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما أرفع راية شكري وتقديري واحترامي إلى الأستاذة الدكتورة والمشرفة لامييه بوبيدي على هذا العمل طيلة سنوات. شكراً لك أستاذة على صبرك وتواضعك وحرصك على الطالب وعطفك راجية من المولى أن يسدد خطاك، ويرعاك، وليبارك في مسعاك، بالأجر والثواب.

كم أتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي وإطارات جامعة الوادي كل الكليات وإدارة الجامعة على سعة الرحب، والتقدير، والإحترام.

كما أخص بالشكر الجزيل لكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية من عميدها وموظفيها وأمنها لكم من كل التقدير والشكر والإحترام جزاكم الله كل الجزاء.

ولا ننسى بالذكر الشكر الموصول للأستاذ والدكتور - هويدي عبد الباسط - على كل مجهوداته في خدمة الجامعة ورقبها.

كما أشكر كل زملائي طيلة مشوارنا في جامعة الوادي، وخص بالذكر زميلاتي الدكاترة: الزهرة، شهرزاد، حكيمة لكم مني كل الشكر على تعاونكم.

بوعنان حياة

إهداء

إلى من اشتقت لوجودهما ودعمهما وريحهم الطاهر والزكي - والديا رحمة الله عليهما
إلى من صبر وثابر وكان لي أب، أخ، صديق، وزوج، وأهداني كل معاني الحب والتقدير
وعلمني معنى العزيمة والإرادة وسار معي كل دروب الحياة لأصل: زوجي الغالي - محمد -

إلى قطعة مني أولادي: عبد الوهاب، هاني، مودة، بشائر الرحمان

إلى خوالي وخالاتي وأبنائهم وخاصة: حنان - منال - ابتسام - بريزة لكم مني كل الحب

إلى أخواتي وإخواني وأبنائهم لك مني كل الحب والإحترام

وإلى عائلة زوجي كبيرها وصغيرها

إلى كل عائلتي كبيرها وصغيرها

إلى مدير وزملاء بمتوسطة رحومة صحراوي الغربية - حساني عبد الكريم

وإلى كل أحبائي وصديقاتي من قريب وبعيد

بوعنان حياة

ملخص الدراسة

1- باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟

وينطلق من السؤال العام الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة ببيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات من الميدان تم تطبيق أداة الاستبيان كأداة رئيسية، حيث طبقت على العاملين الإداريين بجامعة الوادي وقدّر عددهم (200) مفردة، باستخدام أسلوب المسح الشامل. أسفرت الدراسة على جملة من النتائج نذكرها كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r=0.315$) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

-توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط (0.236) وهودال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط (0.124) وهو غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

-توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط (r=0.153) وهودال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

-توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط (r=0.182) وهودال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية-الالتزام التنظيمي-العاملين الإداريين.

2- باللغة الإنجليزية:

This study is intended to identify the link between organizational confidence and organizational commitment among administrative workers at the University of Martyr Hama Lakhdar in El Oued based on the main question: -Is there a link between organizational confidence and organizational commitment among administrative workers at the University of Martyr Hama Lakhdar El Oued?

Under this general question the following sub-questions include:

- Is there a correlation between trust in the direct supervisor and organizational commitment among administrative workers at El Oued University?

- the link between organizational confidence and organizational commitment among administrative workers at El Oued University?

Is there a correlation between confidence in the physical work environment and organizational commitment among administrative workers at El Oued University?

- Is there a correlation between confidence in incentives and organizational commitment among administrative workers at El Oued University?

According to the nature of the subject a descriptive and analyzing information from the field, the survey mean was used and to collect data from the field the questionnaire tool was applied as the main tool. It was applied to the administrative workers at the University of El Oued and their number was estimated at 200 individuals using the comprehensive survey method. consequences of the study are significant consequences containing:

-There is a link correlation between organizational confidence and organizational commitment among administrative workers at El Oued University This appears clearly in the value of the link coefficient($r= 0,315$) which is statistically significant at the level of significance(0,05).

-There is a link correlation between confidence in the direct supervisor and organizational commitment among administrative workers at El Oued University, and we infer that by the value of the correlation coefficient($r= 0,236$) which is statistically significant at the level of significance(0,05).

-There is no correlation between trust in co-workers and organizational commitment among administrative workers at El Oued University, and we infer that by the value of the correlation coefficient($r= 0,124$) which is not statistically significant at the level of significance(0,05).

-There is a link correlation between confidence in the physical work environment and organizational commitment among administrative workers at El Oued University and we infer that by the value of the correlation coefficient($r= 0,153$), which is statistically significant at the level of significance(0,05).

-There is a link correlation between confidence in Incentives and organizational commitment among administrative workers at El Oued University, and we infer that by the value of the correlation coefficient($r= 0,182$) which is statistically significant at the level of significance(0,05).

Keyword:organizational trust- organizational commitment-administrative personnel.

3- باللغة الفرنسية:

L'objectif cette étude visait reconnaître la relation entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel avec les administrateurs à l'Université hama Lakhdar El Oued ,et cela basé sur la question principale :

-Ya-t-il une corrélations entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisation nel avec les administrateurs à l'Université El oued ?

Cette question général relève des questions secondaires suivantes :

- Ya-t- il une corrélation entre la confiance par le superviseur direct et l'engagement organisation nel avec les administrateurs de l'Université El oued ?

- Ya-t- il une corrélation de faire la confiance aux collègues et l'engagement organisation nel avec les administrateurs de l'Université El oued ?

- Ya-t- il une corrélation entre la confiance dans l'environnement du travail ma triolismes et l'engagement organisation nel avec les administrateurs de l'Université El oued ?

- Ya-t- il une corrélation entre la confiance dans les incitations et l'engagement organisation nel avec les administrateurs de l'Université El oued ?

Conformément à la nature du sujet approuvé sur l'approche descriptive analytique ,pour collecter des terrain fait l'outil de questionnaire comme outil majeur , ou applique sur les administrateur de l'Université El oued et estimer leur nombre(200) Célibataire ,en utilisant le méthode d'enquête globale ,il a résulté des résultats importants notamment :

-Il Ya une corrélation entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel avec les administrateurs de l'Université El oued ,et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de crrélation($r=0,315$) ,qui est statistiquement significatif au seuil de signification($0,05$).

- Il Ya une corrélation entre faites confiance au superviseur direct et l'engagement organisationnel avec les administrateurs de l'Université El oued ,et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de crrélation($r=0,236$) ,qui est statistiquement significatif au seuil de signification($0,05$).

-Il nya pas une corrélation entre la confiance dans l'environnement de travail maté réalisme l'engagement organisationnel avec les administrateurs de l'Université El oued ,et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de crrélation($r=0,124$) ,qui n'est pas statistiquement significatif au seuil de signification($0,05$).

- Il Ya une corrélation entre la confiance dans l'environnement du travail matriciels et l'engagement organisationnel avec les administrateurs de l'Université El oued et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation($r=0,153$) qui est statistiquement significatif au seuil de signification(0,05).

- Il Ya une corrélation entre la confiance dans les incitations et l'engagement organisationnel avec les administrateurs de l'Université El oued et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation($r=0,182$) qui est statistiquement significatif au seuil de signification(0,05).

Mots clés: confiance organisationnelle- engagement organisationnel -personnel administratif.

II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة
IX	قائمة المحتويات
XV	قائمة الملاحق
1	مقدمة
3	الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة
4	أولاً: اشكالية الدراسة:
9	ثانياً: صياغة فرضيات الدراسة:
10	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة:
12	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:
13	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:
15	سابعاً: الدراسات السابقة:
29	ثامناً: المقاربة السوسولوجية:
34	خلاصة:
35	الفصل الثاني: الثقة التنظيمية
36	تمهيد:
37	أولاً: مفهوم ونشأة الثقة التنظيمية
43	ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية في منظمات الأعمال:
45	ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية:
50	رابعاً: أنواع الثقة التنظيمية:
51	خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية:
54	سادساً: قواعد الثقة التنظيمية ونماذج دراستها:
58	سابعاً: العوامل المؤثرة بالثقة:

59.....	ثامنا: معوقات الثقة التنظيمية:
61.....	تاسعا: عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية:
64	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
65.....	تمهيد:
66.....	أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي
72.....	ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي:
74.....	ثالثا: خصائص الالتزام التنظيمي:
75.....	رابعا: أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي:
81.....	خامسا: مداخل الالتزام التنظيمي:
84.....	سادسا: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:
88.....	سابعا: مراحل الالتزام التنظيمي:
91.....	ثامنا: طرق القياس وفوائده للالتزام التنظيمي:
93.....	تاسعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:
96.....	خلاصة الفصل:
97	الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية للدراسة
98.....	تمهيد
99.....	أولا: المنهج المتبع في الدراسة:
100	ثانيا: أدوات جمع البيانات:
103	ثالثا: مجالات الدراسة:
108	رابعا: مجتمع الدراسة:
109	خامسا: الخصائص السيكومترية:
111	سادسا: الأساليب الاحصائية:
114	خلاصة الفصل:
115	الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة النتائج
116.....	تمهيد:

117	أولاً-عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة.....
122	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:.....
150	ثالثاً: عرض نتائج الدراسة
160	رابعاً-تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
184	الخاتمة.....
187	قائمة المصادر والمراجع.....
203	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
101	الجدول رقم (01): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي
107	الجدول رقم (02): يبين مجتمع البحث
108	الجدول رقم (03): تحديد عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقبالة للدراسة
109	الجدول رقم (04): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات مقياس الثقة التنظيمية 110
109	الجدول رقم (05): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي
116	الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين لمتغير الجنس
117	الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
118	الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية
119	الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية
120	الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة
121	الجدول رقم (11): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في المشرف المباشر
126	الجدول رقم (12): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في زملاء العمل
130	الجدول رقم (13): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة ببيئة العمل المادية
133	الجدول رقم (14): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في الحوافز
136	الجدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي
146	الجدول رقم (16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

	لاستجابات المبحوثين حول أبعاد الثقة التنظيمية
147	الجدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
149	الجدول رقم (18): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

الصفحة	الشكل
15	الشكل رقم (01): يوضح أنموذج الدراسة (اعداد الباحثة)
42	الشكل رقم (02) يوضح: دور الثقة التنظيمية في بناء فرق العمل
46	الشكل رقم (03): يوضح نموذج عناصر الثقة عند Moran
48	الشكل رقم (04): يوضح أنواع الثقة التنظيمية
75	الشكل رقم (05): أنواع الالتزام التنظيمي
82	الشكل رقم (06): يوضح مداخل الالتزام التنظيمي
86	الشكل رقم (07): يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
89	الشكل رقم (08): يوضح مراحل الالتزام التنظيمي
94	الشكل رقم (09): يوضح الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
116	الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
117	الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
118	الشكل رقم (12): توضح دائرة نسبية توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية
119	الشكل رقم (13): توضح دائرة نسبية توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
120	الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
211	بطاقة تعريفية بالمؤسسة	01
215	قائمة الأساتذة المحمين	02
216	مخرجات برنامج SPSS V22	03

مقدمة

شهدت المنظمات على اختلاف أنواعها تطورات لم تشهدها من قبل نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي، يمثل العنصر البشري أهم مورد يساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرار، ولهذا فقد تعددت المتغيرات التي تؤثر في السلوك الانساني ومن أبرزها الثقة التنظيمية التي تعتبر أساس العمل المشترك بين أفراد وجماعات، وتوفير الأمان النفسي للأفراد والجماعة فوجود الثقة بين الأفراد والجماعات تعتبر موجوداً استراتيجياً وعنصراً هاماً في الثقافة التنظيمية للمنظمة وعاملاً أساسياً في عملية التطوير والإبداع، والإبتكار.

إن بناء مناخ تنظيمي تسوده الثقة والتي تتسع للأفراد والإفصاح عن آرائهم، ووجدانياتهم ومتعاونون مع بعضهم البعض، فزيادة الثقة تزداد فعالية المنظمات ونجاحها، وكلما ضعفت الثقة يؤدي ذلك حتماً ضعف في الاتصالات، والتعاون، ويقلل من الالتزام. يعد الالتزام أحد المفاهيم الادارية الذي يساهم في فاعلية المنظمات وتحقيق أهدافها لأن بوجوده يتيح النجاح والاستمرار للمنظمات، كما يعتبر عنصر أساسي لإثبات الكفاءة والتميز.

إن الثقة والالتزام أمران مترابطان كل منهما يحقق أو يكتمل بوجود الآخر، لأن الإقتناع بعقلانية أهمية العنصر البشري لا يقل أهمية بالمنظمة. فالالتزام هنا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة.

من هنا تبلورت فكرة دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. ولقد تضمنت هذه الدراسة قسمين نظري و ميداني.

القسم النظري ضم ثلاثة فصول وهي:

❖ **الفصل الأول:** جاء بعنوان الإطار الاشكالي والمفاهيمي للدراسة، حيث تضمنت الاشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، مروراً بتحديد مفاهيم الدراسة، وأنموذج الدراسة، وبعض الدراسات السابقة. وأهم المقاربات السوسولوجية.

❖ **الفصل الثاني:** جاء بعنوان الثقة التنظيمية، حيث تضمن مفهوم الثقة التنظيمية ونشأتها، أهمية الثقة التنظيمية في منظمة الأعمال، خصائص الثقة التنظيمية، وأنواعها،

إضافة إلى أبعادها وقواعدها ونماذج دراستها، إضافة إلى العوامل المؤثرة بالثقة، ومعوقات بناء الثقة التنظيمية، وعوامل تحسينها وتعزيزها.

❖ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان الالتزام التنظيمي وفيه التطرق إلى النظرة المفاهيمية للالتزام التنظيمي، وأهميته، خصائصه، أنواعه، مداخل وأبعاده، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، مراحل، طرق وفوائد قياس الالتزام التنظيمي، أخيرا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

أما فيما يخص القسم الميداني فضم فصلين هما:

❖ **الفصل الرابع:** جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم التطرق إلى المنهج المتبع للدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، الخصائص السيكومترية للأداة، إضافة إلى الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة.

❖ **الفصل الخامس:** جاء بعنوان عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة، ياليتها عرض بيانات الدراسة وتحليلها، ومناقشة نتائج الدراسة، إضافة إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات، فضلا عن ذلك عرض بعض من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

ثانياً: صياغة فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: أنموذج الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربات السوسيولوجية

خلاصة

أولاً: اشكالية الدراسة:

تتميز المنظمات الحديثة عمومية كانت أو خاصة تطوراً لم تشهده من قبل نتيجة لعدة امكانيات متاحة لها وهذا لا يقتصر فقط على الموارد المادية والمالية والتكنولوجية بل يعتمد أولاً على امتلاكها للموارد البشرية التي تعد في مقدمة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها ادارة المنظمات باعتبارها طاقة انتاجية تلعب دوراً هاماً في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها. ومن هنا أصبحت المنظمات الادارية تعتنى بالموارد البشري في المنظمة وأراء المرؤوسين ورغباتهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وانجازاتهم بتوفير لهم بيئة عمل صحية ومناخ تنظيمي سليم يسوده جو من التعاون والإندماج، و الثقة كل هذه المفاتيح بها تستشرق للعامل الصورة الواضحة لمنظمتة وما يترتب منه انجازه.

تكتسي الثقة صورة ذهنية ايجابية وانطباعات يحملها فرد لآخر أو عن جماعة أو عن مؤسسة أو عن حكومة سواء كانت هذه التصورات صحيحة أم خاطئة، كما أنها تشكل دوراً أساسياً في الوسط الاجتماعي القائم على العلاقات الشخصية وفقاً لمبادئ وآليات يقوم عليها المجتمع، فالثقة لها دور في مواجهة القضايا الاجتماعية كت تحقيق السلام، والاستقرار، والتعاون. والتقليل من حدة النزاع وتمنح الإحساس بالرضا، فالفرد الموثوق يمنح له مكانة اجتماعية رفيعة، وينظر إليه بوصفه انساناً نبيلاً يغلب مصالح الآخرين والمصالح العامة على مصالحه الخاصة. وفي هذا السياق حدد الكثير من العلماء لمفهوم الثقة أنها تبدأ بمفهومها بالرأس المال البشري الذي يتجسد في المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد، حيث يؤكد عالم الاجتماع جيمس كولمان بأن الثقة: "تعد جانباً أساسياً من رأس المال الاجتماعي المتمثل في شبكة الارتباطات الاجتماعية وبقدرة الأفراد على الإتصال المستمر فيما بينهم، ونتيجة هذا التواصل مدى اشتراكهم في اتفاقهم على مجموعة من المبادئ و القيم والمعايير الأخلاقية وقدرتها على اخضاع الأهداف الشخصية الضيقة للمصالح الجماعية الأشمل، و كل هذه القيم المشتركة لاتتم إلا بوجود الثقة."¹

¹ - عبد الرحمن الشقير: الثقة من أجل تعزيز القيم وتحقيق المكانة الاجتماعية للأفراد والجماعات: <http://hekmah.org>

تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/21 على الساعة 16:00 مساءً.

وبالتالي فإن الثقة حاجة مطلوبة على مختلف الأصعدة مثل الحياة الأسرية والمؤسسات باختلاف ميادينها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية...).

وبالانتقال إلى بيئة العمل تحضر الثقة بمفهومها في الكيان الإداري للمنظمات حضوراً متفاوتاً بحسب الإدارات والقادة والأفراد. وبسبب التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم في تزايد الاهتمام بموضوع الثقة داخل المنظمات لأنها تعتبر أساس نجاح المنظمات وأكثر المتغيرات التنظيمية الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة، فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة فإن العاملين ينعمون بمناخ محفز ومشجع يشعرهم بالطمأنينة، والتفاؤل، والتشجيع، والابتكار، والابداع عكس المنظمات التي تفتقر إلى الثقة من انعدام التعاون، وضعف التواصل، وقلة الابداع، والالتزام لدى العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين وفي سياق دراستنا فإن الثقة التنظيمية هي ايمان العاملين وشعورهم الايجابي نحو مشرفهم المباشر، وزملاء العمل، ومدى جودة بيئة العمل المادية، والمعايير التي ترتقي إليها الحوافز في رضا العاملين الامر الذي يعزز ويؤمن استقرار العاملين بما يعكس ولائهم والتزامهم تجاه المنظمه.

وقد أوضحت دراسة الزهراني(2012)¹ أن العاملين الذين يعملون لدى تنظيمات قادرة على توفير جو من الثقة لهم، فإنهم يقومون ببذل المزيد من الجهد لتحقيق الانجاز والتميز في الأداء، أما في حالة نقص مستوى الثقة فإن ذلك ينعكس سلباً على الأفراد وعلى أدائهم وعلى المنظمة. فقد زاد الاهتمام المتزايد بالثقة التنظيمية من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي إنما زاد بسبب تأثيرها القوي في غرس دروب الرقي والإزدهار للمنظمات والرفع من روح التضحية والتفاني في العمل والانتاج.

إن النظر في الثقة بين الأفراد والمنظمات بصورة معمقة فإنها تضمن التفاعل والتميز في الأداء وزيادة القدرات الابتكارية لدى العاملين والقادة لأن كل منهما يخطط لأهداف مشتركة، ولذلك يرى أوشي(1981) في نظريته (z) اليابانية التي تعد أول النظريات الحديثة مفادها أن أجواء الثقة تجعل كل شيء ممكناً وواضحاً، وأن مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة

¹ - دلال العريفي: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة السعودية، 2017-2018، ص2.

والانتاج عنصران أساسيان مرتبطان بعلاقة طردية فكلما زاد مستوى الثقة التنظيمية زاد الانتاج¹.

وبالتالي فإن تحقيق الثقة ومبادئها يفرض على المؤسسة وبإلحاح توفير المناخ المناسب لاستيعابها وتجسيدها، والسبل الكفيلة بالمحافظة عليها وفي مختلف مستوياتها التنظيمية من الشفافية، والوضوح وإعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، فالثقة لا بد منها لغرسها كثقافة تنظيمية ذات قيمة سامية لدى جميع الأفراد في المؤسسة وتحدياً حقيقياً يمكن من خلالها تحقيق الكثير من المظاهر الايجابية في العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الكثير من الغايات منها الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد أبرز الغايات البارزة.

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم العمليات الإدارية الجوهرية في تحقيق الأهداف التنظيمية كتعزيز الابداع، الاستقرار، والثقة داخل المنظمة، كما يساهم بشكل كبير في تقدم قدرات المنظمة على الإستمرار والتواصل، لذا نجد موضوع الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية البارزة عموماً لأنه يحدث نتيجة العلاقة القوية والبارزة بين العامل ومنظّمته، تمتاز علاقة الولاء هذه بأنها تمنح للعامل القوة والشجاعة نتيجة الجهد الكبير الذي يقوم به عن حب ورغبة ورضا، ليحقق مبتغاه أو أهدافه و أهداف المنظمة، وهذا ما يبرز مدى اندماج العامل فيشعره بالمسؤولية ويحب البقاء والاستمرار دون التفكير أو النية في ترك العمل أو المنظمة. وفي هذا الصدد فقد حدد parter الالتزام التنظيمي للأفراد²: "أنه قوة اندماج العامل بمنظّمته وولائه بها، كما أضاف لهذا التطابق صفات لها تأثير كبير للالتزام التنظيمي وهي: الرغبة شديدة الاعتقاد والقوية بقبول أهداف المنظمة وقيمها، والتهيؤ لما يمكن تقديمه لصالح المنظمة، والرغبة في المحافظة على البقاء واستمرار عضويته في المنظمة.

فقد سعت دراسة موريه وآخرون(2004) لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي عند العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية، حيث

¹ - نفس المرجع، ص2.

² - فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج: أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين (بالقطب الجامعي الثاني قاصدي مرياح-ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد16، العدد(01)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2020، ص38.

أسفرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. كما جاءت دراسة العوفي (2005) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، حيث توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي متغيران متلازمان تربطهما علاقة قوية وموجبة.¹

ولهذا فإن فعالية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم وقدراتهم أو مستواهم العلمي أو كفاءتهم، فحسب بل تعتمد اعتماداً كبيراً على مدى انتمائهم والتزامهم بالأعمال الموجهة لهم بكل رغبة وقناعة وأيضاً للمحافظة على ديمومة المنظمة الخاضعين لها والمحافظة عليها لتحقيق ما هو المراد تحقيقه.

فالالتزام التنظيمي يعتبر من العمليات الإدارية لقياس مدى تماثل الأفراد وتوافقهم من حيث حماسهم، وشعورهم بالمسؤولية للوصول للأهداف السامية التي تحقق من طرفهم أكثر فالأفراد ذوي الالتزام العالي يميلون إلى إعطاء المزيد من الأداء لأجل مؤسساتهم، والمحافظة على بقائهم طول حياتهم وأيضاً مهما توفرت لهم الفرص البديلة، وبالتالي إلتزام العاملين نحو منظماتهم هذا مايعزز للمنظمة اشباع رغباتهم واحتياجاتهم والإحتفاظ بهم وتحفيزهم حتى يصبحوا أكثر التزاماً، وعليه سعت المنظمات لكسب انتماء والتزام عاملها، وهذا يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة كانت والتي تسعى إلى انتاجية وريح وتحقيق كفاءات ذات أداء عالي.

ولا يخفى علينا أن الدور الفعال التي تسعى إليه الجامعة في تنمية المجتمع اقتصادياً وعلمياً وثقافياً من خلال قيامها بوظائفها الأساسية من تعليم، وبحث علمي وخدمة مجتمع إلى جانب بناء الشخصية الجامعية المتكاملة للإنسان، ويعتمد نجاح العملية الادارية في الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري الذي يتوافر في وجود الاداريين والقياديين من ذوي الكفاءة، كما أن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات

¹ - اسماعيل العمري: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 28، 2017، ص 258.

الإنسانية البناءة، حيث تؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، وهي عنصر بالغ الأهمية في دعم الاستقرار للجامعة ورضا أعضائها¹.

إن دراسة موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لأنهما أمران أساسيان لنجاح المنظمات، فوجود الثقة التنظيمية يبني من خلالها الإلتزام التنظيمي ومن هذا يزيد ارتفاع من معدلات الولاء والإنتماء والإيمان بالمنظمة للعاملين والتمسك بها ويقلل لهم من النية أو الرغبة في ترك العمل.

وبناء على ما تقدم جاءت دراستنا حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، انطلاقاً من التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

ويندرج من التساؤل العام أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة ببيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي؟

¹ - علي فهيد: الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(11)، العدد(2)، جامعة القصيم، ص577.

ثانيا: صياغة فرضيات الدراسة:

تكتسي الفرضيات العلمية الأهمية والقيمة العلمية والمنهجية في مجال البحث العلمي والتحقيق الميداني، إذ تبرز كآلية أساسية تركز عليها للمعالجة الكمية والكيفية للبيانات والمعلومات النظرية والميدانية المتناولة للظواهر الاجتماعية.

حيث تعرف الفرضية اقتراح جواب عن سؤال مطروح، وهي تهدف إلى صياغة علاقة بين واقعات ذات دلالة وهي وإن كانت متفاوتة الدقة، تساعد على انقضاء الوقائع الملاحظة. وعندما تتجمع هذه الوقائع تتيح الفرصة لتفسيرها وإعطائها دلالة تكون باعتبارها متحققا منها عنصرا ممكنا في نظرية¹.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ولد تمت صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية العامة:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

ويندرج من الفرضية العامة فرضيات فرعية نذكرها على النحو التالي:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة ببيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

¹ - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2017، ص 125.

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة:

1- أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة من حيث أهميتها في محاولة تقديم إضافة جديدة من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

➤ تكمن أهمية الدراسة من الوجهة العلمية هو إثراء الرصيد المعرفي في الأدبيات الإدارية في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

➤ محاولة إثراء الجانب العلمي لمفهوم الثقة التنظيمية لتوسيع الفهم لهذا المفهوم داخل المنظمات، والتوسع في أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية باستخدام المصطلحات (النظرية التطبيقية).

➤ التكثف للقيام بدراسات منهجية علمية تتناول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي عبر مختلف المنظمات.

➤ اختيار العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يجعل هذا البحث مرشحا لبحوث ودراسات لاحقة في هذا المجال، إضافة علمية للمكتبة العلمية.

➤ كما تكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة الوادي.

➤ تركز الدراسة على متغيرات هامة ومؤثرة على مستوى السلوك التنظيمي للأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض وعلاقتهم بالمنظمة بشكل عام.

➤ تكمن أهمية الدراسة كونها تنطرق للبحث في المفاهيم التنظيمية الحديثة وهي الثقة التنظيمية.

➤ كما تتبع أهمية الدراسة من مدى سعي العديد من المنظمات في مساهمة زيادة الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى التزامهم في العمل والبقاء في مؤسساتهم.

➤ تعد الثقة عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي عندما تقضي على الصراع، وزيادة الإنتاجية وتبادل الأفكار والآراء، فضلا عن تهيئة جو من الإبداع والاتصال المفتوح للعمل داخل المنظمة، وهذا مما قد تكون أفراد ملتزمين تعززهم الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظم والرضا والبقاء لأطول مدة.

➤ تكمن أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد في زيادة تماسكهم وثقتهم بالمنظمة وتحقيق استقرارها.

➤ تستمد أهمية الدراسة من كونها تساهم نظريا وتطبيقيا في توضيح نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

➤ تحليل نتائج النتائج الدراسة ضمن مجتمع البحث للعاملين الإداريين بجامعة الوادي، والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتقديم اقتراحات لمعالجتها.

2- أهداف الدراسة:

هدف الدراسة هو الغاية التي يسعى الباحث الوصول إليها من خلال دراسته القائمة فلا يمكن لأي بحث أو دراسة أن تسير بدون تحديد الغايات أو النهايات أو المقاصد التي يمكن أن يتجه لها البحث.¹

نسعى من خلال دراسة الموضوع الحالي إلى الكشف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي. ويتحقق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

❖ الكشف على العلاقة بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

❖ الكشف على العلاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

¹- يوسف المرعشي: أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه (ومصادر الدراسات الإسلامية)، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 2016، ط2، ص17.

- ❖ الكشف على العلاقة بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.
- ❖ الكشف على العلاقة بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:

تختلف مبررات اختيار الموضوع من باحث لآخر، وذلك حسب كل دراسة يمكن تقسيمها إلى قسمين مبررات ذاتية ومبررات موضوعية ونوضحها كآتي:

(1) - مبررات ذاتية:

- ❖ معايشة الظاهرة المدروسة وتشخيصها على أرض الواقع كون الباحثة موظفة إدارية.
- ❖ رغبة منا في القيام بدراسة في مؤسسة خدمتية وهي الجامعة وجهازها الإداري، لأن كثير من الدراسات في هذا المجال تمت في المؤسسات الصناعية والمنظمات على اختلاف مجالها، باعتبار الجامعة المؤسسة التي تهتم بالبحث العلمي في شتى المجالات والتخصصات وأحد أهم مؤسسات إعادة الموارد البشرية وتتميتها.

(1) - مبررات موضوعية:

- ❖ قلة الدراسات المتناولة في هذا الموضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأنه موضوع جدير بالدراسة.
- ❖ إثراء المكتبة الجامعية بجامعة الوادي لمثل هذه المواضيع.
- ❖ الحاجة إلى البحث في مجال الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ❖ تحسيس المؤسسات الجزائرية بالإهتمام لمثل هذه المواضيع لأنها جوهر تماسك الأفراد داخل المنظمة وأساس فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

خامساً: تحديد المفاهيم والتعاريف الاجرائية:

تشير المفاهيم إلى الصفات الأساسية التي تحدث فارق بين شئ وآخر أو بين حدث وآخر وتقرب خلفية للمعنى الحقيقي نفسه¹.
وقد تجلت مفاهيم دراستنا كآتي: الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العاملين بجامعة الوادي.

1- الثقة التنظيمية:**1-1/ مفهوم الثقة التنظيمية:**

❖ يرى الحوامدة والهيبي(2004): تعد الثقة التنظيمية تلك الاعتقاد الإيجابي للعاملين بأن المنظمة يمكن الإعتماد عليها و المؤمن لحقوق وأهداف العاملين، بسبب كفاءتها وقدرتها بكل شفافية ووضوح.²

1-2/ التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية: تتمثل في المشاعر الإيجابية التي يتوقعها العاملين الاداريين تجاه مشرفهم المباشر وزملاء العمل، اضافة إلى بيئة العمل المادية وكذلك الحوافز تجاه الجامعة.

❖ **الثقة بالمشرف المباشر:** تتحدد في التوقع الإيجابي في المشرف المباشر للعاملين الاداريين في الجامعة من خلال: العلاقات المتبادلة بين الطرفين، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، الثقة بمهارة وقدرات المشرف والإهتمام بمصالح العاملين واحتياجاتهم، والعدالة في التعامل فيما بين المشرف والعاملين.

❖ **الثقة بزملاء العمل:** زملاء العمل بالجامعة من خلال: التعاون فيما بينهم، التبادل في الأفكار والمعلومات، الإعتماد على الزملاء في العمل، الاتصال المفتوح بينهم.

¹ - بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين- ألمانيا، 2019، ص27.

² - اياد طه الرواشدة: الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد40، العدد 2، 2013.

❖ **الثقة ببيئة العمل المادية:** تتمثل في التوقع الايجابي للعاملين الإداريين من خلال: الإضاءة، والحرارة، والنظافة، والتهوية، والتجهيزات المكتبية والأثاث المناسبة لطبيعة العمل، الأدوات اللازمة لأداء العمل.

❖ **الثقة في الحوافز:** تتمثل في التوقع الإيجابي للعاملين الإداريين من خلال: المكافآت، الأجور، الترقية، التدريب، التشجيع... الخ.

2- الالتزام التنظيمي:

2-1/ مفهوم الالتزام التنظيمي:

❖ **يعرف الالتزام التنظيمي:** " بأنه درجة التزام العامل وإخلاصه بجد لإتمام عمله، بحب ورغبة في البقاء عنصراً حاسماً، بحيث تتوافق أهدافه مع توافق أهداف المنظمة"¹.

2-2/ **التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي:** يتمثل في استعداد العاملين الإداريين في بذل أقصى جهد ممكن نحو الجامعة وإيمانهم العميق بأهدافها من خلال: الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه جهة العمل، الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة، الايمان بالمنظمة.

❖ **الولاء التنظيمي:** تتمثل في الانتماء، الاعتزاز بالجامعة والوظيفة.

❖ **المسؤولية تجاه جهة العمل:** تتحدد في، المحافظة على ممتلكات الجامعة، واحترام القوانين والتعليمات السائدة في العمل.

❖ **الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة:** تتمثل في رغبة الاستمرار في مكان العمل، الرغبة في البقاء مع زملاء العمل.

❖ **الايمان بالمنظمة:** تتمثل في الايمان بقيم وأهداف الجامعة، الايمان بتجاوز الصعوبات والمشكلات، الايمان بمكان العمل دون غيره.

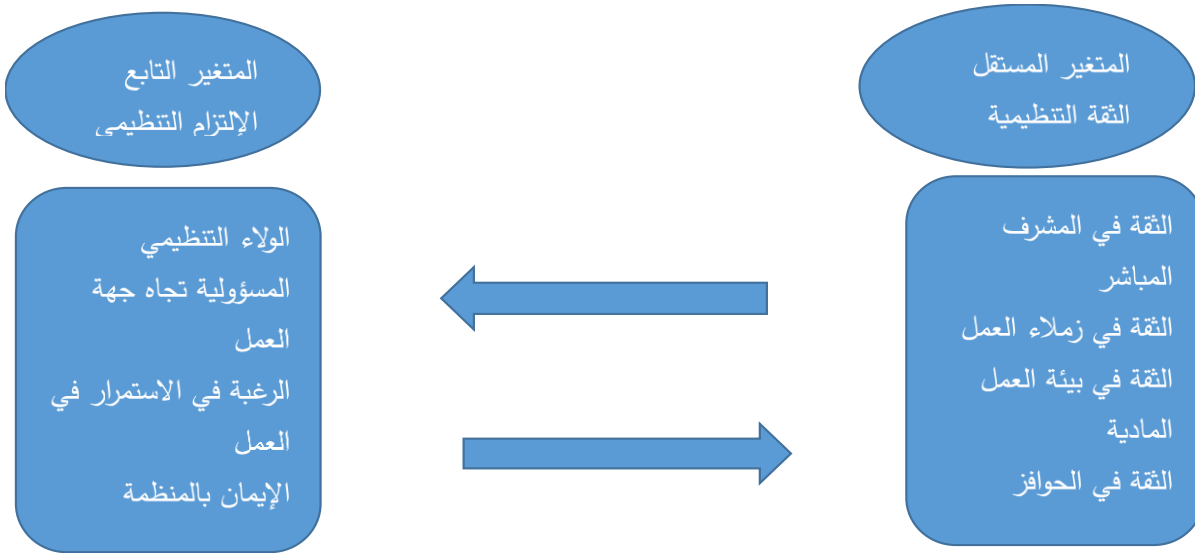
3- **العاملين بجامعة الوادي:** يقصد بهم جميع العاملين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي بمختلف هياكلهم الادارية.

¹ - سلمان زيدان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص42.

سادسا: أنموذج الدراسة:

إن أنموذج الدراسة مؤلف من متغيرين أساسيين هما: الثقة التنظيمية المتغير المستقل بدلالة ابعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في بيئة العمل المادية، الثقة في الحوافز، أما المتغير الثاني وهو المتغير التابع لنموذج الدراسة للمتغير الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة الوادي

الشكل رقم (01): يوضح أنموذج الدراسة (اعداد الباحثة)



سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصر مهم تزيد من قيمة البحث، حيث تتيح للباحث الإلمام بالبحث وفهمه جيداً، وذلك من خلال الإستفادة من خبرات الباحثين والإستثمار بتجاربيهم خاصة من هو أقرب لموضوع الدراسة الحالية ، كإستخدام أدوات البحث، والمنهج المتبع اضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ومن هذا القبيل سوف نعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

1- الدراسات السابقة حول متغير الثقة التنظيمية:

1-1/ عرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية:

- التي أعدها جيمس (James 2010): بعنوان الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، حاولت هذه الدراسة الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (307) عضو هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث كشفت نتائج الدراسة عن: الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والابداع لأعضاء هيئة التدريس¹.

- الدراسة التي أعدها (Hadi.A et al 2013)²: الموسومة ب العلاقة بين مكونات الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم. هدفت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين مكونات الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية ودورها في الإنغماس الوظيفي في التعليم، تضمنت على عينة قوامها (350) موظفا ومديراً فتم اختيارها عشوائياً، تم استخدام المنهج الوصفي كما اعتمد على أدوات جمع البيانات هي الاستبيان التي قسمها إلى ثلاثة استبيانات وهي: استبيان للثقة التنظيمية (البرودر 2003)، واستبيان للعدالة التنظيمية (لمورمان 1999)، واستبيان للإنغماس الوظيفي (لكانونغو 1982)، كما استخدم أسلوب تحليل الانحدار للتعرف على سبب وتأثير علاقة الثقة والعدالة، ومعامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة، والإنغماس. أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، كما أن العدالة الإجرائية، والتوزيعية، التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية.

¹ -James. H.(2010): A study Organizational trust and Relted variable Among Faculty Members at HBUCS, Unpublished PH , the University of Iowa.

2- Hadi.A et al(2013): The Relation ship between Organzational Trust and Organzational Justice components and their Role in Job Invlvement in Education, International journal of Management Academy, University of Isfahan Iran 1(1):25-41.

1-2/ عرض بعض الدراسات السابقة العربية:

-الدراسة التي أعددتها صبيحة هاشم(2010)¹: الموسومة بـ أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة(دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي. تم صياغة التساؤل العام كالتالي: مآثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي لدى العاملين بالشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة؟ وينبثق من التساؤل العام أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- مالمقصود بالثقة التنظيمية وبطاقة علامات في الأداء المتوازنة؟
- مامستوى أهمية متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة؟
- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر الثقة التنظيمية على محاور بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمة المبحوثة؟
- هل يؤدي توافر الثقة التنظيمية لدى الأفراد عينة البحث إلى تحسين الأداء الاستراتيجي في المنظمة؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة قوامها(36) فرداً باستخدام أداة الاستبيان وبرنامج SPSS، استخلصت نتائج الدراسة كالتالي:

❖ أوضحت النتائج على أهمية الثقة التنظيمية في تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه مشرفيهم المباشر ذات علاقة ارتباطية قوية وأثر معنوي، وهذا الأمر الذي يعني أن بزيادة الثقة في المشرف المباشر تساعد على زيادة ادراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

¹ - صبيحة هاشم: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة-العراق، المجلد 12، العدد 01، 2010.

-الدراسة التي أعدها علي السيد بنداري زهران(2015)¹: بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية)، تهدف الدراسة على طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقة التنظيمية بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث صاغ تساؤلاته كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

في ديوان عام محافظة الشرقية؟

- مدى تقييم العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية للثقة التنظيمية؟

- مدى تقييم العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية لسلوك المواطنة التنظيمية

وللمتغيرات الداعمة لها

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وفي جمع البيانات اعتمد على قائمة استقصاء على عينة احتمالية طبقية قوامها(92) مفردة.

أسفرت الدراسة على نتائج أهمها:

- أن مفردات العينة يشعرون بدرجة جيدة من الثقة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك معاملة عادلة وتعاوننا مستمر بين العاملين والادارة في ديوان عام محافظة الشرقية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية.

الدراسة التي أعدها محمد عيد عتريس(2016)²: الموسومة ب العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، تهدف الدراسة إلى كيفية وتعزيز العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى

¹- بنداري زهران: العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد14، 2015.

²- محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسات تربوية ونفسية)، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد93، الجزء الثاني، 2016.

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح كل منهما، فكانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

كيف يمكن تدعيم العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق؟
من هذا التساؤل ينبثق منه تساؤلات فرعية وهي:

- ما الأسس الفكرية للثقة التنظيمية من حيث المفهوم، الأهمية، العناصر والحقائق، الأبعاد، المكونات، العوامل المؤثرة، استراتيجيات، وأساليب تدعيمها، وممارسات الثقة التنظيمية؟
- ما الأسس الفكرية للولاء التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، العوامل المؤثرة، استراتيجيات، وأساليب تدعيمه، سلوكيات وممارسات الولاء التنظيمي؟.
- ما طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق؟
- ما واقع كل من من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق؟
- مانوع ودرجة الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق؟
- ماالتصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تدعيم وتعزيز العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اجراء دراسة ميدانية طبقت على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على عينة بلغت (69) فرد، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان. توصلت الدراسة على نتائج أهمها:

❖ هناك علاقة ايجابية بين كل من متغيرات الدراسة(الثقة، الولاء)، بحيث أن بزيادة الثقة التنظيمية يحقق بذلك زيادة في الولاء التنظيمي.

1-التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير المستقل الثقة التنظيمية:

استعرضت الباحثة عدة دراسات سابقة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، تبين للباحثة أن هنالك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات.

•من حيث الموضوع:

أغلبية الدراسات تناولت موضوع الثقة التنظيمية متغير مستقل مثل دراسة، ودراسة صبيحة هاشم(2010)، وجيمس(2010)، ودراسة علي السيد البنداري(2015)، محمد عيد عتريس(2016)، ودراسة (هادي 2013) فقد اختلفت عن باقي الدراسات الأخرى في ما يتعلق بالمتغير الثقة التنظيمية فقد كان متغير وسيط.

•من حيث الهدف:

لاحظت الباحثة أن بعض الدراسات اتفقت من حيث الاهداف كدراسة علي زهران(2015)، ودراسة محمد عتريس(2016). حيث هدفت الى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية على اختلافها.

في حين نجد بعض الدراسات السابقة اختلفت عن غيرها من الدراسات السابقة، فقد هدفت في دراستها حول أثر الثقة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية على اختلافها.

•من حيث المنهج:

معظم الدراسات تناولت المنج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع المدروس.

من حيث الأداة:

لاحظت الباحثة أن أغلب الدراسات اعتمدت على أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات.

• من حيث المكان:

لاحظت الباحثة هناك اتفاق بين دراستين من حيث مكان الدراسة وهي الجامعة ولكن اختلفت في أقطارها نجد جامعة ولاية أيوا الأمريكية، وجامعة الزقازيق بمصر. أما باقي الدراسات اختلفت من حيث مجال المكاني والموقع

2- الدراسات السابقة حول متغير الالتزام التنظيمي:**2-1/ عرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية:**

-الدراسة التي أعدها محمد احسان ماليك وآخرون (**Mohammed Ehsan Malik**

& al 2010)¹:

بعنوان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان، حيث هدفت الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وتكونت الدراسة من (331) مفردة تم استخدام الاستبانة موزعة على العينة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وجاءت أبرز النتائج كالتالي:

- أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الاشراف والرضا عن الأجور لها تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الاختبار وتشير نتائج الدراسة أيضا إلى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الاشراف وفرص الترقية.

¹ -**Muhammed Ehsan Malik & al(2010):Job Satisfaction and Organizational Commitment Of University Teachers in Public Sector Of Pakistan,International Journal Of Business and Management , Vol5,No6.**

- دراسة مريام وآخرون (Maryam G.B et al 2015) ¹: بعنوان استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، هدفت الدراسة على البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيشابور البالغ عددهم (263) مرؤوس، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات جاءت أبرز النتائج كما يلي: إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2-2/ بعض الدراسات العربية:

- الدراسة التي أعدها فضلي الفضل (1997) ²: الموسومة بـ الالتزام التنظيمي وعلاقته بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه، تطرقت هذه الدراسة للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أداة الاستبيان، على عينة قوامها (250) استمارة، حيث تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة (190) استمارة، أسفرت نتائج الدراسة كالاتي:

✓ إن الايجابية بين الرئيس وتابعيه، تتمحور في طبيعة الإشراف التي تتجسد في الدور الجوهري الذي تمنحه القيادة داخل المنظمة وخصوصا فيما يتعلق بالتأثير على اتجاهات العمل لدى المرؤوسين هذا ما عزز لهم التزام تنظيمي.

¹ - Maryam G.B et al (2015): Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment.case study Neyshabur medical science college, international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol 5 , N.3.pg :108-118.

² - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005.

-الدراسة التي أعدها مروان ظاهر الزعبي(2009)¹: الموسومة ب علاقة جودة علاقات العمل الاجتماعية بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، تطرقت هذه الدراسة إلى الكشف لعرفة العلاقة بين جودة علاقات العمل الاجتماعية بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل.اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد أجريت الدراسة على(159 ذكرا و24 أنثى، بمتوسط عمر 32سنة، ومتوسط خبرة سنتين) أسفرت الدراسة على:

أن العلاقات الإجتماعية داخل العمل تمتاز بمستوى مرتفع بالإيجابية، كما يشعر العاملون بالرفاهن النفسي في عملهم مما يشعروهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم والتزامهم بها وظيفياً.

-الدراسة التي أعدها أمجد علي ابراهيم نصار(2016)²: الموسومة ب دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى الكشف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعة الأقصى كجامعة حكومية والجامعة الاسلامية كجامعة عامة. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية قوامها (190) استبانة صالحة للتحليل، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومستعيناً على أداة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة. أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي(58.551%)، أي أنه يوجد موافقة بدرجة (متوسطة).
- مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة جاء ايجابي أي أنه يوجد موافقة بدرجة كبيرة.
- من وجهة نظر الاداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة أن بيئة العمل تمتاز بالإيجابية على مستوى الالتزام التنظيمي.

¹ - مروان ظاهر الزعبي: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد2، 2009.

² - أمجد علي ابراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غزة، 2016.

2-3/ بعض الدراسات المحلية (الجزائرية):

- دراسة عاشوري ابتسام (2014-2015)¹: الموسومة بـ الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من اطارات تحكم تنفيذ والبالغ عددهم (70 عامل) تمت الدراسة على أساس المسح الشامل، كما تم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة كأداة ثانوية أشارت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية تجاه المؤسسة للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

¹-عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة)، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014-2015.

-دراسة زكية العمراوي(2021): الموسومة ب جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة للكشف عن درجة تطبيق احدى بلديات ولايات أم البواقي لبرامج جودة الحياة الوظيفية ومستوى التزام الموظفين تجاهها وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاشراف، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت، السلامة المهنية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بناء على قيم معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وبناء عليه تصميم استبيان باستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد كانت نتائج الدراسة عن مستوى استجابة متوسط تجاه مؤشرات جودة الحياة الوظيفية بوسط مرجح (2.062) ووزن نسبي (68.73%)، كما أن درجة الالتزام الموظفين تجاه البلدية بعكس أيضا مستوى استجابة متوسط بوسط مرجح عام(2.25) ووزن (75%)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاشراف، العلاقات الاجتماعية، والسلامة المهنية) والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، في حين توجد علاقة ارتباطية بين الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي، وقد تم تفسير نتائج البحث بالاعتماد على نظرية "سلم الحاجات" لأبراهم ماسلو.¹

❖ التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير التابع الالتزام التنظيمي:

استعرضت الباحثة عدة دراسات سابقة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الاحداث، تبين للباحثة أن هنالك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات.

• من حيث الموضوع:

ما نلاحظه من خلال موضوع المتغير التابع الالتزام التنظيمي تارة دُرس كمتغير مستقل وتارة متغير تابع، نجد دراسة محمد احسان(2010)، ودراسة مريام (2015)، ودراسة

¹- زكية العمراوي: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد01، 2021، ص ص16، 180.

الزعبي(2009)، ودراسة أمجد نصار (2016)، ودراسة العمراوي(2021)، كلها تناولت متغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، في حين نجد الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل منها دراسة الفضل(1997)، ودراسة عاشوري(2014-2015).

من حيث الهدف:

تباينت الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث نجد دراسة احسان(2010)، ودراسة مريام (2015)، ودراسة الفضل(1997)، ودراسة الزعبي(2009)، ودراسة العمراوي(2021)، ودراسة عاشوري (2014-2015) دراسات هدفت إلى التعرف على العلاقة في دراساتهما، في حين نجد دراسات هدفت في دراستها حول الأثر منها دراسة أبو الروس (2011)، ودراسة أمجد نصار (2016) هدفت إلى الدور.

•من حيث المنهج:

اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع المدروس.

•من حيث الأدوات:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات،

من حيث العينة:

فقد تباينت العينة من حيث استخدامها في الدراسات السابقة من عينة عشوائية بسيطة، عينة طبقية عشوائية، من الدراسات السابقة استعملت أسلوب المسح الشامل.

•من حيث المكان:

هناك دراسات اتفقت من حيث المجال المكاني للدراسة، نجد دراسة محمد احسان(2010)، مريام(2015)، أبو الروس(2011)، نصار(2016) كل هذه الدراسات قامت دراستها بالجامعة إلا أنها اختلفت من حيث الرقعة الجغرافية (باكستان، نيشابور)، كما اختلف كل من العمراوي(2021)، ودراسة عاشوري(2014-2015) من حيث المكان والبيئة عدا دراسة أبو الروس ونصار اتفقا على نفس المكان والبيئة (فلسطين).

• بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين (الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي):

تعتبر الثقة التنظيمية مثار اهتمام كبير في دراسات السلوك التنظيمي، باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات كما تعتبر متغير أساسي في التفاعل الانساني ولها علاقة قوية بسلوك الفرد ونجاحه، مما ينبأ من زيادة قوة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين للبقاء والاستمرار في المنظمة.

وفي هذا العنصر نشير إلى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة المتغيرين (الثقة التنظيمية-الالتزام التنظيمي) نظرا لأهميتهما على المستوى الفردي والتنظيمي وهي كالتالي:

-الدراسات الأجنبية:

• دراسة سيليب (Celep2012)¹: جاءت الدراسة لمعرفة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتصور الدعم التنظيمي للعاملين في المدارس الابتدائية العامة في مدينة كوجالي، على عينة مكونة من (315) مدرسا من (18) مدرسة ابتدائية عامة، استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، اضافة إلى اداة الاستبيان وقد استخدم spss لتحليل البيانات وعرض النتائج، استخلصت الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي لدى المعلمين والالتزام التنظيمي، كما تم التوصل إلى أن المدرسات تكون أكثر التزاما في المنظمة من الذكور، كما كان الدعم التنظيمي المتصور ومستوى الالتزام التنظيمي العالي لدى الاناث أكثر من الذكور.

¹ -Cevet.c.et O.Eyilmaztruk ,(2012):the relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations . procedia-social and Behavioral sciences,Turkey,vol46(5) 5763- 5776.

- الدراسات العربية:

•دراسة محمد جودت محمد فارس(2014)¹: تحت عنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة)، تطرقت الدراسة في محاولة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة بلغ عددهم(125) مفردة . استخلصت الدراسة على نتائج أهمها: أن العلاقة بين الثقة بزملء العمل والالتزام التنظيمي جاءت ضعيفة.

- الدراسة المحلية:

•دراسة الشيخ خليل(2021)²:جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز - فرع أدرار - واستخدم، تم اختيار العينة عشوائيا، وقد بلغ عدد العينة(82) عاملا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي أسفرت الدراسة على نتائج أهمها:

•علاقة الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال طردية وضعيفة.

استعرضنا من خلال عنصر الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وما أكدته أغلب نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة موجبة بين هذين المتغيرين لأن مثل هذه المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من علماء الإدارة والسلوكيين. ولم يكتمل الحديث عن هذا الاهتمام بل حددت السبل نحو تجسيدها من أجل غرس مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها تزامنا مع المنظمات التي تسعى لتحقيق الرقي والنجاح.

¹ - محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهرغزة)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014، ص ص165، 195.

² - الشيخ خليل، حمزة معمري: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - فرع ادرار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، 14(02)، 2021، ص ص32-58.

3- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اكتست الدراسات السابقة باتفاقها مع الدراسة الحالية من حيث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في الدراسة، واستخدمت الدراسة أدوات جمع البيانات من استبيان، والمقابلة، والملاحظة مثل بعض الدراسات، استخدمنا في الدراسة الحالية أسلوب المسح الشامل كما هو في بعض الدراسات السابقة تتشابه بدراسة بيدغولي (2010)، حيث اختلفت مع باقي الدراسات التي استخدمت أسلوب العينة.

تميزت دراستنا الحالية دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، نجد بعض الدراسات تناولت متغيرات الدراسة، وما يميز دراستنا أيضا أنه تناولت بعض من أبعادها لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تميزت دراستنا الحالية من حيث مجالها المكاني، حيث اخترنا جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي محاولة منا تسليط الضوء على واقع العمل التنظيمي والاداري عبر جامعات الوطن.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية:

ومن هذا المنظور نحاول أن نتطرق للتعريف بالمقاربة السوسيولوجية التي تعتبر خلفيات نظرية، مفاتيح ، ومفاهيم توضيحية من نتاج أبحاث وأفكار المفكرين لمدة معينة محددة من ذات تخصصات معينة¹.

انطلاقا من هذا التعريف نحاول أن نسلط الضوء على بعض المداخل النظرية التي تساعدنا في فهم مشكلة البحث، وفي فهم سلوك الأفراد والجماعات في مجتمع المؤسسة نذكر: التضامن الاجتماعي لدور كايم، نظرية الثقة في التبادل الاجتماعي، نظرية العلاقات الإنسانية.

¹ - نور الدين بولعراس: المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي محاولة ميتودولوجية امبريقية من اجل تجاوز اشكالية الاختيار، العرض، والتوظيف، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، العدد35، 2018، ص30.

1- نظرية التضامن الاجتماعي لدور كايم:

اتضح في كتابات دوركايم التي انصبت حول فكرة التضامن وأن القيم والاعتبارات الأخلاقية تأتي قبل العلاقات القانونية، كما أن حياة الجماعة تشكل عائقاً أمام التفتيت، حيث فرق بين نوعين من التضامن هما؛ التضامن الآلي الذي ينشأ حول العصبية والقبليات والنظم العائلية. والتضامن العضوي الذي يركز على ما هو مشترك بين الأفراد التي يشكلونها بإرادتهم الحرة رغم الاختلاف بينهم في الثقافة¹.

وهذا ما يمثل نقطة جوهرية ومحورية في دراستنا للثقة باعتبارها العامل الحيوي والحتمي للتضامن الاجتماعي بشقيها التقليدي والحديث.

فدراسة دور كايم عن تقسيم العمل الاجتماعي والذي كان في جوهره مصدر للتضامن أي أن تقسيم العمل يفرض بدلا من أن يكون العامل عاكفا على عمله أن ينظر إلى زملائه ويؤثر فيهم ويتأثر بهم. وبالتالي حتى يكون الأفراد متضامنون يجب أن يكونوا على اتصال دائم مع بعضهم البعض وأن يدوم هذا الاتصال فترة طويلة. بحيث إذا اشتغل العمال في عزلة ولم يكن هنالك اتصال بينهم فإن هذا يؤدي إلى فساد نظام تقسيم العمل وبالتالي زوال التنظيم، لذلك فالتضامن هو الذي يمكن أعضاء جماعة ما من أن يختبر بعضهم بعضاً، ويتجلى التضامن في جميع التصرفات الجماعية، وفي نفس الوقت تقوية هذا التضامن بضرب من رد الفعل الدوري، فكل سلوك يعبر عن الانتماء إلى الجماعة يخبر عن حالة تلك الجماعة واستعداداتها، وفي نفس الوقت يقوي تلك الحالات والاستعدادات، وبالتالي فإن الحاجة للانتماء إلى الجماعة تظهر عند كل فرد ويكونه مقبولا من طرفها يعد أهم منابع الإرضاء بالنسبة إليه، فالجماعة هي الوساطة التي تمكن الفرد من بلوغ أهدافه وإرضاء

¹ - إيهاب أحمد محمد اسماعيل: اشكالية مفهوم الثقة والاسهامات السوسولوجية في دراستها، حوليات آداب عين

شمس، جامعة عين شمس، المجلد 45، 2017، ص 89.

حاجاته التي تقتضي علاقات الاشخاص، والتضامن يتجلى في مجموعة من السلوكات الجماعية يمكن التنبؤ بها حيث تضعها الجماعة بصفة تلقائية.¹

فتقسيم العمل حسب دور كايم، يجب أن لا يكون العامل منطوي على نفسه وعلى عمله بل أن يظل دائما متجها نحو ما يحيطون به يؤثر فيهم ويتأثر بهم . فالتضامن حسب دور كايم يعتمد على فكرة النشاط إضافة إلى فكرة الاستمرار، فالنقص الذي يصادف النشاط قد يؤثر على استمرار العمل.

2- الثقة في نظرية التبادل الاجتماعي:

تستمد النشأة الفكرية لنظرية التبادل الاجتماعي لأراء بعض الباحثين الذين اعتنوا بنظرية التبادلية تمثل الأخذ والعطاء منهم: "أرسطو، آدم سميث، جورج كاسبر هومانز" وتقوم نظرية التبادل الاجتماعي إلى تحقيق النفع للداخلين فيها وتنظم التفاعل بينهم:

- تؤدي عملية التفاعل الاجتماعي إلى تحقيق النفع للداخلين فيها وتنظم التفاعل بينهم.
- يتفاعل الأفراد مع غيرهم نظراً لأنهم يحصلون على بعض المكافآت الاجتماعية والمزايا كنتاج لهذا التفاعل.
- تعتبر عملية الأخذ والعطاء ماهي إلا أهداف أو دوافع محققة بين الأشخاص لتحقيق رغباتهم، وهذا نتيجة تفاعلهم مع بعض مما يبرز هذا التفاعل بالمتوقع مع الآخرين.
- تهتم هذه النظرية بالتفاعل بين أشخاص مشاركين في تبادل المكسب والخسارة، فالتفاعل يستمر عندما يكون هناك تبادل المكاسب ويتوقف عندما يؤدي إلى خسارة أحد طرفي التفاعل أو كليهما.

وبالتالي إن نظرية التفاعل الاجتماعي تستند إلى الحياة الاجتماعية بصفاتها عملية أخذ وعطاء وتبادل بين طرفين أو أكثر يعتبر العطاء الذي يقدمه الفرد أو مجموعة من الاشخاص

¹ - عائشة مخلوفي: البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة (دراسة مقارنة بين فرعي الشركة الوطنية لصناعة المنظمات ومواد الصيانة E.N.A.D - دراسة وحدة كوسميتك رويبة- ومركب صور الغزلان)، اطروحة دكتوراه علوم علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة الجزائر ابو القاسم سعد الله، 2017-2018، ص 37.

، أما الأخذ فهو الاهداف التي يتمتع بها بعد أدائه للواجب. فكلما كانت هناك موازن بين الأخذ والعطاء (الحقوق والواجبات) كلما تعمقت العلاقات وازدهرت واستمرت¹.

ومن خلال الطرح لنظرية التبادل الاجتماعي يتضح جليا ارتباط دراسة متغير الثقة التنظيمية وفقا لها، حيث أن الثقة التنظيمية تعبر عن سلوك انساني في الكشف عن علاقات تبادلية بين الأطراف داخل المنظمة (بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين مع بعضهم البعض) خلال تفاعلهم بشكل متوازن ومنظم لتحقيق أهداف مشتركة.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر رنيسيس ليكرت من أكثر العلماء دوراً واسهاماً في دراسة التنظيم الانساني، حيث أكد ليكرت أن التعاون بين الرئيس والمرؤوسين والثقة الإيجابية والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار والأخذ بالأراء هو من أفضل السبل للتميز و تحقيق الأهداف². استنادا لما سبق فالتنظيم الانساني ركز في مبادئه على أشياء منها: العلاقات الإنسانية المتبادلة من شخص لآخر ونفس الجماعة، أيضاً التعاون، والتواصل المستمر، والمسؤولية تجاه العمل، والثقة بين الرئيس وعامله، والمشاركة في اتخاذ القرار. أيضا نتطرق إلى أهم الأفكار الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية والتي جاءت كالتالي:

✓ تعتبر العوامل الصحية والنفسية السليمة المحيطة بالعامل في المؤسسة تزيد الرفع من الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر بشكل كبير، أيضا فالظروف المادية لبيئة العمل ذات أهمية وقيمة لإستمرار العامل في منظمته مثل: الإضاءة، والتهوية، والحرارة.

✓ إضافة تمثل الحوافز بنوعها المادية والمعنوية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بها سواء في حالة زيادتها أو نقصانها.

¹ - ايهاب احمد اسماعيل: مرجع سابق، ص 99.

² - لنصاري مريم: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك تامنغست)، مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2012-2013، ص 36.

✓ إن أهمية التنظيم الغير الرسمي في المؤسسة يتكون دون قواعد أو قوانين أي تلقائي، حيث يحفز العاملين ويساعدهم في اشباع حاجاتهم ورغباتهم النفسية ويعتمد على العلاقات الإنسانية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي، وله أهمية كبيرة في تحديد مستوى انتاجية وسلوك العاملين بالمؤسسة¹.

¹ - لنصاري مريم: مرجع سابق، ص35.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل إلى أهم خطوات التي يتطرق إليها البحث العلمي بدءاً من تحديد اشكالية الموضوع وصياغة فرضياتها، كما تطرقنا إلى أهمية وأهداف الموضوع، ومبررات اختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة في محاولة منا ضبط الموضوع من خلال متغيراته وأبعاده في شكل أنموذج للدراسة، وتم عرض بعض الدراسات السابقة للمتغيرين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وصنفناها إلى دراسات (أجنبية، عربية، محلية) التي لها دور في اعداد التراث النظري وفي الاجراءات المنهجية والنتائج المتحصل عليها، إضافة ما تم التطرق إليه ختمنا هذا الفصل بالمقاربة السوسولوجية لمتغيرات الدراسة على أسس منهجية لمعرفة واقع المنظمة ذات طابع سوسيوتنظيمي.

الفصل الثاني

الثقة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مفهوم ونشأة الثقة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية في منظمات الأعمال

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقة التنظيمية

خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية

سادساً: قواعد الثقة التنظيمية ونماذج دراستها

سابعاً: الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

ثامناً: معوقات الثقة التنظيمية

تاسعاً: عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

نالت الثقة التنظيمية حديثاً باهتمام الباحثين في الادارة بدليل أن الأفراد يهتمون بالأهداف التنظيمية التي تتسم بالثقة، فتزيد مجهوداتهم في خدمة المنظمة، مما يزيد ولائهم لها حتى أصبحت أهداف المنظمة هي أهدافهم، وبالتالي فإن الثقة بين المستويات الإدارية هي جوهر التنظيم لتحقيق مصلحة أعضائها.

ومن هنا وجود مناخ تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية بين العاملين والادارة يعد مورداً أساسياً في تحقيق الأهداف المرجوة، وإن كانت الثقة ذات أهمية في وقت الحاضر ستزيد أهميتها أكثر في المستقبل مما يفرض على المنظمات تجسيد العلاقات المفتوحة والاتصال. سنتناول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم ونشأة الثقة التنظيمية، إضافة إلى أهميتها، خصائصها، أنواعها وأبعادها، قواعدها ونماذج دراستها، العوامل المؤثرة بالثقة ثم تطرقنا إلى معوقاتهما، وعوامل تحسينها وتعزيزها.

أولاً: مفهوم ونشأة الثقة التنظيمية

1- مفهوم الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية مصطلحاً معقداً حيث تتخذ اشكالاً وأبعاداً متعددة وعلى ذلك لم يكن هناك اتفاق حول تحديد تعريف موحد لها، ومن ثم اختلفت تفسيراتها وتعددت تعريفاتها الواردة في الأدبيات المختلفة ورغم اتفاق الباحثين والمفكرين الواسع في ميادين العلوم الانسانية والتي تبرز أهميتها من أهمية الثقة في العلاقات الانسانية وتأثيرها الايجابي في هذا المجال، إلا أنهم لم يتفقوا على وجود تعريف محدد لهذا المفهوم¹.
وتأسيساً على ذلك سوف نتطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

أ- الثقة لغة: وثق = الثقة: منبثق من معنى يثق في قولك أي ائتمنه².

ب- اصطلاحاً:

لقد اختلفت جهات النظر الخاصة بكل باحث حول تعريف محدد للثقة شأنها شأن المفاهيم الادارية يصعب الاتفاق على تعريف محدد لها، في هذا سنتطرق لبعض التعاريف على النحو التالي:

- الثقة بناء معنوي اجتماعي نفسي يربط بين الناس الذين يساهمون جميعاً في تشييده عبر مجموعة من العمليات التي يثبت كل طرف بواسطتها جدارته بالثقة وبأن يؤتمن سواء كان طرف عادياً أو طرف اعتبارياً، ومن ثمة فهي مسعى يقتضي جهداً من أجل اكتسابه وغاية الجميع، ولذلك فعند حدوث اختراق جدار الثقة فإن اعادة ترميمه يحتاج إلى وقت

¹ - رميلة لعمور، بومدين بوداود: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، جامعة غرداية، 2019، ص441.

² - ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري: لسان العرب، ط(03)، مج(10)، دار صادر، بيروت -لبنان، 1978، ص371.

أطول من الأول من أجل استعادتها، أي يحتاج إلى مجموعة من العمليات المبرهنة على استرجاع الثقة.¹

وعليه، فالثقة هي تلك الشعور النفسي والاجتماعي القائم على الإلتزام بين طرف وطرف آخر وهي ليست من السهل اكتسابها بل تقتضي وقت أطول لإعادة بنائها، حيث يسهل هدمها ولكن يصعب ترميمها عكس الأشياء المادية.

فأزمة الثقة الفردية والجماعية والمؤسسية في المجتمع الجزائري تعرضت إلى تصدعات وانهيارات عبر التاريخ، وما إن تبنى مرحلة تهدم مرحلة أخرى، إلى أن ترسخت ثقافة الشك والخوف وفي المقابل عزز هذا الوضع الثقة القائمة على العلاقات والروابط الأولية بجميع أشكالها، وعلى رأسها الروابط الدموية والعلاقات غير الرسمية، وبذلك تطوير العلاقات القائمة على المصالح وتبادل المنافع. ولهذا الوضع جذور تاريخية سببه القهر والبطش الذي عرفه المجتمع الجزائري في فترة الاستعمار بالاستبداد، والقهر، والقمع، وزاد في تعميقها الظروف المؤلمة التي مر بها المجتمع الجزائري في العقد الأخير من القرن الماضي حتى أصبح الشك والخوف مغلغلين في النفوس حتى في علاقات القربى.²

وقد حدد جابارد Gabard مجموعة من التوقعات للثقة تتمثل في

- **توقعات سلوكية:** وتشمل الأخلاق المهنية، العمل بإخلاص، والإستواء في السلوك والعلاقات، والصدق في الأقوال والأفعال.

❖ **توقعات خاصة بالقدرات:** وتشمل القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية.

¹ - محمد بومخلوف: الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة، أفكار وآفاق، المجلد3، العدد4، جامعة الجزائر، 2013، ص76.

² - محمد بومخلوف: نفس المرجع، ص77.

❖ **توقعات حكمية:** وتشمل الحكم على الأمور وعلى الأشخاص الآخرين بمنطق وموضوعية¹.

▪ **يرى فوكاياما بأن الثقة هي:** "إعتقاد الفرد بأمانة وكفاءة الفرد الآخر وعدم توقع أي إساءة، كما تعد من أهم رأس المال الاجتماعي، وإذا عجز هذا المال فسوف يسبب عجز في ميزان مدفوعات المنظمات والدول.²

فالثقة المبنية على الاعتقاد الايجابي بين الطرفين هي أساس تحقيق الأهداف بوصفها رأس مال الاجتماعي على مستوى الفرد والمجتمع.
من خلال هذا التعريف فإن الثقة تتمثل في العلاقة التبادلية بين طرفين أو أفراد وجماعات وفق وعود سواء كانت مكتوبة أو كلامية يمكن الاعتماد عليها والالتزام بها لتحقيق الأهداف المشتركة.

▪ **وقد أشار (Mayer, 1995):** أن الثقة هي استعداد الفرد ليكون معرضاً للتأثير بأفعال طرف آخر على أساس توقع هذا الأخير سوف يؤدي إجراء معين مهم لمانح الثقة.

ينطبق هذا التعريف للثقة على علاقة طرف مع طرف آخر وفق التأثير بأفعال يمكن تحديدها لتحقيق غاية أو هدف معين.

▪ **كما تشير (Joanna Paliszkievicz2013):** بأن الثقة بين الأشخاص هي حالة تتكون من نية الفرد لقبول تصرفات الطرف الآخر. كما تعرف أيضاً بإظهار الإيمان والثقة

¹ - محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص ص66، 67.

² - عائشة صفراي: الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، مجلة طريق التعليمية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 6(4)، مارس 2019، ص ص242، 243.

³ - R. c Mayer & al(1995): An integrative Model of Organizational trust, Academy of Management Review, vol20.p709-734.

في قدرة ونوايا للفرد الآخر¹.

استناداً لما تقدم يمكن تعريف الثقة بأنها: ضرورة داخلية حيث تمنح للفرد قوة تجعله يمارس عمله دون تردد وتزيد من قدرته على الإبداع والإبتكار، كما أنها تقوم على الإطمئنان الايجابي لتصرف الطرف الآخر وسلوكه الايجابي فهي ضرورية للتفاعل والاستقرار العاطفي والفكري.

تكتسي الثقة التنظيمية بحلتها الديناميكية وفق مستوياتها التنظيمية نظراً لأهميتها في بناء العلاقات وتماسكها من جهة، وتعميق من قوة ميزتها التنافسية. في هذا المنطلق سوف نتطرق لبعض التعاريف لمفهوم الثقة التنظيمية. وأرتأيناً أولاً التطرق لمفاهيم ومصطلحات استخدمت كمرادفات للثقة، مما أفضى ذلك إلى إضفاء شيء من الغموض والتشويش على طبيعة الثقة. من بين هذه المصطلحات: التعاون، الثقة، وإمكانية التنبؤ.

▪ **التعاون:** يؤكد ماير (Mayer,1995) بأن الإعتقاد بفرد آخر ممكن أن يحقق أهداف نافعة أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لنا، بحيث تكفي لدفعنا إلى القيام بشكل من أشكال التعاون معه.

و من المتعارف عليه أن الثقة تهتم في معظم معانيها لإبراز سلوكيات التعاون فإنها لا تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التعاون، وأحياناً قد يوقع التعاون في موضع المخاطرة، مثال لذلك يتعامل الموظفون مع بعضهم البعض بالرغم من فقدان الثقة بينهم. وأحياناً قد تكون هناك ضوابط تدفع بالأفراد إلى التعاون حتى ولو غابت الثقة².

▪ **الوثوق³:** يجادل لوهمان (Luhmann1988) في معرض اقتراحه للتمييز بين المصطلحين، بأن الثقة تختلف عن الوثوق لأنها تتطلب مبادرة مسبقة من قبل الفرد بحيث

¹– Joanna Paliszkievicz(2013) : **Organizational Trust as a foundation for Knowledge sharing and its influence on organizational**, online journal of Applied Knowledge Management,vol1,Issue2,p:116-128.

²– رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد- الاردن، 2007، ص ص 31-32.

³– نفس المرجع، ص 33.

يعترف بوجود المجازفة ويقبل بها. وعلى الرغم من أن الثقة والوثوق قد يصبحان أمراً روتينياً فإن التمييز بينهما يعتمد على التصور والعزو، فإن كنت لا تفكر في أي بدائل كما هو الحال عندما تخرج من منزلك كل صباح دونما سلاح فأنت في حالة من الوثوق، ولكن إذا اخترت أحد الأفعال وفضلته على أفعال أخرى رغم وجود احتمالية أن تتعرض لخيبة الأمل من خلا أفعال الآخرين، فأنت تحدد هذه الحالة على أنها حالة ثقة.

■ **إمكانية التنبؤ:** ويتجاوز معنى الثقة نطاق مفهوم امكانية التنبؤ ولذلك فإن جعل المفهومين مترادفين هو من قبيل الإيحاء بأن الفرد الذي يتجاهل وبشكل منتظم احتياجات الآخرين ويتصرف في إطار من المصلحة الذاتية، يحظى بالثقة وذلك لأن من الممكن التنبؤ بسلوكه. غير أن ما هو مفقود من نظرة كهذه هو الاستعداد للإقدام على المجازفة في العلاقة بين الطرفين وأن يكون الفرد عرضة لتأثير سلوك الفرد الآخر. ويمكن أن يعتقد الفرد بأن الشخص الموثوق به يتصرف بشكل يمكن التنبؤ به في حالة يؤثر فيها الموثوق به على توزيع المصادر بينه وبين مانح الثقة ولكنه قد يكون غير مستعد للوقوع تحت تأثير سلوك الموثوق به.

❖ **تري الشكرجي (2008):** أن الثقة التنظيمية تتمثل في تلك الإعتقادات الإيجابية التي يحملها الأفراد نحو مؤسساتهم المنتمين لها والمتعلقة بالممارسات السلوكية المطبقة والتي تحقق فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارة والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة.

❖ **ويمكن القول الثقة التنظيمية:** تتمظهر في ولاء الفرد بالمؤسسة المنتمي إليها، كما يتمثل دورها في تلك العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء في العمل بهدف تحقيق أهداف مشتركة بينهم في إرياحية وهدوء¹.

❖ **ويشير (Robinson1996):** الثقة هي التوقعات والافتراضات أو المعتقدات، التي يحملها الفرد حول احتمال أن الطرف الآخر سيقوم بإجراءات مستقبلية مفيدة ومواتية، أو على الأقل لا تضر بمصالح أحد².

¹ - صابر بحري، منى خرموش: أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (07)، العدد (01)، 2022، ص ص 1287-1314.

² - Robinson .S(1996) : **Trust and breach of the End Match bsyncological contract**, Administrative Science Quarterly, 41, 574-599.

❖ فالثقة التنظيمية تحوي على جانبين: "الإيمان بنوايا الآخرين وقدرتهم وكفاءتهم التي يعتمد عليها، علاوة على ذلك، تم تحديد أنواع مختلفة من الثقة في الأدبيات. فهناك الثقة المعرفية والتي تستند إلى تقييم عقلائي للأسباب التي تبرر اختيار الاعتماد على شخص مأمثل النزاهة والمصادقية. والثقة العاطفية التي يتم تحديدها من خلال الروابط العاطفية والتعلق بالطرف الآخر، وبخلاف ذلك تم تمييز أشكال أخرى من الثقة وهي الثقة الجانبية والثقة الرأسية، حيث تميز الثقة الجانبية العلاقة بين زملاء العمل، بينما تشير الثقة الرأسية إلى العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء، ولا بد من التمييز بين ثقة الموظفين في المشرفين المباشرين وكبار المديرين، حيث تتشكل ثقة الموظفين في المشرفين المباشرين من خلال علاقة مباشرة بين الثقة في المدير الأعلى تعتمد بشكل أكبر على سمعة قيادة المنظمة¹.

وبرأي الباحثة أن الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوقعات والمشاعر الإيجابية ثم المشاعر بالاتجاهات التي تخص الرؤية والتصورات حول المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، فهي تحمل اعتقاد إيجابي بالمنظمة التي ينتمي إليها وبالعلاقة التبادلية بين رئيسه وزملائه لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا في قمة الولاء والانتماء فإذا شعر الفرد بأن أهداف المنظمة هي أهدافه وكلما كانت ثقته في قرارات وسياسات المنظمة عالية مما ينقص على المنظمة الصراعات ودوران العمل، والنية في ترك العمل... الخ. فالثقة هي جوهر التطوير التنظيمي.

2- نشأة الثقة التنظيمية:

استمدت الثقة جذورها التاريخية في فترة زمنية لكن الاهتمام العلمي كان في الخمسينيات من القرن العشرين نشأت بوادرها في مواضيع علم النفس، فالأفراد لهم ميزة خاصة في ثقهم بالآخرين وأن هذه الميزة نشأت منذ الصغر ومن خلال شخصياتهم. أما في بداية الستينيات فقد ظهرت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع، ومن هنا نشأ هذا المفهوم، وفي السبعينات تزايد الاهتمام بأهمية الثقة بمشاركة العاملين كخطوة جوهرية لتحسين جودة

¹ - بكار محمد شبل: الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك (دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف)، مجلة كلية الآداب،

جامعة بني سويف، مج10، ج1، 2021، ص ص242، 241.

العمل، فأهمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة فهي تهدف لتحقيق التكامل الإداري وإنجاز عمالة الأكثر كفاءة¹.

اهتمت المدرسة الانسانية بالجوانب الإنسانية وأولت اهتمام كبير خاصة للمورد البشري، أهتم (بارنارد) بأهمية ودينامية التعاون بين الأفراد، حيث أكد أنه الأساس في تحقيق الأهداف أما النظريات الحديثة فقد أكدت في مضامينها عن أهمية ومفهوم الثقة التنظيمية داخل التنظيمات خلال تلك المرحلة. فتجدر الإشارة إلى أن دراسة مفهوم الثقة بنتت ترتقي في مختلف المستويات الإدارية التنظيمية نظراً لأهمية الثقة التبادلية بين الأشخاص من تبادل الأفكار والآراء المبتكرة وجدارتها على إنجاز التكاثف والتعاون لإنجاز الأهداف المحققة².

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية في منظمات الأعمال:

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى المنظمات أبرزها:

- ✓ تكتسي الثقة التنظيمية قيمة إدارية قوية فهي تجتاح القدرة على القضاء على ظاهرة الصراع، ودوران العمل، الإغتراب التنظيمي... الخ.
- ✓ تهدف الثقة التنظيمية في زيادة أداء العاملين والإنتاجية والتعاون بين العاملين في تبادل الأفكار، والآراء، وحل المشاكل المهنية.
- ✓ تؤثر على سلوكيات المرؤوسين، عندما تبرز قوتها في الهيئات التنظيمية حيث تتولد للعاملين رضا في منظماتهم من خلال علاقاتهم الجيدة التي تساندهم في تحقيق الأهداف المرجوة³.

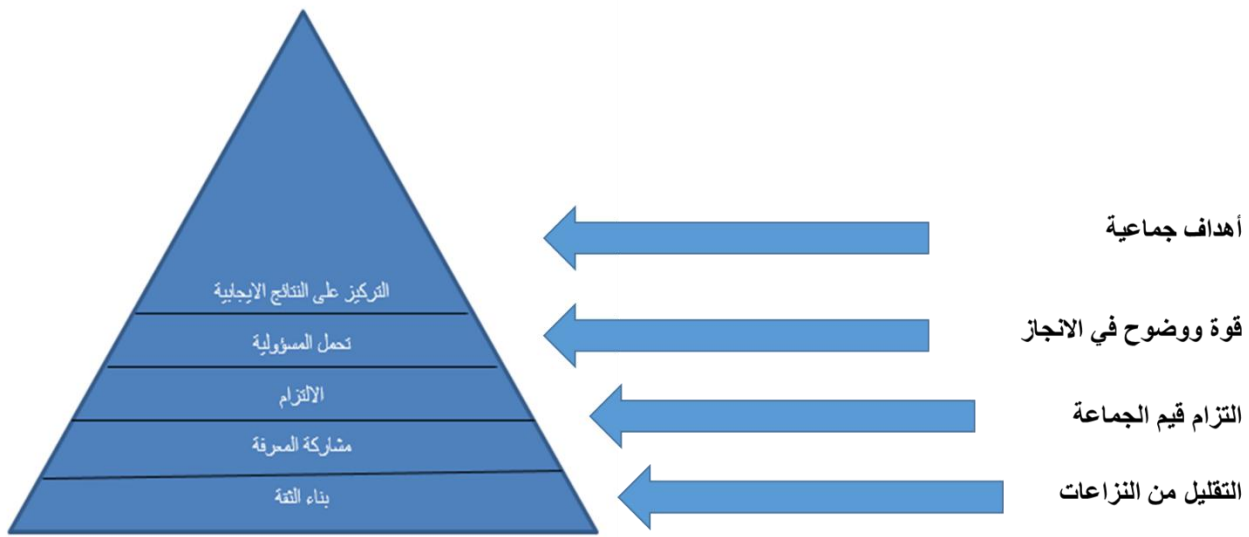
✓ تعتبر عنصراً مهماً في تحقيق الإنسجام والتكامل فيها لمدة أطول، ووضع خمسة أسس لتكون جماعات عمل فعالة في المنظمة أولها وأهمها بناء الثقة بين أعضاء المجموعة

¹ - محمد جابر محمود وآخرون: الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، العدد السابع والثلاثون، جامعة جنوب الوادي، 2018، ص 193.

² - تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد (02)، العدد (05)، جامعة الجلفة، سبتمبر 2020، ص 94.

³ - فؤاد حمودي العطار وآخرون: السلوك التنظيمي (مواضيع معاصرة)، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص ص 15-16.

والتي تؤدي إلى مشاركة المعرفة وتبادل الآراء والمعارف والتقليل من النزاعات فيهم، ومن ثم يتبلور بقوة ووضوح الالتزام تجاه الجماعة وتجاه المنظمة ككل وعلى أساس هذا الالتزام فإن أعضاء المجموعة يكونون أكثر تحملاً للمسؤولية تجاه بعضهم وتجاه منظماتهم ويقومون بتذكير بعضهم بالمسؤولية عن النتائج وعن العمل، وهذا ما يؤدي في نهاية الأمر إلى التركيز على النتائج الإيجابية، وتكون الأهداف الكلية للفريق هي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الجميع ولا يكون هناك أي أهداف جزئية أو شخصية وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (01)¹:



الشكل رقم (02) يوضح: دور الثقة التنظيمية في بناء فرق العمل
المرجع: نفس المرجع ص56.

✓ تعتبر الثقة التنظيمية عنصر في غاية الأهمية وذات أهمية في مجال الميزة التنافسية وهذا ما ينبع في أصل الثقة والتي أساسها التعاون بين جميع أعضاء. والثقة التنظيمية أيضاً أحد العناصر الأساسية في حل الصعوبات الإدارية،

✓ الثقة التنظيمية تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال. كما تكمن

¹ - لمى الحسن: دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2015، ص 55.

أهمية الثقة في كونها تعمل على تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ولثقة التنظيمية تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة، وهي أن الثقة تسهل عمل الإدارة، والثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية، والثقة تسهل عمل الاستخدام الفعال للموارد، والثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة¹.

✓ فهي عنصر مهم في تكامل المنظمة، ومفتاح للسلوكيات والأشكال المتنوعة للتفاعل الانساني، كما أنها تغير بشكل كبير من فعالية حل المشكلات الادارية لأنها تمثل قوة دفع كبير للتغيير².

✓ تعد الثقة من العناصر الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية باعتبارها رأس المال الإجتماعي، فهي تشكل موجودات كامنة بشكل علائق وروابط يصعب على المقلدين والمنافسين الوصول إليها أوفك رموزها ومعرفة خفاياها³.

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية عاملاً رئيساً في عملية التطوير والتغيير، وقد أظهرت نتائج الدراسات وخاصة التي بحثت حول كيفية جعل المعلومات تعمل بكفاءة أظهرت هذه الدراسات مدى أهمية الخصائص الرئيسية للثقة التنظيمية:

¹ - ميسون هزيم العمرو، محمد عبد الرحيم المحاسنة: أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الابداعي للعاملين في جامعة مؤتة(دراسة حال)، مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعي)، المجلد الثاني والثلاثون، العدد 3، 2017، ص213.

² -Lynne C.D' Amico : Examining Determinants of managerial trust : Evidence from alaboratory experiment, paper presentd at the National public Management Research Conference, Washington, D.C,ON October10,2003,p:04.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2020، ص336.

يرى (K.T.Dirks and D.I,Ferrin2002)¹: الثقة من المنظور الفلسفي وبما أنها تتعلق بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية فإنها تشير إلى مجموعة من الخصائص المعنوية، وهي ما أسماها خصائص الثقة بين الأفراد كما يلي:

❖ الاعتقاد في سلامة وصدق شخصية الآخر، بمعنى جدارة الطرف الآخر بالثقة.

❖ الايمان المتبادل في نوايا وسلوكيات الآخرين.

❖ الاعتماد على نزاهة وصدق وعدالة الموثوقية بالآخرين.

وتعتبر دراسة (Mayer et al1995)²: من أوائل الدراسات في مجال خصائص الثقة التنظيمية، حيث حدد ثلاثة خصائص لإكتساب الثقة بين المرؤوس والرئيس، وتشير هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين طرفين هما الوثائق والموثوق تتمثل بـ:

❖ **خصائص الطرف الوثائق:** وتعتبر بمثابة النزعة الشخصية لدى الوثائق للثقة بالآخرين.

❖ **خصائص الطرف الوثوق به:** وهي تتمثل بالخصائص الموجودة لدى الطرف الموثوق به والتي تميزه وتجعله جديراً وأهلاً للثقة.

وقد صنفها Mayer ضمن عوامل للجدارة بالثقة وهي³:

1) **الخيريةBenevelence:** وتعني الرغبة أو الميل لفعل الخير أو إنجاز الأعمال الخيرية، وبمعنى آخر مدى إيمان المرؤوسين بأن رئيسه حسن النوايا تجاهه ويسعى للخير ويأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم، إن النزوع للخير عنصر جوهري لبقاء الثقة بالرئيس، فالمرؤوسين يجدون صعوبة في الثقة بالرئيس مالم يدركوا دوافعه بصورة ايجابية.

¹ -Dirks,Kurt T &. Ferrin,Donald L (2002):**Trust in leadership- Meta Analytic findings And Implications for research and practice**, journal of Applied psychology, 87(4)611-628.

² -R. c Mayer & al : Ibid.

³ -لمى الحسن: مرجع سابق، ص43.

(2) **الأمانة Integrity**: وتشير الى ثبات تصرفات الموثوق به وتماسكها وعدالتها وتوافق أقواله مع أفعاله، فهي تعبر عن الصدق أو الإخلاص، وبمعنى آخر ادراك المرؤوس أن الرئيس يمتلك المبادئ الأخلاقية المقبولة والقيم التي توجه سلوكه.

(3) **القدرة Ability**: والتي تشير إلى مستوى المهارات والمعارف والكفاءات التي يمتلكها شخص معنى وتجعله جدير الثقة بالآخرين فالنزعة إلى الخير والاستقامة ليستا كافيتين لبناء الثقة فلا بد أن يمتلك الرئيس أيضاً القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه، والتي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه في مجال العمل.

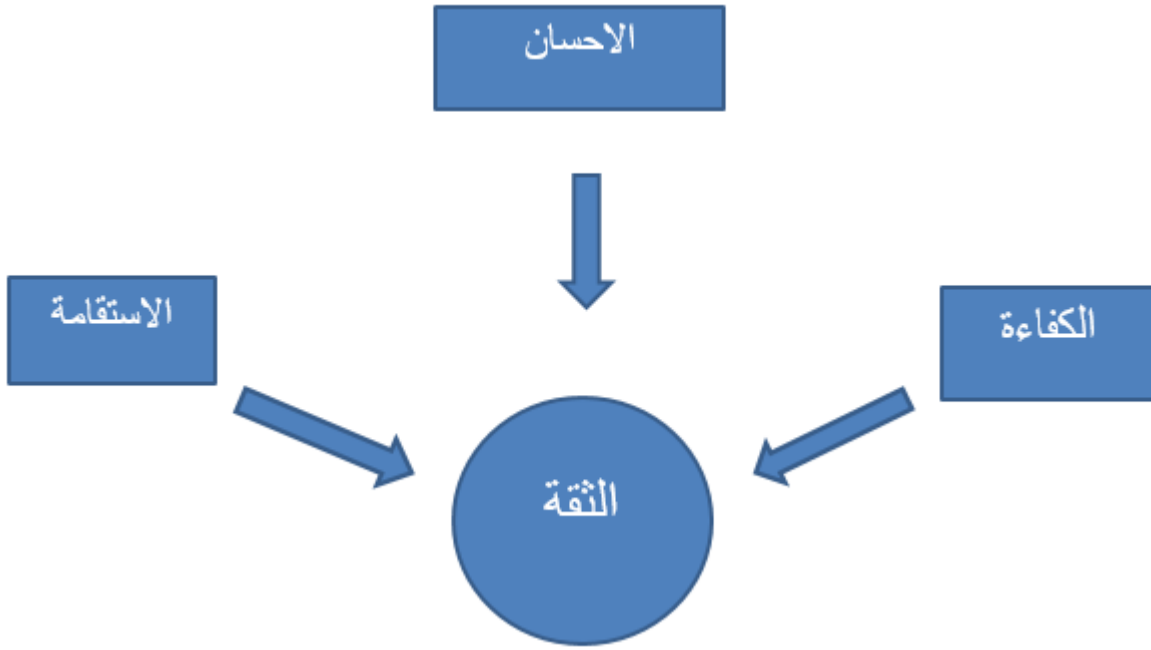
كما أوضح (Mayer1995): في دراسته أن علاقات الثقة تتطوي على قدر من المخاطر المحسوبة التي تحدد بدورها مدى الحيطة والحذر في العلاقة بين الطرفين للمخاطرة مبنى على مدى ايجابية أو سلبية النتائج لعلاقة الثقة القائمة.

أما Moran2003: أشار في دراسته أن للثقة عناصر مهمة منها¹:

- ❖ **الاحسان**: وتتمثل في الإعتماد على شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- ❖ **الكفاءة**: وتشمل الإعتقاد بالطرف الآخر على امتلاكه المهارة والمعرفة والخبرة.
- ❖ **الاستقامة**: (ونعني بها شخصية وسلامة نزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن).
- ❖ **الانفتاح** . وتتمثل في تبادل المعلومات والأراء بين الآخرين.

¹ - بيلامي مريم: محددات الثقة في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة على بعض المؤسسات في ولاية تلمسان)،

اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2019-2020، ص 23.



الشكل رقم (03): يوضح نموذج عناصر الثقة عند Moran

المرجع: من اعداد الباحثة

كما تتسم الثقة التنظيمية أيضاً بالعديد من الخصائص نوجزها كالآتي:¹

• **متعددة المستويات:**

تشمل الثقة التنظيمية في تعاملاتها بين الإدارة والعاملين، وبين زملاء العمل مع بعضهم البعض، كما تتسع دائرة التفاعلات بين المؤسسات مع بعضها البعض.

• **ذات جذور ثقافية:**

تتسم الثقة داخل المنظمة بمجموعة من الخصائص الثقافة التنظيمية منها: القيم، والمعتقدات، القواعد.

¹ - عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة غوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، نوفمبر 2016، ص ص 16-17.

تعتمد على الاتصال:

فمن من مميزات الثقة في مبدأها أو جوهرها الاتصال مثل: وفرة المعلومات بكل دقة وتوزيعها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، والشفافية في التعامل بين الأفراد ، والصدق في الأقوال والأفعال، وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين.

ديناميكية:

فالثقة في حركة نشطة تمتاز بمجموعة من الصفات ولها عدة مراحل حيث تجعلها تارة في استقرار وبعدها تتفجر بين العاملين داخل المنظمة.

• متعددة الأبعاد:

حيث تمتاز الثقة بعوامل متعددة، المستويات العاطفية ، مثل المعارف، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

اجملاً لما سبق، فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة تتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها، وأبعادها، وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية، وأهم مورد أساسي تستند في مضمونها تلك العلاقات التعاونية المعتمدة على الاتصال حيث تعبر أيضا عن علاقات الثقة بين الأفراد في المجال التنظيمي، الأمر الذي يزيد من ديناميكية هذه العلاقة.

رابعاً: أنواع الثقة التنظيمية:

تعددت أنواع الثقة التنظيمية كمايلي¹:

أ- الثقة على أساس الردع:

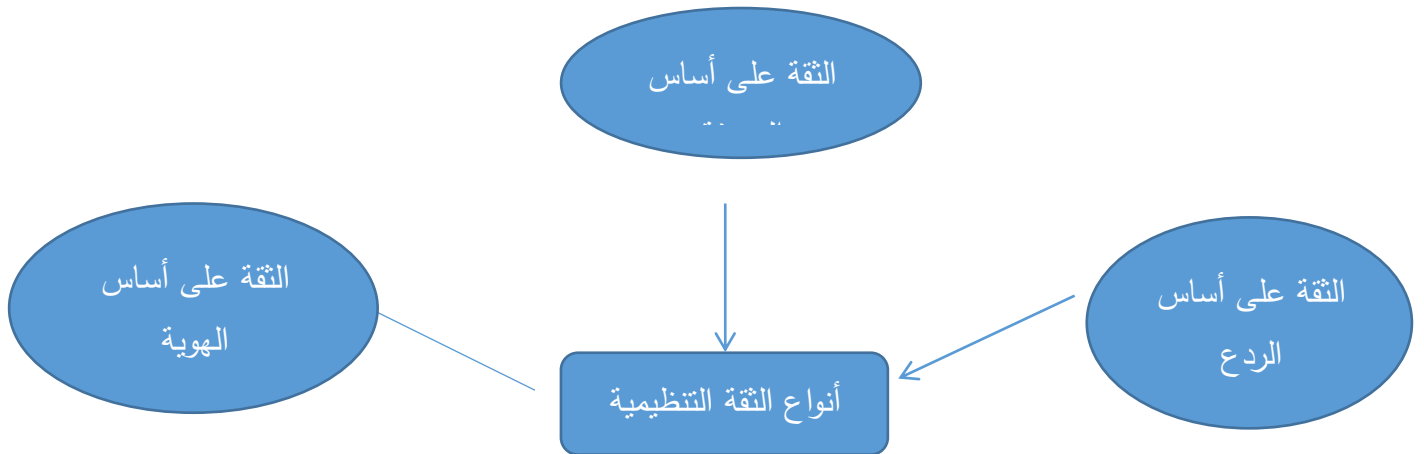
تشمل في فرض العقوبة إذا تم انتهاك الثقة وللاستمرار الخسائر المحتملة للتفاعل المستقبلي مع الطرف الآخر يجب أن تفوق إمكانات الربح التي يأتي من انتهاك التوقعات.

ب- الثقة القائمة على المعرفة:

تستمد الثقة على القدرة على التنبؤ السلوكي التي تأتي من تاريخ التفاعل فمثلاً: معظم العلاقات بين المدير والموظف.

ج- الثقة على الهوية:

تستمد الثقة هنا من خلال العلاقة العاطفية بين الطرفين مثلاً: الزوج والزوجة السعيدين المستمران في زواجهما لفترة طويلة، أو العاملين معاً لفترة طويلة تسمح لهم معرفة بعضهم البعض من الداخل والخارج.



الشكل رقم (04): يوضح أنواع الثقة التنظيمية

المرجع: من اعداد الباحثة

¹- شيراز محمد خضر: منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022، ص183.

خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية:

إرتكزت دراستنا على أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي كالتالي:

1-الثقة في المشرف المباشر:

تتمثل في قناعة وإيمان الأفراد بالمشرف من حيث تلبية رغبات عامله، ودعمهم وتحفيزهم لهم واشباع رغباتهم و حاجاتهم وتقدير أدائهم والعمل على رفع من معنوياتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، إضافة إلى تمتعه بالنزاهة والشفافية والموضوعية في التعامل مع الجميع، إضافة إلى أنه يمتلك القدرات والمهارات الأساسية التي تمكنه من ادارة القسم الذي يشرف عليه¹.

ولقد أشارت الدراسات والبحوث التنظيمية التي أجريت حول الثقة الشخصية في المنظمات إلى أنه يوجد نوعان رئيسيان لها، وهي: الثقة بين الفرد ورئيسه (الثقة الرأسية) والثقة بين الزملاء (الثقة الأفقية). وتعتبر الثقة في المشرف (الثقة الرأسية) ضرورية لتحقيق الكفاءة الشخصية والتنظيمية. وهي تشير إلى استعداد الفرد لأن يكون معرضاً للخطر جراء الاعتماد على رئيسه استناداً إلى توقعاته لنوايا وتصرفات وسلوك هذا الرئيس. وترتبط الثقة بالرئيس وجدانياً بين الفرد ورئيسه، فضلاً عن تحقيق التعاون بينهما في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الكفاءة الانتاجية ورفع مستويات أداء الفرد وسلوك المواطنة التنظيمية وتشجيعه على الحفاظ على العلاقة مع رئيسه والبقاء في المنظمة كما تزيد من شعوره بالمسؤولية، وتحسن مستوى التزامه التنظيمي، كما تزيد أيضاً من توقعاته المستقبلية للنفع وتزيد من مستوى دافعيته للعمل، وتدفعه إلى بذل قصارى جهده في العمل، ومن ناحية أخرى فإن الفرد الذي يفتقر إلى الثقة في مشرفه لن يشعر بالدافعية لبذل جهود إضافية لأداء دوره بشكل مناسب أو تحمل المزيد من المسؤوليات الاضافية. وترتبط الثقة بالرئيس بالعديد

¹ - بوزار خليفة: دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية)، اطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدينة، 2019-2020. ص 98.

من النواتج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الرضا عن القادة والتبادل بين القائد والعضو وقبول التأثير وعدم الحاجة إلى الرقابة والتعلم التبادلي وتعاون العاملين¹. ومن هذا القول فمن الضروري أن يقوم المشرفون بتوفير الظروف المناسبة التي يمكن للعاملين فيها أن يكونوا واثقين في قرارات وأفعال وأخلاق المشرفين، حيث عندما تعطى الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة.

2-الثقة في زملاء العمل:

هي علاقة تبادلية القائمة على التعاون والإعتقاد الايجابي في المواقف بين زملاء العمل، من حيث تبادل الآراء والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد وهذا بما يحقق الأهداف والغايات المشتركة. ولقد أصبحت الثقة في زملاء العمل أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات الحديثة².

كما أن الثقة بزملاء العمل في المستوى الواحد في المنظمة، وتعد مقوم من مقومات النجاح في المنظمات الحديثة والتي تعتمد في تحقيقاً لأهدافها على العمل الفريقي القائم على التعاون وتبادل الخبرات، كما تقوم العلاقة بين زملاء العمل على الإعتمادية وذلك لأن الفرد في المنظمة يواجه بعض الصعوبات في بيئة العمل مما يدعو للرجوع للآخرين، والاعتماد عليهم، ومشاركتهم، والانفتاح عليهم، والتواصل معهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا تتأكد الحاجة لوجود الثقة فيما بينهم كما تكتسب الثقة في زملاء العمل أهميتها نتيجة الحاجة لتوفير عدد من السمات التي من شأنها أن تجعل الشخص يثق بالآخرين وهذا مايزيد من درجة الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بأهداف الزملاء والتعاون في حل مشاكلهم.

¹ - مرفت محمد السعيد مرسي: أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسبطين في العلاقة بين الاشراف

السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 14، العدد2، ص294.

² - بن عدة محمد، كرومي سعيد: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية

معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة معسكر، المجلد السابع، العدد02، أوت 2021، ص658.

ويمكن القول بأن محددات الثقة بزلاء العمل تقوم على التعاون والإعتمادية، والإهتمام والتوافق كركائز رئيسة تعزز الثقة بين زملاء العمل¹.

انطلاقاً من هذا فإن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدراً في غاية الأهمية للفرد. كثيراً ما يكسب الفرد المساعدة، والتعاون للتخفيف من مشاكل العمل وضغوطها. حيث أن الفرد الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه، فإنه يشعر بالنبذ والاعترا ب وعدم الاندماج وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي. مما يؤثر بشكل واضح على درجة انتمائه بالمؤسسة.

3-الثقة في بيئة العمل المادية:

تعد عوامل العمل المادية على المناخ التنظيمي بمكان العمل وتشمل جل الظروف المحيطة بها حيث تشمل : الإضاءة، والتهوية، والحرارة، والأثاث، والمعدات. وبالتالي فالفرد العامل في بيئة العمل التي لا تتوفر على أدنى الشروط الصحية المناسبة لطبيعة العمل سوف تسبب بعض الآثار السلبية على نفسية العامل وانخفاض في روحه المعنوية، ويتراجع مستوى فاعليته في الأداء، عكس المنظمات التي تسهر على العامل وتحافظ على ديمومته بتوفير كل ما يستلزم به في أداء عمله على أكمل وجه والحفاظ على بقاءه واستمراره في المنظمة².

انطلاقاً مما سبق فالثقة في بيئة العمل المادية تتحقق في ادراك العامل لتحقيق الثقة من خلال ظروف العمل المناخية السائدة في المنظمة منها: الإضاءة، والتهوية، والحرارة، النظافة، التجهيزات المكتبية، وذلك لتأدية أدائه الوظيفي في بيئة صحية وجيدة.

4-الثقة في الحوافز:

تعتبر الحوافز من أهم الإثارات التي تسمح للعامل اثاره القوى الكامنة فيه من خلال نمط السلوك المحدد المطلوب منه مقابل اشباع كافة رغباته واحتياجاته الإنسانية، وهذا تعتبر

¹ - أحمد بن محمد الزائدي: سلوك القيادة التحولية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، إدارة البحوث والنشر العلمي(برنامج الدراسات العليا التربوية)، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الخامس، الجزء الاول، أكتوبر 2015، ص ص190، 191.

² - خالد عيادة علميات: ضغوط العمل واثرا على الاداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص73.

الحاجات الانسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمؤشر الأساسي لتصرفاتهم في المنظمة، وبما أن الرغبات تنشأ من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال اشباع حاجاته¹.

كما تعرف الحوافز مجموعة من السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية².

وعليه فإن الثقة في الحوافز تتحقق في ادراك العاملين لتحقيق الثقة من خلال تشكيلة من الحوافز المادية والمعنوية والتي منها: الأجور، العلاوات، الترقية، الشكر والتقدير، والتشجيع، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يعزز من درجة رضا الفرد عن عمله، اضافة الى استقراره في منظمته، ويزيد من كفاءة الأداء التنظيمي ويعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة.

سادسا: قواعد الثقة التنظيمية ونماذج دراستها:

1- قواعد الثقة التنظيمية:

تعد الإمكانيات التكنولوجية في منظمات اليوم قفزة جد سريعة، حيث أصبحت مكانة هذه الإمكانيات وكأنها المؤشر الأساسي في فعالية المنظمات، وبخصوص هذا الأمر نحاول في هذا المضمار أن نسلط الضوء لمفهوم المنظمة باعتبارها نشاط حيوي وليس ككيان، كنشاط وليس كبناء إذ أصبحت تبحث في مضمونها على المعلومات في كيفية غرس الثقة وسط المنظمة حتى تحصد علاقات متينة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، ومن هذا المنطلق فنجاح المنظمات معتمدة على التعاون، والثقة، والتواصل المستمر، اضافة إلى وعي هذه المنظمات بالاستراتيجية الدقيقة لكي تحقق أهدافها بكفاءة، فيجب أن تدار

¹ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2010، ص ص 184، 285.

² - محمود الفاتح محمود الغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ط1، ص 298.

بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية¹.

جاءت قواعد الثقة التنظيمية كالتالي²:

1. **عدم الإفراط في الثقة للآخرين.**

2. **الثقة ومحدوديتها:**

تعني قدرة العاملين وثقتهم بالمنظمة والتزامهم لتحقيق الأهداف والحرص على تميزها.

3. **القدرة على التكيف والتعلم³:**

يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف لاستغلال قدرات العاملين.

4. **الحزم:** تشمل على امكانية المنظمة اختيار موظفين كفاء ولهم قدرات.

5. **التكامل التنظيمي:** تشمل التنسيق بين جميع وحداتها لإيجاد الحلول لجميع مشاكل المنظمة.

6. **الاتصال:** يعد الاتصال من الضروريات لتحقيق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

7. **تعداد في القادة:** وهذا يرجع لطبيعة المنظمات ذات الوحدات المتعددة من الصعب بناء الثقة إلا إذا تجمعت كل وحداتها.

وللثقة مجموعة من الأساليب نذكر⁴:

❖ **الرؤيا المشتركة من أجل تفعيل التنمية الإدارية التنظيمية والتي تتحدد في عدة مؤشرات منها: العلاقات ومصداقيتها، ونمط الإشراف.**

¹ - منصور مفلح منصور القويعاني البلوي: علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص140.

² - عابدة سعيد ديب بنات: مرجع سابق، ص 13

³ - نسرین غانم عبد الله أبو شاويش: مرجع سابق، ص ص 20.21.

⁴ - مروة خالد حسن ديجان: درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين، 2019، ص25.

- ❖ الإهتمام بالمرؤوسين واشباع رغباتهم وحاجياتهم، عن طريق معاملات، والخدمات، والمساعدة في حل مشاكلهم المهنية والشخصية.
 - ❖ المرونة في تطبيق الأوامر والقوة بطريقة ايجابية، والإبتعاد عن أسلوب الضغط من قبل الرؤساء والقادة.
 - ❖ الإهتمام نحو ثقافة المنظمة مع استخدام المكافآت لتدعيم السلوك الايجابي.
- كما يضيف الطجم والسواط (1995) الأساليب التالية وهي¹:

- ❖ إن استقرار وأمان المنظمة تعطي للعاملين الشعور بالثقة تجاه منظماتهم، حيث تتجسد في العدالة في المعاملات والترقية، والعدالة في تطبيق القوانين والنظام، وأن المنظمة تحرص على وفرة أو تدفق المعلومات ومصداقيتها لتصل للعاملين حتى تمكنهم من أداء مهامهم بكل ارتياحية وطمأنينة لتحقيق الأهداف .
- ❖ إن إحترام آراء وإمكانيات وقدرات الموظفين، والثناء على مجهوداتهم في العمل، هذا مايزيد من تحفيز المنظمة لموظفيها وتحقيق لرغباتهم واحتياجاتهم، وتزويدهم احتراماً وتقديراً لهم لأنهم أهل لذلك الأمر الذي يولد لديهم الثقة بذاتهم وفي الآخرين.
- ❖ تهيئة بيئة عمل تنظيمية مفتوحة المجالات لتساعد العاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاركتهم ودفعهم للتطوير عن طريق المشاركة في صنع القرارات في مجال عملهم، وتفويضهم ببعض السلطات وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع ، وتوفير فرص التدريب والتكوين لتزويد خبراتهم ومهاراتهم ، تعتبر هذه العناصر في مجملها لإشباع حاجة تحقيق الذات وللرقي أكثر.

2- نماذج دراستها:

أ- نموذج زاند(التعزيز الحزوني) في الثقة وحل المشكلات الإدارية:

يستند نموذج زاند للثقة(Zand1972) حول تحويل الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من ثقة أو انعدام ثقة إلى سلوك يثق أو لا يثق من خلال: المعلومات-النفوذ-التأثير-الضبط.

عرف زاند الثقة أو السلوك الواثق في دراسته هذه على أنه يتألف من أفعال:

¹ - نفس المرجع، ص ص26، 25.

- تزيد من ضعف الفرد.
- ووقوعه تحت تأثير فرد آخر لا يقع تحت سيطرته.
- في حالة تكون فيها العاقبة التي يتحملها الفرد إذا خان الفرد الآخر. الثقة أكبر من النفع الذي يجنيه إذا ما التزم الفرد بالثقة، وبالتالي فإن الثقة كمصطلح يستخدم في هذه الورقة ليس عوراً عاماً بالدفء أو العاطفة وإنما التنظيم الواعي لإعتماد الفرد على فرد آخر بحيث يتباين ذلك وفقاً لنوع المهمة، الحالة، والفرد الآخر¹.

ب- نموذج الثقة التكاملية قدم كل من Mayer)، (Davis& Shoorman1995).

نموذجاً لوصف الثقة وكيفية تشكيلها بين الأفراد (الواثق والموثوق به)، إن مستوى الثقة ومستوى المخاطرة المدركة في موقف معين سيقودان إلى المخاطرة في العلاقة بين الطرفين وميل الواثق بالثقة وادراكه بجدارة الثقة لشخص آخر هي عوامل أساسية في تعزيز مدى الثقة.

ج- نموذج سلوك الجدارة بالثقة الادارية: قدم (Whitener,Brodit,korsgarad& warner's1998)

نموذجاً يصف الاجراءات الادارية التي تمثل أساس الثقة وأن الأنشطة الادارية هي التي تمثل أساس الثقة، والمدير هو المسؤول الأول عن البدء بتشكيل علاقات الثقة، وأعتمد النموذج على نظرية تفسير علاقات الثقة الادارية، وهي نظرية التبادل الاجتماعي التي تصف التبادلات والعلاقات الاجتماعية بين الطرفين لتكوين الثقة.

د- نموذج القيادة العلائقية:

مايمز هذا النموذج أنه ركز على ثقة القائد بمرؤوسيه، أي أنه أعطى دوراً أكثر فاعلية لمتلقي الثقة².

نستخلص مما سبق أن الثقة كلما تعددت نماذجها ومستوياتها جلها يصب على أهمية الثقة داخل المنظمة، لأنها قائمة على أسس التبادل بين الأفراد سواء بين الرئيس

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص99.

² مي فيصل أحمد: الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد89، 2015، ص ص288، 289.

والمرؤوسين، وكذلك اقامة علاقات تعاونية تبادلية بين العاملين، وهذا وصولاً لنجاح عملية بناء الثقة داخل المنظمة.

سابعاً: العوامل المؤثرة بالثقة:

وقد حاول كورازيني (corazzini) المشار إليه في الكساسة (1996) تمييز الثقة بتعدد أبعادها وتداخلها في بعض ولهذا نجد أنها تأثرت بعوامل وهي:

أ- عامل الشك:

وأهم ما يميز عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة أخذ الحيطة والحذر واليقظة في الظروف التنافسية بين الأشخاص وإلا من المحتمل أن يقضي الآخرون على الفرص المحققة للفرد.

ب- عامل المخاطرة الشخصية:

ويقصد بهذا العامل درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية فمثلا هل يميل الفرد للركوب مع سائق متهور؟¹.

ت- عامل أخذ المخاطرة المالية:

يتمثل في درجة وقدرة الفرد أن يخاطر بأمواله وعلى سبيل المثال هل يمكن أن يغامر الفرد في استثمار أمواله في مسابقات رياضية؟

ث- عامل الأنانية:

هو الاعتقاد الطاغي على السلوكات البشرية الأنانية في قضاء المصالح الذاتية وحدها.²

¹ - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: مرجع سبق ذكره، ص 109.

² - أميرة حاتم الحارثي: دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد اثنان وخمسون، شباط، 2023، ص 211.

ثامنا: معوقات الثقة التنظيمية:

كثيرا ماتعانيه المنظمات اليوم نشوء الأزمات بسبب انعدام الثقة، أي عدم الإيمان بالنظام العام للمنظمة أو في الإدارة حد ذاتها، أو حتى بين الأفراد فيما بينهم وهذا مايزيد من إثارة المشاكل والصعوبات التي تنمي ازدهار المنظمة¹.

إن انخفاض الدخل والروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعمل والخوف من تصرفات النظام، كما أن سيادة ظروف العمل السيئة في المنظمة، وعدم كفاءة النظام الإداري والاستيلاء في العمل جميعها، والسعي لاسترضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيلة السياسية هذه الأسباب وغيرها قد تقود إلى فقدان الثقة في منظمات الأعمال. ولهذا السبب أشار برانهام(2008) إن زيادة شكاوي وتساؤلات الموظفين عن السياسات والممارسات التي يتحكم فيها كبار رؤساء المنظمة إلى وجود مؤشرات فقدان الموظفين الثقة في الرؤساء، هذا الأمر الذي يعد أكبر خطورة في المنظمة لأنه يتبعها انخفاض في الروح المعنوية وفقدان المبادرة في الأداء وتراجع².

انطلاقاً مما سبق أن الثقة تواجهها عدة عقبات أبرزها³:

- 1- **ضعف الالتزام:** فمن المعلوم أن الثقة ترتبط بالالتزام من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- 2- **انخفاض رضا العاملين:** فالعامل الذي يفقد ثقته بالمدير تقل إنتاجيته وقد يترك بسببه عمله.
- 3- **تعطيل قنوات الاتصال:** ففي حالة عدم وجود ثقة بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة وانحصارها حول المسؤولين فإن هذا الأمر من شأنه أن يعطل الاتصال بين الطرفين.

¹ - أسماء جبارين وأخرون: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس التقنية للأبحاث، 6(1)، 2018، ص16.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - نادر كرم عليان الفراء: دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس-فلسطين، 2021، ص35.

4- تبادل الكلمات المعبرة: فوجود مثل تلك الكلمات المعبرة تعزز من مكانة العامل وتزيد من ثقة العامل بمديره وأن انعدامها يعني زوال الثقة بين العاملين ورؤسائهم في المنظمة.

يواجه بقاء الثقة واستمرارها والإهتمام بها كي لا تفقد مكانتها يجب أخذ الحذر من العديد من المعوقات والصعوبات لكي تتهدم وهي كالتالي¹:

1- هشاشة الثقة:

تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً، مع الأخذ في الاعتبار.

أ- الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الايجابية.

ب- الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

2- التقنيات التي تضعف الثقة:

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

أ- عندما يشعر العاملون أن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فمن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل.

¹ عثمان محمد عفيفي: الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين انظمة الاجور والحوافز، والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص62.

ب- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فهم سيكونون أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة

تاسعاً: عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية:

فقد برزت للثقة التنظيمية عوامل من شأنها أن تعزز مكانتها داخل المنظمة يمكن أن نقسمها كآتي¹:

• العوامل التنظيمية:

تمتلك المنظمة العديد من الموارد التي تهيأها كمنظمة قائمة بذاتها منها: الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، إضافة إلى الموارد التكنولوجية، والأنظمة جل هذه العوامل تعزز من قيمة الثقة في المنظمة، حيث أن عاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى يساعد على نشأة الثقة التنظيمية، و حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء.

• العوامل الفردية:

تتطلب الثقة التنظيمية إلى وجود بعض العوامل الشخصية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال على الآخرين، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق. يعبر مفهوم الميل إلى الاتكال وهذه تعبر في كثير من الأحيان كظاهرة فطرية أي موجودة منذ الولادة في للوصول إلى الغرض المطلوب الآخرين، أما حالة المشاعر والذهنية تعتبر نوع من التجربة حين يعبر شخص لمشاعره نحو شخص آخر يحاول أن يتأكد من

¹ - لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة)،

مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، 2015-2016، ص ص 24، 25.

مصادقية ليقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيف تكون الرغبات التي تساهم في بناء الثقة والقيم ذات اشتراك تبادلي، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية وشفافية الأفراد.

أيضا نجد عوامل أخرى تعزز الثقة التنظيمية وهي¹:

1- السياسات الادارية:

وتتمثل في العدالة في الترقيات والمكافآت وتكافؤ فرص التدريس للعاملين، والشفافية في عرض الحقائق، والتعامل الجيد مع الأفراد العاملين.

2- القيم السائدة:

شعور المرؤوس بأن لديه ادارة متمثلة في شخص القائد، تحمل سمات التدين والالتزام الأخلاقي يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة والموضوعية في القرارات، وأنه مجتهد في تحرير الدقة.

3- الابتكار وتحقيق الذات:

والمقصود هنا أن الادارة تثق في قدرات مرؤوسيهها، وتقدر جهودهم، وتفوقهم ببعض الصلاحيات وتشجعهم على الابتكار والتجديد في بيئة العمل، وتعمل على تنفيذ بعض مقترحاتهم.

4- توافر المعلومات:

بمعنى أن القائد يمتلك أكبر قدر ممكن من المعلومات الكافية عن موظفيه وقدراتهم وتاريخهم وخبراتهم ووضعهم الاقتصادي والمعرفي والاجتماعي.

¹ - مها محمد عبد سالم الغانم: تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 72، العدد3، يوليو2018، ص 710.

خلاصة:

من خلال ماترقنا إليه في هذا الفصل، والذي قدمنا فيه تأطيراً نظرياً عن الثقة التنظيمية من حيث نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، إضافة إلى أهم خصائصها وأبعادها، كما تطرقنا إلى قواعدها ونماذج دراستها، والعوامل المؤثرة في الثقة، ومعوقات بنائها، وعوامل تحسينها وتعزيزها.

فالثقة التنظيمية كغيرها من المواضيع الإدارية المهمة في حياة المنظمة، كما تعد عنصراً حيوياً وجوهرياً ودوراً بارزاً في جميع المنظمات من مشرفيها والعاملين فيها، لأنها تعزز التفاعل وتوفر بيئة عمل ايجابية، وتتيح تبادل الأفكار والآراء، كما أنها تؤثر في جودة المعلومات وكميتها إضافة أنها تدعم عملية صنع القرار، وتحث العاملين على التعاون من خلال تعزيز قدراتهم في مواجهة المشكلات والصعوبات المتعلقة بالمنظمة وإدارتها. فالمنظمات التي تتميز بثقة عالية تمتاز بكفاءة انتاجية وولاء موظفيها والتزامهم الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، بينما المنظمات التي تندهور فيها الثقة التنظيمية، وهذا سيزيد من حدة الصراعات وعدم الاستقرار في التنظيم وينخفض الالتزام والولاء مما يؤدي أحياناً إلى عدم الاستمرار في المنظمة والنية في ترك العمل.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- أولاً: نظرة مفاهيمية للالتزام التنظيمي
- ثانياً: الالتزام التنظيمي وأهميته في المنظمة
- ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي
- رابعاً: أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي
- خامساً: مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي
- سادساً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
- سابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي
- ثامناً: طرق القياس وفوائده للالتزام التنظيمي
- تاسعاً: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

إن استمرار وتميز المنظمة مرتبط بفعاليتها والوصول إلى تحقيق الأهداف، ومما لا شك فيه فتميز أفرادها وكفائتهم وبإبراز قدرتهم في الأداء هذا يثبت على المستوى العالي الذي يتمتع به العاملين بجدارة التزامهم وولائهم لمنظمتهم نتيجة لعدة إعتبارات التي جعلتهم يرتقون ولديهم الرغبة في البقاء هذا ماينعكس ذلك على انتاجيتهم. وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يحقق العديد من المؤشرات الإيجابية للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، التقليل من الغيابات في العمل، الرفع من كفاءة العامل، تجديد الإبتكار والإبداع. بينما انخفاض الالتزام التنظيمي يشير إلى التسرب الوظيفي وهدر الموارد وتدني الأداء. انطلاقاً من هذا سوف نعرض ماجاء في هذا الفصل: التطرق إلى نظرة مفاهيمية للالتزام التنظيمي، وأهميته، وخصائصه، أنواعه، اضافة إلى مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، والتطرق إلى أهم مراحله، ختاماً بالآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

في مجال السلوك التنظيمي حظيت الدراسات المتعلقة بالروابط مع المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بالالتزام التنظيمي باهتمام خاص وكبير، وذلك نظراً لدورها في التمكن بمعرفة أوسع للعلاقات القائمة بين العاملين ومنظماتهم ومن وجهة نظر الجهات الفعلية التنظيمية، ومن المتوقع أن يكون الالتزام مرتبطاً بتأثيره على المتغيرات المرغوبة، وقد أجريت عدداً من الدراسات في العقود الأخيرة من القرن 20 من أجل تقييم المتغيرات التي تسهم في تطوير هذه الرابطة، والعواقب المتوقعة مع نشوئها. وقد أكد توطيد هذا المجال العديد من الدراسات التي أوضحت على أن مفهوم الالتزام هو أكثر رغبة وتوقفاً من المساندة السابقة في أبحاث السلوك التنظيمي، مثل الدوافع والرضا، حيث يوافق الباحثون على أن دوافع العمال يمكن تفسيرها جزئياً بالسلوك التنظيمي الذي هو بالتالي يأتي نتيجة لسند من الالتزام التنظيمي كما يرى معظم المؤلفين أن الرضا والالتزام مرتبطان، وتشير الكثير من المصادر على أن ظهور الاهتمام بالالتزام التنظيمي تعود إلى النصف من القرن 20 وحتى الوقت الحاضر، كما أشار إلى ذلك (roweden2000)، وأضاف بأن التركيز انصب في أغلبه على الدراسات والبحوث التي تفسر طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة على وفق التوافق بين القيم والأهداف بين الطرفين، ومع كثافة لدراسة هذا الجانب من قبل الكثير من الباحثين، بينما أنهم لم يتوصلوا إلى تحديد واضح ومحدد متفق عليه لهذا المفهوم، وقد يرجع إلى ذلك أنه متداخل مع العديد من المفاهيم السلوكية والفلسفية.¹

ومن هذا المنطلق سوف نتعرض لمفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم، ومن الناحية اللغوية، والباحثين:

1/ مفهوم الالتزام في القرآن الكريم: جاء مفهوم الإلتزام في الدين من خلال أوامر الله عز وجل لقوله تعالى: "وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (الأنعام: الآية 153).

¹ - مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2022، ص ص125،

2/ **الدلالة اللغوية:** يشير معنى الالتزام كثيرا ما تقدم على وفقه قاموس Webster فقد حدد معنى الالتزام بأنه: " حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أودين"¹.

2/الدلالة الاصطلاحية لتعريف الالتزام:

❖ **يرى بوشانان (Buchanan):** الالتزام هو سلوك وجداني بين العامل ومنظمتها التي يعمل فيها، كما أن العامل الملتزم هو الشخص الذي يدافع على أهداف وقيم المنظمة من أجل سمعتها، بعيدا عن أي مصلحة مالية، ولهذا يشير الالتزام بأنه مفهوم نفسي يتكون من ثلاث مكونات:

- **تمائل:** ويقصد به تبني الفرد لأهداف المنظمة وقيمها وكأنها أهدافه وقيمه الشخصية.
- **مشاركة:** تمثل في اندماج الشخص نفسيا في الأنشطة المتعلقة بواجباته تجاه منظمته.
- **ولاء:** يعبر عنه السلوك الوجداني للفرد تجاه منظمته ومدى قوة ارتباطه بها.²

¹ - سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص74.

² - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ط1، 41.

3/تعريف الالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات الأدبية أن الالتزام التنظيمي يعتبر من السلوكيات الوجدانية التي ترغب به أغلب المنظمات لما له من أثر ايجابي وفعال لإستمارية العاملين واستقرار العمل. يعد الالتزام التنظيمي مفهوم يشير على العموم مدى اندماج ومحببة العامل لمنظمتة وتقبله بكل مايتعلق بالظروف المحيطة بالمنظمة والاستمرار في تفانيه المتواصل بشكل دائم لتحقيق الأهداف المشتركة. ولذلك فقد عرفت **خطاب** الالتزام للمنظمة "بأنه ارتباط فعال وقوي من ناحية العاملين بقيم المنظمة التي يعملون بها نتيجة للارغبة في البقاء فيها والمحافظة عليها".¹

❖ عرف بأنه اندماج قوي بين الفرد ومنظمتة حتى ولو عرفت مردود قليل تبقى دائما بالنسبة لهم هي السبيل الوحيد للحفاظ عليها والدفاع عنها.

❖ **ويعرف كذلك:** بأنه الاندماج الوظيفي الفعال الذي يتحد بين العامل بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يوجهه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم وأهداف هذه المنظمة.²

من التعاريف السابقة الذكر نلاحظ في مفهوم الالتزام التنظيمي يتمثل في النظرة الإرتباطية القوية والفعالة والتي تزيد من حدة الاندماج من خلال تلك العملية التبادلية بين العامل ومنظمتة من خلال توفر البيئة الجيدة لمزاولة نشاطهم المهني ناهيك على رغباتهم وحاجاتهم المتنوعة وهذا ما يضمن للمنظمة الإستمرار والبقاء.

❖ **يعرف الالتزام التنظيمي:** بأنه درجة ارتباط الفرد مع منظمتة والرغبة الشديدة في الاستمرار، كما يعبر عن ولاء الفرد بقيم المنظمة مع الرغبة في بذل جهد أكبر لاستمرار عضوية المنظمة.³

¹ - عبد المحسن بن محمد عبد السميع: دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص240.

² - فادية شهاب: التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص78.

³ - صلاح عبد الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 181.

❖ عرف بعض الباحثين الالتزام التنظيمي: أنه " مدى تفاعل ورغبة الفرد تجاه منظمته من أجل بقاء المنظمة على حيوية ونشاط وولائه لها لما تتميز به من فوائد عامة على الفرد والمنظمة.¹

مما سبق على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي، إلا أن التعاريف معظمها تتفق على أنه الايمان بأهداف المنظمة والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وعليه فإن التعاريف السابقة نلتبس فيها مؤشرات استدلالية توضح درجة الالتزام التنظيمي ومستواه والتي اقتصررت على الولاء للمنظمة، والمسؤولية تجاه المنظمة، والرغبة في الاستمرارية في العمل والبقاء في المنظمة.

• تمييز الالتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية:

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي التي تشوشه إلى حد ما وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى خصصت عنصراً للتوضيح عن بعض المتغيرات وهي الولاء، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الأداء.

❖ تمييز الالتزام التنظيمي عن الولاء التنظيمي:

يوجد خلط بشكل واضح ولاسيما على مستوى الأدبيات في ترجمة كلمة التزام لتشير إلى الولاء ، وأحياناً يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الالتزام، في حين أن ترجمة مصطلح (loyalty) على العربية تعني الولاء والوفاء، أو الإخلاص، ورد في ذلك في قاموس المورد.

- ويجادل (chen) بأن المودة أو الصداقة لشخص يمكن أن يعبر عنها بكلمة ولاء loyalty بدلا من كلمة commitment التي هي غير شخصية ويمثل الولاء التنظيمي أعلى

¹- فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان- الاردن، 2005، ط1، ص285.

درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني والإرتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الإنسحاب أو الاغتراب. واعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها.¹ وعليه فقد اتضحت المفهومية لمفهوم الالتزام التنظيمي أنه يشمل ويستوعب مفهوم الولاء ليكون احدي مكوناته، وان استعمال الولاء بديلاً أو مردافاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.

❖ تميز الالتزام التنظيمي عن الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات نشأ بها مع الالتزام التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المنظمة يردف بسلوكيات معينة، وقد اثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأن الالتزام يزداد بزيادة الرضا الوظيفي ومع أن الالتزام التنظيمي يرتبط مع الرضا الوظيفي إلا أنه يختلف عنه وأن هذا الاختلاف يمكن في كون الالتزام التنظيمي أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين أن الرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة من العمل، كم أن الالتزام يتوقع له أن يكون أكثر استقراراً فمواقفه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتاً. في حين أن الرضا الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكساً ردود فعل مباشرة ولجوانب ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل: الأجر ونمط الاشراف.²

وبالتالي فالفكرة هنا تدل أن الرضا الوظيفي بمعناه الايجابية والقبول لدى الفرد على بعض السلوكيات الماثورة من بيئة العمل خلافاً على الالتزام التنظيمي في مفهومه استقرار الفرد داخل منظّمته بكل الاستجابات المحقّقه.

¹ - صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص145.

² - صفوان محمد، المرجع السابق: ص146.

❖ تميز الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات أن مستوى العالي للروح المعنوية للعاملين تتضح من خلال الظواهر المرئية التي يلاحظها العاملون كإهتمام بهم والمحافظة عليهم كي يزيد حماسهم وتحفيزهم وترتفع لهم روح المبادرة والإبتكار، وبالتالي تتولد لديهم قوة ورغبة في الاستمرار للمحافظة على صورة منظماتهم وديمومتها. والروح المعنوية المنخفضة تعكس في عدة ظواهر منها سوء المعاملة، وكره المنظمة، وسوء علاقاتهم بزملاء العمل، إضافة إلى التعارض والتناقض في الآراء السليمة.¹

إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حسب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني في درجة الالتزام.²

مما سبق ترى الباحثة أن الروح المعنوية ذات مدلول غير ملموس معنوي ولكن يعبر في صياغه عن مجموعة من مؤشرات ذات اتجاهين، فالتوافق والانسجام والشعور بالإيجابية والارتياح في عمله انطلاقة لتحقيق الأهداف واتقان ادائه والتزامه، أما كثرة العيوب التنظيمية في بيئة عمله مؤشر على انخفاض ادائه وعدم قدرته في الأداء والالتزام.

❖ تميز الالتزام التنظيمي عن الأداء:

إن استقرار أي منظمة مرهون بتميزها بأدائها العالي لمواردها البشرية، بإعتبار أن العنصر البشري يمثل الصورة الحقيقية لعنوان كل منظمة نتيجة الإستراتيجيات المتبعة في الأداء لذلك نقدم مجموعة من التعاريف للأداء:

¹ محمد دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مؤسسة العبيكان للنشر، ط4، الرياض، 2015، ص 227.

² -عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد السادس(6)، 2017، ص66.

▪ **تعريف بدوي ومصطفى اللذان عرفا الأداء الوظيفي بأنه:** " هو جهد يقوم ببذله الأفراد من أجل عمل معين يقومون بإنجازه"¹
 من التعريفين يفهم بأن الأداء يتمثل في تنفيذ للأعمال الموكلة للعامل وفق معيار محدد يتم وضعه من قبل المنظمة ويناظر بالعامل ضرورة الالتزام به.
وما جاء به الربيعي راضي(2018): "إن كلمة الأداء هي عدة عبارات منها ما يشير إلى قيام الموظف بواجبات الوظيفية وتحمله مسؤولية نتائجها مع الالتزامات بأخلاقيات وآداب المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف للعمل"².
 وبالتالي وجود العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات السابقة ، وهذا راجع أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً وجدانياً بسلوك الفرد تجاه منظمته نتيجة الاقتناع والإيمان بقرارات المنظمة وأهدافها وولائه لها.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي:

نال موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين، لما شهدته من استقرار المنظمة ونجاحها والمحافظة على ديمومتها واستمرارها، فالأفراد ذوي الأداء المتميز تتوفر لديهم التزام عالي ويمتازون برغبة قوية وشديدة في البقاء لمنظمتهم.³

في هذا الصدد نلخص أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:

✓ إن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً من الناحية المادية والمعنوية للفرد باقتناع

الفرد بأهداف المنظمة وإيمانه بها، وهذا بدوره ينعكس على أدائه ونتاجيته وفقاً لدرجة

التزامه التنظيمي.⁴

¹ - عدان نبيلة: ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، الجزائر، ط1، 2020، ص48.

² - أديب خلف الملاكوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط1، 2021، ص65.

³ - عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني: الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الانسان، بسكرة، العدد، 13، بسكرة، 2014، ص20.

⁴ - قيسي خليل عوض: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي (لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن)، دار اليازوري العلمية، 2019، ص ص114.115.

✓ إن الالتزام التنظيمي مصطلح معقد ومتداخل في عدة اعتبارات ، وهو يعتمد في مضامينه على الإندماج والترابط بين العامل وعمله نتيجة الرغبة في انجاز العمل ، وفي هذا الشأن اهتمت العديد من الدراسات عن الميزة الإيجابية التي يولدها الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة، حيث ينتج عنه الكثير من المزايا منها انخفاض في معدل الدوران، ومستوى الغياب للعاملين، ويزيد من الانتاجية ويرفع من معدلات الأداء الفعال، ويزيد من الانتماء، ويقلل من المشاكل والخلافات بين العاملين والادارة ويزيد من التوافق بين الفرد والمنظمة.¹

✓ أصبح مصطلح الالتزام التنظيمي جزءا كبيرا من المصطلحات الإدارية اليومية، وتشير المراجع المختصة لشؤون العمل والموارد البشرية وسلوكياتها بأن من أهم المسائل التي استحوذت على اهتمامات المنظمات بغية المحافظة على بيئة عمل سليمة تمكنها من تحقيق النجاحات والبقاء بها والاستمرار بتطويرها، وبخصوص الالتزام التنظيمي فإنه بات في نظر المختصين والقادة الإداريين والعاملين فيها لاسيما في الأوقات العصيبة التي قد تمر بها المنظمة والتي قطعها على نفسها.²

✓ يتضمن الالتزام التنظيمي عدة صفات يمتاز بها عن غيره من المتغيرات الإدارية لأنه يركز على العلاقة الوجدانية بين العامل ومنظمتة، كما يتميز بقناعة العامل بالبقاء والاستمرار تجاه منظمتة، اضافة إلى أن الفرد يتقبل أهداف وقرارات المنظمة ويتماشى معها بكل حب ورغبة إلى أن يتوصل إلى مرحلة الإيمان والولاء لها وبذل مجهود أقوى لديمومتها وبقائها.³

✓ يساعد الالتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل، وهذا يؤثر ايجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسة ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.

¹ - محمود عبد الرحمن الشنطي: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي (الرضا الوظيفي كمتغير وسيط)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، م-2ع(7)، كانون الثاني 2017، ص90.

² - مهدي صالح مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص126.

³ - فدية ابراهيم شهاب: التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، 2014.

✓ يعد بقاء العاملين تجاه أماكن عملهم واستمرارهم فيها هذا يعد مؤشراً أقوى من رضاهم الوظيفي.

✓ إن تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة هي من دلالات التزامهم، وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

✓ كلما زاد ارتفاع الروح المعنوية للعاملين زاد مستوى الارتباط بأهداف وقيم العاملين والمنظمة.¹

ذكر عبد الباقي عن أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال الأسباب التالية:

- إن أهم مؤشر يتنبأ إليه الإلتزام التنظيمي ، فيما يتعلق بدوران العمل افتراضاً أن العاملين المتلزمين هم أكثر استمراراً وبقاءً في المنظمة وبذل أكبر جهد لتحقيق الأهداف.

▪ يعد الإلتزام التنظيمي سلوكاً مرغوباً فيه نظراً للجاذبية التي تميز بها المديرين وعلماء السلوك الإنساني.

▪ يساعدنا الإلتزام التنظيمي في إعداد العاملين ووضع لهم هدفاً تجاه حياتهم وعملهم.²

ثالثاً: خصائص الإلتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الإلتزام التنظيمي إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:

- يتسم الإلتزام التنظيمي بخاصية الإرتباط، وال جذب، والوجدان، لأنه يتصف بالإلتزام العاملين تجاه الأعمال المنوطة بهم وبالمنظمة التي تمنح لهم كل رغباتهم وحاجياتهم من أجل البقاء والإستمرار والمحافظة عليها والإيمان بها.

¹ - دليلي لحسن: واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة

ورقلة)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 12(03)، 2020، ص741.

² - عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص316.

- يعبر الالتزام التنظيمي من خلال المسارات التنظيمية التي تمر بها المنظمة المتضمنة سلوك العاملين.

- الإلتزام التنظيمي ناتج برغبة الفرد وبقناعاته الأمر الذي قد يأخذ فترة طويلة لتحقيقه والتخلي عنه نتيجة ضغط أو ظروف.

- للإلتزام التنظيمي عدة مخرجات منها البقاء والإستمرار بها والاحلاص لها.¹

رابعا: أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي:

1- أنواع الالتزام التنظيمي:

يتميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية وذلك على النحو التالي:

1-1/الالتزام الاستمراري: إن الدلالة القوية لهذا المعنى أن العامل لايفكر تماما على ترك المنظمة أو تغييرها لرغبة أن هناك فرص بديلة عن سابقها، أي أن الفرد مستمر طول حياته لبذل المزيد من الجهود للبقاء فالعامل يضحى برغباته نتيجة لولائه المستمر لمنظمتة.² كما يعبر الالتزام الاستمراري عن كل رغبة ثمينة واستثمارية في مايقفه إذا استمر ويفقد كل شئ إذا غير الجهة.³

1-2/الالتزام العاطفي(الشعوري):

يشير هذا النوع من الالتزام على قوة الإرتباط الوجداني الذي يشعر بها الفرد تجاه منظمتة وولائها لها، ويحاول بذل جهد أكبر ويريد المشاركة أيضاً إلى الأهداف المشتركة من أجل الاستمرار والبقاء.⁴

¹ - محمد محمد مصطفى أبو جياب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غزة، 2014، ص12.

² - محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الاستراتيجية في ادارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016، ص 170.171.

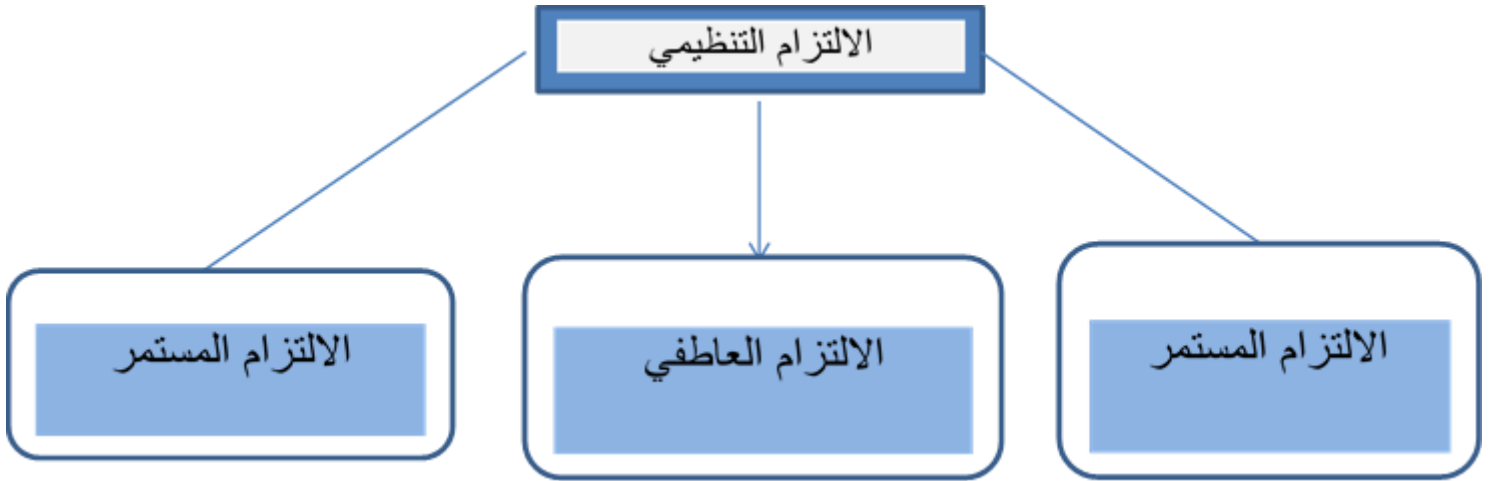
³ - عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الادارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص243.

⁴ - مدحت أبو النصر: ادارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، 2020، ص168.

ولقد اشار moideenkutty لهذا النوع من الإلتزام بأنه يتعلق بالسلوك الوجداني والحسي والمرتبط. أي أن هذا النوع من الإلتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.¹

1-3/ الإلتزام المعياري:

إن الأفراد ذوي الإلتزام المعياري فشعورهم ماذا يمكن أن يقولوه عليهم زملائهم في حالة تركهم لمنظمتهم، أي أن بقائهم في منظمتهم مجبرين به بسبب ضغوط الآخرين ، وبالتالي يتكون انطباعاً سيئاً لدى زملائهم بالعمل.²



الشكل رقم (05): أنواع الإلتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة

2- نماذج تقسيم أبعاد الإلتزام التنظيمي:

بالرغم من تداخل أبعاد الإلتزام التنظيمي واختلاف صورها فانفتحت غالبية الباحثين على وجود أبعاد إلا أنهم إختلفوا في تحديدها وهي:

¹ -أميرة محمد رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات

المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، القاهرة، 2003، ص60.

² - أبو عساف، مؤيد موسى علي: التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد

للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص216.

1-2/ نموذج ايتزيوني (ETZIONI1961):

والذي تشكل على ثلاثة أنواع منها:

- **الالتزام المعنوي:** يشير هذا النوع من الالتزام في الارتباط القوي والحقيقي بين العامل ومنظّمته الذي ينشأ من رغبة الفرد وقناعته التامة وإيمانه بقيم ومعايير وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:**

لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين العامل والمنظمة، وهذا يترتب من خلال ارتباط واندماج الفرد مع منظّمته نتيجة ماتلبيه من اشباع لحاجات ورغبات حتى يخلص لها ويؤمن بها لتحقيق أهدافها .

- **الالتزام الإغترابي:** يشير هنا في العلاقة السلبية القائمة بين العامل مع المنظمة التابع لها نتيجة ولائه لها غالباً يكون خارج سيطرته أو إرادته، وأيضاً نظراً لصرامة القوانين التي فرضتها المنظمة على العاملين¹.

2-2/ نموذج كيدرون (KIDRON1978):

قسم كيدرون الالتزام التنظيمي إلى بعدين هما:

- **الالتزام الإخلاص:** يعني به إيمان العامل بقيم وأهداف المنظمة وباعتبارها جزءاً منه.

- **الالتزام المحسوب:** يشير هنا إلى مدى اقتناع العامل بالبقاء في المنظمة بالرغم من وجود فرص بديلة بأثمن المزايا².

3-2/ نموذج كانتر (KENTER1986):

كما قسمت كانتر ثلاثة أنواع من الالترا التنظيمي وهي:

¹ - عبد الرحمان برفوق، هدى درنون: مرجع سابق، ص ص 21، 22.

² - نفس المرجع، ص 22.

- **الالتزام المستديم:** والمقصود به مدى استطاعة العاملين بالتضحية بكل مآلديهم من جهد من أجل البقاء واستدامة منظماتهم التابعين لها، ولذلك يشعرون بالمسؤولية تجاه منظماتهم ومدى صعوبة تركها أو الانسحاب منها.
 - **الالتزام التلاحي:** تتمثل في جملة من المعاملات الاجتماعية والنفسية الناشئة بين العامل ومنظمة نتيجة لعدة امتيازات تقدمها للعاملين مقابل مجهوداتهم الجبارة التي يبذلونها من أجل استمرارها والتي تشمل: الإسكان، والمواصلات، وتقديم بعض الإعانات المالية، الإسكان... الخ، هذه العوامل وغيرها تعزز العلاقة بين العامل ومنظمتها.
 - **الالتزام الرقابي:** أي منظمة لها جملة من القيود والمعايير التي من شأنها تنظم سلوك العاملين وفقها، وهذا مايشكل إعتقاد لدى كل عامل أن هذه المعايير والقيم الموجودة داخل المنظمة تعد مؤشراً مهماً لتوجيههم، مما يحدث تأثيراً للعاملين بهذه القيم والمعايير.¹
- 1-4/ نموذج ألن وماير (ALLEN&MAYER1990):**

لقد ميز ثلاث أبعاد من الالتزام التنظيمي فيما يلي شرح لهذه الأبعاد:²

الالتزام العاطفي Affective Commitment:

يتمثل في رغبة العاملين للبقاء والاستمرار مهما كانت الظروف، ويرغب في مشاركته لتحقيق أهدافه ومنظمتها لكونه يتفق مع قيمها وأهدافها.

• **الالتزام المعياري Normative Commitment:**

يعد الالتزام المعياري من أشكال الالتزام الأدبي للعاملين نحو منظماتهم نتيجة مايمرون به من ضغط بسبب زملائهم أو مشرفهم إلا أنهم مستترين بالرغم من تلك الظروف، ويشمل مع رغبتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، ولذا يضعون في اعتقادهم ماذا لو تركوا منظماتهم كيف يكون رأي الآخرين عن انسحابهم وعدم استمرارهم في المنظمة.

¹ - صقر محمد أكرم حلس: دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، مذكرة ماجستير، غزة، 2012، ص57.

² - John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne herscovitch, et all affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior 61, 20-52 (2002)p21.

• **الالتزام المستمر Continuanace Commitment :**

المقصود به رغبة واستمرار العامل في المنظمة وعدم نيته في ترك العمل لإعتقاده سوف يكلف الضرر.¹

من خلال ما تضمنته هذه النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي والتي تركز مضامينها المحددة لأبعاد الالتزام التنظيمي والتي تقر على الاندماج بين الفرد والمنظمة ينتج عن توافق القيم والأهداف بينهما. وأن الالتزام قد يتشكل في تبني الفرد لقيم وقواعد العمل، كما يعتبر الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة وإدراك الفرد للمزايا والمكافآت الناتجة عن سلوكه من الأبعاد وثيقة الصلة بتوافق المصالح بين الفرد والمنظمة، حيث أن كلا الطرفين عليهما التزامات تجاه بعضهما يجب الإيفاء بها، ولهما مصالح ومتطلبات يسعيان لجنيتها، إضافة إلى أن ما تبذله المنظمة في سبيل تلبية احتياجات الفرد وما يعايشه الفرد من خبرات عمل وما يدركه من خصائص لوظيفته هي من ضمن الأسباب التي تدفعه باتجاه تسمية التزام الفرد بمنظمتها.

تأسيساً لما سبق سوف نستعرض الأبعاد التي سميت بأبعاد مدى الحياة هي محل دراستنا كآآتي:

1- الولاء التنظيمي:

اعتبر علماء الاجتماع أن مصطلح الولاء من المفاهيم التي لاقت اهتماماً عبر الأزمنة نظراً لارتباطه بوجودانية العامل تجاه منظمته والتي تحمل في ذاته الإخلاص والوفاء لها وكذلك اعتبروا للولاء أهمية عبر النظريات الحديثة نظراً لأهميته في دراسة السلوك داخل المنظمات .

- ❖ عرف بورتر وأصحابه الولاء التنظيمي: " بأنه اندماج العامل وقوة ارتباطه بها، حيث حدد عدة اعتبارات للفرد في شدته للولاء تجاه منظمته وهي:
- ❖ القوة والرغبة بأهداف ومعايير وقيم المنظمة.

¹-عبد المحسن عبد السلام نعلاني، جمال بدير الخولي: نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي (بالتطبيق على القطاع المعرفي في مدينة الرياض)، المجلة العربية للإدارة، مج36، عدد01، السعودية، 2016، ص109.

- ❖ استعداد مستمر ومتواصل لتحقيق أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- ❖ الميل لتقويم المنظمة تقويماً ايجابياً.¹

استناداً لذلك فإن أهمية الولاء داخل المنظمات والمتمثل في الشعور الوجداني الناشئ بين الفرد ومنظمتها التي يعمل بها حرصاً والمحافظة عليها وإخلاصه لها في تحقيق الأهداف المشتركة ويسعى دائماً في المحافظة على عدم تركها والاستمرار فيها. وعليه فالولاء هو شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة وأن أهدافه تتحقق من خلالها.

2- المسؤولية تجاه جهة العمل:

فالموظف لديه مسؤوليات تجاه عمله وتقع على عاتقه واجبات وأخلاقيات الواجب احترامها والأخذ بها بكل مسؤولية والمسؤولية في معناها العام " تمثل في التبعية أو الأخذ وفي هذا الأمر فقد لاقت المسؤولية في معناها الحقيقي عدة صعوبات واختلافات ، وبالتالي يمكن فهمها من خلال المسؤولية الأخلاقية والقانونية أي الموظف يتميز بيقظته لضميره المهني تجاه منظمته، كما يتميز بولاء وانتماء التي يشعر به تجاه الاعتبارات الموجه لعمله، أيضاً فالموظف يتلقى في مساره المهني تقصير في بعض الأحيان لعمله مما يترتب إليه عقوبات صارمة من قبل المسؤولين الإداريين.²

وعليه فمسؤولية الفرد تجاه منظمته تتمثل في جملة من الأحاسيس الارتباطية والوجدانية للبقاء والاستمرار، مع تحمل كل أعباء المسؤولية تجاه عمله وتنفيذه أخلاقياً وقانونياً.

3- الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة:

إن التزام العامل تجاه منظمته مرتبط ارتباطاً كبيراً مايريده ومايحققه من حاجيات وأهداف التي يريدونها العامل ومستعد لتحقيقها بكل ماله من جهد وقوة هذا في حالة مابقي واستمر بمنظمتها، وخوفه إذا التحق بجهات أخرى مقابل استثمارات ثمينة، فيفسر بقاء

¹ - منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

القاهرة، 2015، ص ص76، 77.

² - سالم العياشي: مرجع سابق، ص ص26، 27.

الموظف وذلك بتأثيره بعدة عوامل منها: قوة علاقاته القوية نتيجة طول فترة بقائه واستمراره بالمنظمة أي تفريط سوف يفقد تلك الزمالة التي اتسمت طيلة العمل بالأخوة، والصدقة، داخل وخارج العمل، أيضاً مدى استمرارها عبر الاتصالات : كالهاتف، والتواصل الإجتماعي اضافة إلى التقدم في السن الذي يأخذ عامل قوي في الاستمرار والبقاء.¹

وبالتالي فإن الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة تعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء بالمنظمة بسبب إيمانه بأن ترك العمل سيكلفه الكثير من الخسائر.

4- الإيمان بالمنظمة:

الذي يتمثل مدى قوة الموظف بالمنظمة إلى درجة ايمانهم بها ويفتخر ويعتز بها، حيث تشعر العامل التحرك بكل استقلالية تجاه منظمته ومعرفته بكل صغيرة وكبيرة حتى يتخطى كل الصعاب، أيضاً يستشعر بقرب الرئيس تتجاهه، كما تتميز المنظمة لعدة تأثيرات إيجابية كمشاركته في اتخاذ القرارات، وتفويضه بعض من الصلاحيات والمسؤوليات التي تسثمر قوة العامل وتجعله أكثر فخراً واعتزازاً بكل ماتقوم به المنظمة والتحدث عنها بالإيجابية، تصبح المنظمة وكأنها بيته الثاني يحافظ عليها ويتحمل مشاكلها وكأنها تخصه.²

فالإيمان بالمنظمة تتمثل في القناعة والفخر بالإنسحاب لها بشكل يمكنه باتخاذ القرارات سواء الخاصة بالمنظمة أو قراراته على الصعيد الشخصي.

خامساً: مداخل الالتزام التنظيمي:

1- المدخل التبادلي:³

حيث تجلت تطورات هذا المدخل القائم على التبادل - وهو المدخل الذي كان نتيجة لأراء العديد من علماء النفس الاجتماعي ، حيث يقوم نتيجة للعلاقة التبادلية بين العامل ومنظمته من خلال تلك الامتيازات التي يتمتع بها الموظف من تشجيع، وحوافز، وخدمات اجتماعية، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد

¹ - سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة

ماجستير في ادارة الاعمال، غزة، 2006، ص ص18، 19.

² - سامي ابراهيم حماد حنون: مرجع سابق، ص19.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص186.

والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها. مما يزيد مستوى الالتزام ليحصل أكثر.

فالعامل يقدم يومياً جهداً، وقدراته، ووقته من أجل تلبية كافة حاجاته من خلال التزامه هذا يستشعر أن المنظمة سوف تقدم له كل ما يريد حالة ما يقدم كل ولائه وانتمائه لها الجهد، والعكس إذا وجد العامل تقصير من منظّمته حتماً سوف يتركها لبحث عن أخرى تشبّعه أكثر.

2- المدخل الاتجّاهي:

فالمدخل الاتجّاهي يختلف عن الالتزام التبادلي ذلك أن الالتزام الاتجّاهي ينظر للالتزام بالنظرة الإيجابية التي تتميز عادة بالحيوية وبذل أكبر جهد ممكن للإرتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها، ومدى رغبة العاملين في الاستمرار والبقاء للتعاون مع المنظمة للوصول ما هو المرجو تحقيقه.

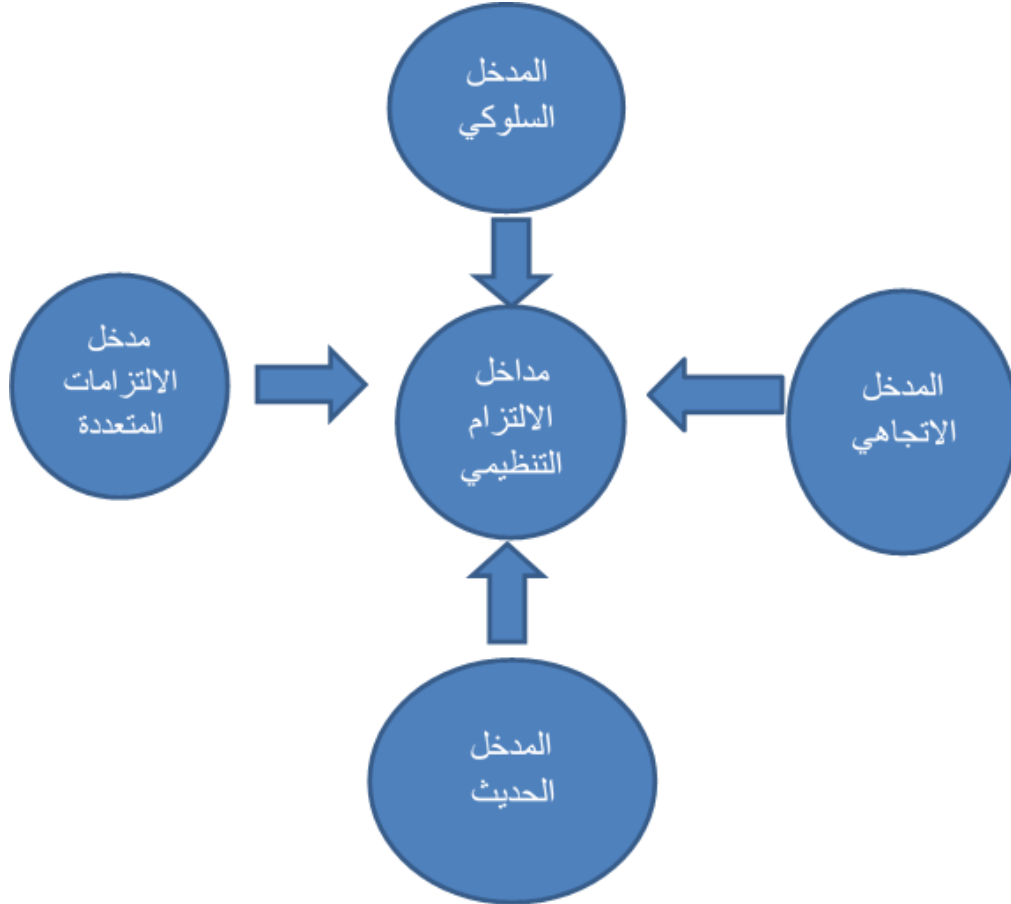
3- مدخل الالتزامات المتعددة:¹

يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات الصلة بالمنظمات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز، ويعكس هذا المدخل اشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جلياً في المداخل الأخرى للإلتزام، وعلى وفق هذا المدخل فإن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للإلتزام الفرد، فالمنظمة تتألف بتشكلات تنظيمية كالرئيس، ومروّوسين، وعلاقات أخرى، فقد لاقت الصورة الجوهرية للالتزام هذا أنه يقف عن قياس التزام الفرد لمكونات معينة في المنظمة نهيك عن كل مايشمل كل مافيهها.

¹-سعد علي العنزري، احمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص84.

3- المدخل الحديث " سلوكي واتجاهي":

يرمز هذا المدخل لامتزاجه بين مدخلين السلوكي والاتجاهي يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي. إذ ينتمي كل من الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي.



الشكل رقم (06): يوضح مداخل الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة

سادسا: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

نظراً لأهمية الالتزام التنظيمي داخل المنظمات وذلك بوجود عوامل تزيد من قيمة العامل تجاه منظمته والتزامه بها، ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

1/ العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية¹:

تتبع المنظمة في حياتها المهنية عدة عمليات إدارية والتي لها ارتباط وثيق بالالتزام التنظيمي مثل: نمط الإشراف، القوانين، نظام الحوافز، تقسيم العمل، الثقافة التنظيمية... الخ، وغيرها من العمليات الإدارية والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

1-1/ السياسات التنظيمية:

إن وضوح السياسات لدى العاملين من شأنها أن تعزز الزيادة في الإلتزام التنظيمي وهذا يرجع إلى ماتولده المنظمة في رعاية العاملين واشباع رغباتهم وحاجياتهم، وبالتالي هذا النمط يشجع العاملين للالتزام بمنظمتهم وولائها لها .

1-2/ وضوح الأهداف والأدوار²:

يلتزم العامل في مكان عمله إلا إذا تحددت له الأهداف والأدوار الواجب القيام بها والمحافظة عليها، حيث تبرز أهمية وضوح الأهداف والأدوار التنظيمية بالنسبة للعاملين مما يحدد لهم الالتزام التنظيمي بكل وضوح وإدراك.

1-3/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

تعد جودة الظروف السائدة داخل المنظمة بمختلف أنواعها أو ذلك المناخ التنظيمي الذي يتميز بالصحة والأمان لبيئة عمل مريحة للعامل من أجل الحفاظ عليه وبقائه لمدة أطول، لذا نرى العديد من المنظمات حريصة كل الحرص على سمعتها من أجل الاستمرار المستديم ورفقيها من ناحية: الوسائل، والهياكل، والأدوات، وفاعلية العلاقات بين العاملين والرؤساء .

¹ - بن معتوق حمزة: القيادة المدرسية وأثرها في الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020، 2021، ص ص 177، 178.

² - صابرين مراد نمرأبو جاسر: أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غزة، 2010، ص 26.

فالمناخ التنظيمي السليم يعزز الرفع من الروح المعنوية، ويزيد من فعالية الثقة التنظيمية، ويزيد من معدل الالتزام التنظيمي .

4-1/ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

إن العامل المجد والمكد طول السنوات في خدمة المنظمة التي يعمل فيها يطمع إلى حوافز أكثر موجودة في المنظمة بطرق عادلة وشفافة لكل العاملين، هذا الأمر يعزز في معدلات الرضا والالتزام، حيث التمس العديد من الباحثين أن المنظمات ذات الطابع العمومي يقل فيها معدل الحوافز كغيرها من القطاع الخاص.

5-1/ العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تؤدي الحاجة للإهتمام بالعاملين والمحافظة عليهم وتلبية حاجياتهم واشباع رغباتهم ، وبصفتهم موارد جوهرية في بيئة العمل ويتم تقييمهم بأدائهم العالي إن الاهتمام بإشباع حاجيات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.

6-1/ نمط القيادة:

تبرز في أسلوب القائد الذي يتميز به عن غيره من الأفراد للتأثير عليهم سواء في أداء المهام، مساعدة العاملين بعضهم البعض وتعاونهم، كما أن للقيادة طرق لكي تكسب رضا وولاء الأفراد للوصول إلى الأهداف.

7-1/ المكانة الاجتماعية:

وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي والمكانة هي مرتبة الفرد كما حددها البناء التنظيمي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه، وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي، ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد وسبباً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنه.

2/ العوامل المتعلقة بخصائص الفرد¹:

تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة، وقد أظهر الأدب النظري أن خصائص الفرد من حيث: العمر، والجنس، وطول مدة الخدمة، والمؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والراتب لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي:

1-1/ العمر:

في هذا الصدد قد أثبتت العديد من البحوث هناك علاقة ارتباط قوية بين عمر العامل والالتزام التنظيمي، لأن الفرد المتقدم بالسن أصبحت فرص العمل لديه قليلة نظراً لولائه لمنظّمته طول فترة العمل ومرتبب بها والمحافظة على بقائها واستمرارها.²

1-2 طول مدة الخبرة:

تزداد قيمة الالتزام التنظيمي للعامل بزيادة مدة العمل قد يكون ذلك نتيجة: العلاقة الطيبة بين العامل والمشرف، اضافة إلى العلاقة بين الزملاء لمل تتميز به من تفاعل وعلاقات انسانية طيبة، كما أن الأقدمية في العمل تزيد من كفاءة العامل وقدراته في اكتساب خبرة كبيرة في الأداء وبالتالي يحقق ابداع كبير في مجاله المهني وسيرته الطيبة، حيث ليس لديه الرغبة في ترك العمل بل الاستمرار ويايمانه بمنظّمته.³

1-3/ الراتب:

توصلت البحوث إلى وجود علاقة ايجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المؤسسة نظراً لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه لها، فالجزء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي "المادي" ولا يقوي الالتزام العاطفي. أما الالتزام

¹ - بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكر)، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 51.

² - ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص ص64، 65.

³ - بهية صادق: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (الدى اطارات المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء): اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017-2018، ص ص 89.

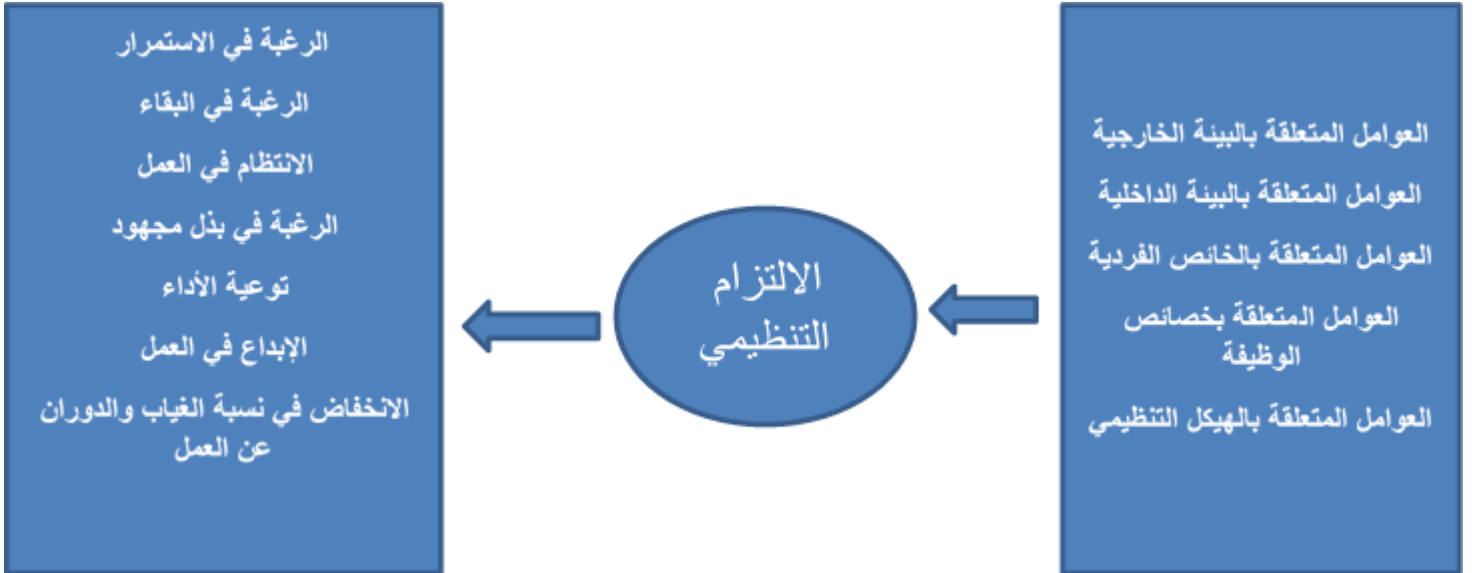
غير المالي كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف بالمجهود، فإنها لم تكن مجالاً لإهتمام الباحثين ولا تزال ميادين خصبة للدراسات الأمبريقية.¹

4/العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

يأخذ مجال الوظيفة في تنوعها واستقلاليتها من وظيفة لأخرى على طبيعة تقسيمها، عند شعور العامل بأهمية الوظيفة وبمسئوليتها تتولد لديه الطاقة الإيجابية لتحمل كل الأدوار بكل مسؤولية وبالتالي تغرس فيه ارتباط وجداني في التزامه وتوضح له الأهداف والمهمات.

5/العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن تنظيم إجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي وذلك وفق اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الادارية والوظيفية.²



الشكل رقم (07): يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

المرجع: بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد13، 2020، ص176.

¹ Allen, N.J. & Meyer, J.P.: the Affective, continuance and normative commitment to Behaviour, vol.49, Organization: An examination of construct validity, Journal of Vocational 1996, PP: 252-27

² - فادية ابراهيم شهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص84، 85.

سابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي:

يبدأ تطور الالتزام التنظيمي بدءاً من التحاق الموظف، يستمر إلى العمل المستمر والمتوالي، وأخيراً إلى مرحلة التمكين والثقة بالمنظمة هذه الأخيرة التي تعزز الالتزام التنظيمي ، وهذه المراحل كما وضحها بوشنان (BUCHANAN1974) وهي كالاتي¹:

1- التجربة:

تبدأ هذه المرحلة من بداية التحاق الموظف إلى منصبه ولفترة محددة من مباشرته لعمله المنجزة خلال عام واحد، يبدأ العامل في خضوعه لعدة عوامل والتي تتمثل في: التدريب، الإختبار، والإعداد حتى يتمكن بشكل تلقائي الإندماج والارتباط الفعلي في منظمته وفهم كل الأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتقه لإنجازها وفي نفس الوقت يبرز مدى قدراته وكفائته في الأداء من خلال هذه المرحلة والتي تتمظهر في الخبرات التالية:

- تحديد العمل.
- وضوح المسؤولية والدور.
- التوافق بين الأعضاء.
- وضوح الإتجاهات التنظيم.

2- العمل والإنجاز²: وتتراوح هذه بين السنتين إلى أربع سنوات يتم في هذه المرحلة إظهار كفاءة العامل في الإنجاز المتواصل وتتميز هذه المرحلة محاولة فهم ذات العامل ومدى تخوفه في عدم التوفيق والفشل مما يبيلور في هذه المرحلة التزامه لعمله وللمنظمة.

3- الثقة بالمنظمة: تكون بداية هذه المرحلة فوق الأربع سنوات من مباشرة الموظف لعمله، وبالمنظمة إلى حد ما مما يميز هذه المرحلة زيادة ولاء الفرد ويقوى اندماجه بالمنظمة حتى ينضج.

¹- قيسي خليل عوض: مرجع سابق، ص 117.

²- بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: مرجع سابق، ص ص 172، 173.

إلا أن أورالي (Oriely) أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي مايلي¹:

أ- الالتزام والإذعان:

يبدأ التزام العامل منذ وصوله لعمله مبني على الإمتيازات التي يتحصل عليها من منظمته، مما نجده يتقبل أوامر وتعليمات الآخرين والالتزام بالمطلوب لكي يصل إلى هدفه.

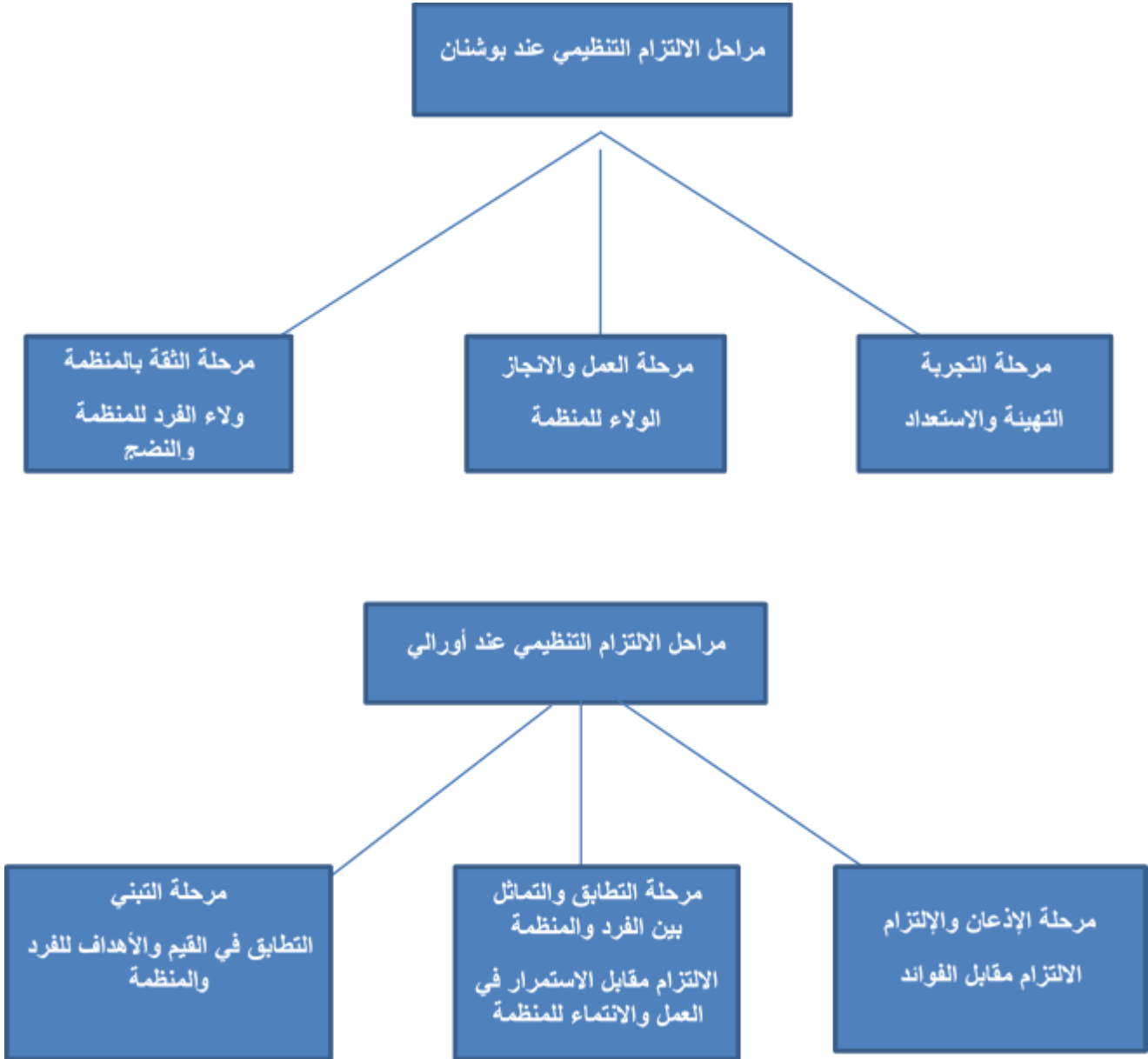
ب- التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

في هذه المرحلة يشعر الموظف برغبته المستمرة في البقاء والاستمرار، ويتقبل كل سلطة المؤثرة عليه من قبل الآخرين لأنه يتمتع بالإشباع لحاجاته نحو المنظمة، مما يشعره هذا بالإعتزاز والإمتنان لها.

¹ - فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج: أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لعاملين (بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، 2020، ص 39.

ج- التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيم له:

حين يشعر العامل بأن أهداف المنظمة هي أهدافه يكون قد تمكن التزامه بها.



الشكل رقم (08): يوضح مراحل الالتزام التنظيمي

المرجع: من اعداد الباحثة استنادا من الأدبيات النظرية

ثامنا: طرق القياس وفوائده للإلتزام التنظيمي:

1- طرق قياسه الإلتزام التنظيمي:

يمتاز الإلتزام التنظيمي بطرق هامة لقياسه حيث تساعده على فهم دافعية العاملين، كما هو الحال في مسوح الاتجاهات تعكس أدوات الإلتزام التنظيمي مدى توافق العاملين مع أهداف المنشأة وقيمها وفلسفتها وممارستها. فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للإلتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء لذلك يعتبر الإلتزام التنظيمي من المقاييس الوصفية الهامة، قد تعكس التغيرات في بيانات المسح نجاح برنامج الموارد البشرية في تحسين الإلتزام التنظيمي إلا أن الصعوبة تكمن في عدم قياس درجة الإلتزام بصورة دورية¹.

فمن فوائد قياس الإلتزام التنظيمي من الظواهر الإدارية الهادفة التي تحتوي على فوائد كثيرة بالنسبة للفرد والمنظمة، وقد قسمت لمقاييس موضوعية، ومقاييس ذاتية وهي كالاتي:

أ- المقاييس الموضوعية²:

يمتاز هذا المقياس في طياته على تحليل العديد من الظواهر التي توضح مستوى الإلتزام للعاملين والتي تتمثل في: التأخرات عن العمل، وكثرة الغيابات، الأداء، الرغبة في البقاء والاستمرار، دوران العمل حيث تمكن هذه الظواهر رصد مستوى الإلتزام داخل المنظمة.

وعليه فإن هذه المقاييس قد تنبؤ لنا العديد من المشاكل المتعلقة بالإلتزام التنظيمي أسباب المشكلات أو علاجها وتعتبر في غالب الأحيان كمؤشر للإلتزام التنظيمي.

¹ يحي زكريا حسين خليفة: تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، مؤسسة يسطرون للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 135.

² - معمر حمزة: مرجع سابق، ص 98.

ب- المقاييس الذاتية:

يتضمن هذا المقياس وضع مجموعة من الأسئلة حيث تتوجه للعاملين بالمنظمة وذلك للحصول على استجاباتهم للتعرف على مستوى التزامهم بالمنظمة.

فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة ادارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها:

- ✓ حيث يفيد المنظمات في التنبؤ للمستوى الوظيفي الجيد للأداء مستقبلاً حتى يمكنها بالمقارنة في مستوى الولاء بالنسبة لمستوى الولاء للمنظمات المنافسة لها.
- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- ✓ يمكن للمنظمة معرفة أهم المشاكل والصعوبات التي تواجهها وتسعى لحلها والتي تسبب للعاملين أيضاً.
- ✓ نظراً لإهتمام الإدارة بالأفراد داخل المنظمة حيث تسعى دائماً لمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم وإنشغالاتهم وإرسالها للإدارة .
- ✓ تهدف هذه الأبحاث بالفائدة الجيدة للمنظمة من أجل احداث تطورات وتغييرات في الادارة وظروف العمل¹.

¹ - بهية صادق: مرجع سابق، ص98.

تاسعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:

لم تقتصر الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي بالموظف أو المنظمة وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن توضيح آثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي في أربع مستويات وهي¹:

1) - الالتزام التنظيمي وآثاره على مستوى الفرد: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ يسعى دائما للحث من تحفيز العاملين وتشجيعهم لبذل قدراتهم ومجهوداتهم المنوطة بمهامهم، الأمر الذي يحببهم لمنظمتهم والإعتراف بها وتحقيق أهدافها.
- ✓ يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.
- ✓ الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة، وفي المحصلة فإننا إذا أخذنا في الحساب المنافع التي تعود على المنظمة فبالإضافة إلى أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها.
- ✓ احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل.
- ✓ فالأفراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي قوي يقلل التغيب عن عمله، وأقل نسبة في ترك العمل، حيث يستقرون أكثر في منظماتهم

- الالتزام التنظيمي وآثاره على مستوى المنظمة²: تتضح آثاره على مستوى المنظمة في الجوانب التالية:

- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الانتاج، وانخفاض معدل دوران العمل ويحسن من جودة العمل.

¹ - محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 32.

² - محمد عبد سعيد عليان: مرجع سابق، ص ص 32، 33.

✓ الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الانتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

✓ يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغير يكون في صالح المنظمة.

✓ جذب الكفاءات واستقطابهم، فحينما يشعر العاملون بولاء عالي تجاه منظماتهم حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة ممتازة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.

✓ الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

(2) - الالتزام التنظيمي وآثاره على المستوى الاجتماعي¹:

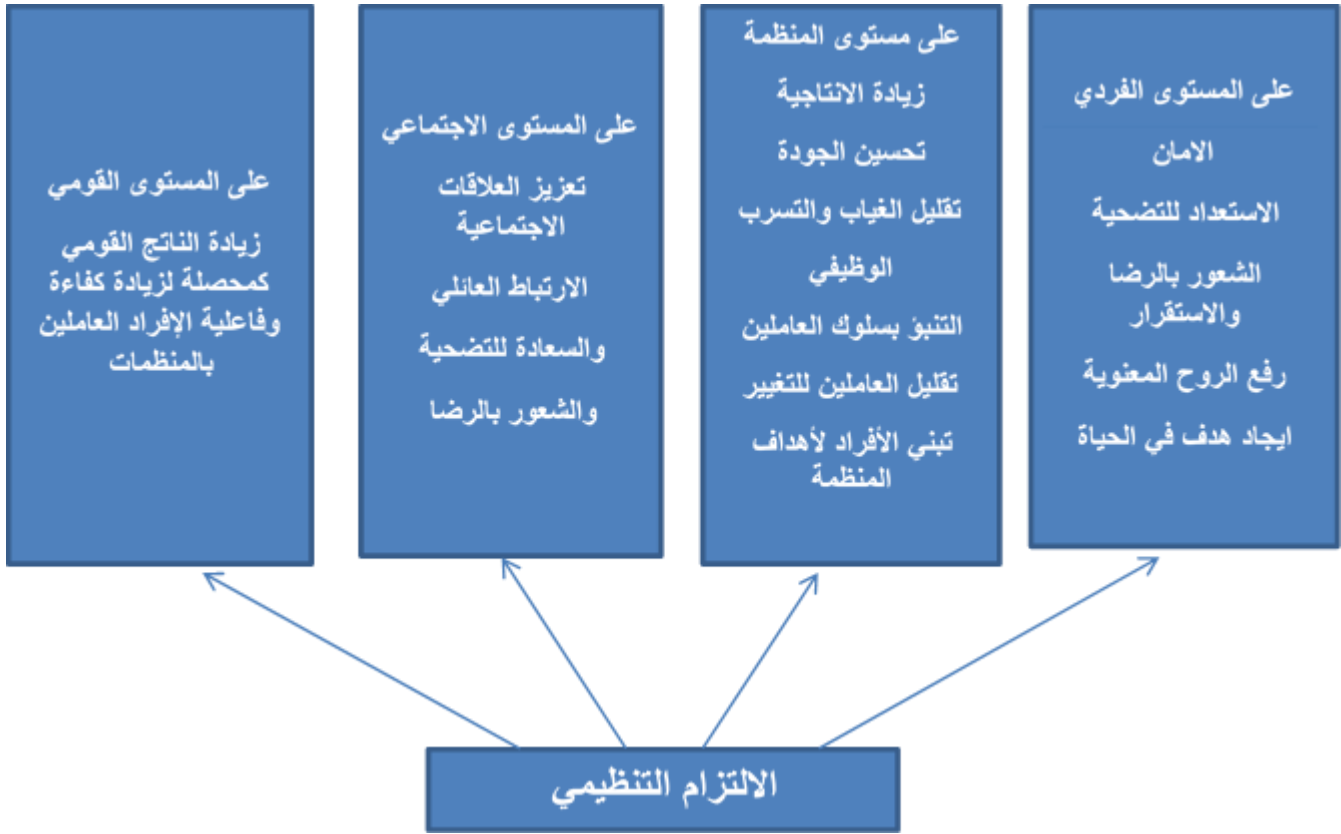
✓ يهدف الالتزام التنظيمي في تماسك العلاقات الاجتماعية القوية بين زملاء العمل داخل المنظمة.

✓ الالتزام التنظيمي له إيجابية على الأسرة وعلى الحياة الذاتية للموظفين، بحيث يشعر من يتمتع بالالتزام وولاء مرتفع بالرضا والولاء والراحة.

✓ - آثار الالتزام التنظيمي على المستوى القومي:

✓ يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية له، نتيجة فعالية الأفراد داخل بيئة عملهم، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي.

¹ - محمد عبد سعيد عليان: مرجع سبق ذكره، ص 33.



الشكل رقم (09): يوضح الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

المرجع: محمد عبد سعيد عليان: نفس المرجع والصفحة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع الالتزام التنظيمي كموضوع يثير اهتمام كثير من الباحثين داخل المنظمات والمرتبط بسلوكيات الموظفين، من ناحية انجاز العمل، والغيابات، والتقيد بالأوامر والتعليمات والأخذ بها، وغيابهم، مما ينعكس هذا على أدئهم الوظيفي ونتاجيتهم، كما يؤثر ذلك على سمعة المنظمة وبالترامها مع منافسيها.

كما يحدد هذا المفهوم على اعتبار أن الفرد الملتزم يكون أكثر اندماجاً بالمنظمة التي يعمل بها، وببذل أقصى ما يستطيع من أجل تحقيق تميزها.

انطلقنا في هذا الفصل حول ماهية الالتزام التنظيمي وأهميته على الصعيد الفردي والمنظمة، كما أشرنا إلى أهم الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي على غيره من المتغيرات التنظيمية التي تناولها السلوك التنظيمي على الصعيدين الفردي والمؤسسي، إضافة ما جاء في هذا الفصل فقد تناولنا أهم أنواع الالتزام التنظيمي التي حددها العديد من الباحثين واتفق عليها (الالتزام العاطفي، والمستمر، والمعياري)، وأهم المداخل لدراسة الالتزام التنظيمي وأبعاده، وتم الحديث عن العوامل المساعد في تكوين الالتزام التنظيمي والتي منها) العوامل الشخصية، والتنظيمية، وعوامل البيئة الداخلية، وعوامل خصائص الوظيفة، الهيكل التنظيمي)، ثم انتقلنا إلى عنصر مراحل الالتزام التنظيمي وطرق وفوائد قياسه الذي يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، واختتم هذا الفصل بعنصر الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع

الإجراءات التطبيقية للدراسة

تمهيد

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: الخصائص السيكومترية

سادساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

لقد تطرقنا فيما سبق للخلفية النظرية حول موضوع الدراسة لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو البحث عن نتائج علمية بهدف تسليط الضوء عليها وتعميمها ، وذلك عن طريق الإحصاء الشامل والدقيق لجميع الأدلة التي تتصل بالمشكلة، فأى دراسة تحتاج إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفي هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة إضافة إلى التعريف بمجتمع البحث، والخصائص السيكومترية للأداة وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة:

يساهم البحث العلمي في تفصيله بوسائل علمية حديثة تعتمد على الموضوعية والدقة للتفتيش، والتفكير، والترتيب، والتصنيف لكي يتم التحقق منها بطريقة كمية وكيفية كل هذا ما يطلق عليه بالمنهجية التي تعد مجموعة من التقنيات التي تتبعها.¹

ووفقاً لهذا الطرح سوف نحدد مصطلح المنهج:

❖ يعرف المنهج بأنه: "طريقة أو استراتيجية منظمة لعدة عمليات فكرية أو حسية لإستكشاف نتائج أو الإستدلال عليها".²

حيث يساعد المنهج تحديد أو تجميع المعلومات التي لها علاقة بالظاهرة المدروسة والذي يتأتى في نوع وطبيعة المشكلة الطروحة للباحث العلمي .

استناداً لهذا وحسب طبيعة موضوع دراستنا أرتأينا للمنهج الأكثر ملائمة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات، ويستمد من خلالها أكثر دقة وتعمقاً حول الموضوع.

- ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "هو نوع من أنواع الوصف لظاهرة ما وفق طرق التحليل والتفسير، إضافة أنه الأسلوب المنتظم في تصوير الظاهرة كميًا وفق جمع البيانات وإخضاعها للتحليل والتفسير للوصول إلى أهم النتائج المحققة".³

- كما يعد من أهم الطرق لوصف الظواهر وتفصيلها كميًا بغية جمع معلوماتها وتقنينها حول المشكلة المطروحة جمع المعلومات وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁴

¹ - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2017، ص210.

² - سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019، ط1، ص115.

³ - محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020، ص163.

⁴ - بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة-الجزائر، 2012، ط1، ص113.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي من خلال الخطوات التالية:

• **الخطوة الأولى:** وهي مرحلة بناء التصور المفاهيمي والإطار النظري للدراسة، والتي تم من خلالها رصد الكتب والمراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا ما ساهم في وضع تصور عام للموضع وتم رسم وبناء خطة البحث، والتمكن من هذه الخطوة من صياغة المشكلة وفرضيات الدراسة.

• **الخطوة الثانية:** فقد تم الانتقال إلى الجانب الثاني المكمل للدراسة قصد وصف الظاهرة، وذلك عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

• **الخطوة الثالثة:** بعد ما تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها قمت بتفريغها في جداول، التي يتم من خلالها تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة من الأساليب المتنوعة التي يستخدمها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز البحث، كما أنها عنصر أساسي يصعب تنفيذه لبعض الدراسات دون وجودها، حيث تضمن الوصول إلى أحدث المعلومات والنتائج الأولية للدراسة.

من أجل جمع البيانات من الميدان يعتمد الباحث على أدوات بعضها أساسية والبعض الآخر ثانوي وأن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تفرض على الباحث اختيار أداة أساسية وقد تتطلب الأخرى المقابلة أو الملاحظة. وبالنسبة لدراستنا الحالية تم الاعتماد على أدوات عدة، يعد الاستبيان أداة أساسية أما الأدوات المساعدة أو الثانوية الملاحظة والمقابلة.

1- الاستبيان:

تعد الإستهبيان من أكثر الإستخدام شيوعاً في البحوث العلمية لجمع المعلومات حول الموضوع المطروح بالرغم أن هناك العديد من الأدوات إلا أنها تبقى الرصد الدقيق والأهم لما لها من وظائف جوهرية.

تعرف الاستبيان: " بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها".¹

وتأسيسا على ذلك تم تصميم الاستبيان للموضوع **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، وذلك بما يتناسب اشكالية الدراسة وفرضياتها وضم (56 بندا)، إضافة إلى (5 أسئلة) متعلقة بالبيانات الشخصية وقدم الاستبيان في شكله الأولي إلى الأستاذة المشرفة التي بدأت ملاحظاتها، وبناءً على توجيهاتها ونصائحها تم إجراء تعديلات في بعض الفقرات، خاصة من ناحية إعادة الصياغة فيها، توزعت في شكلها النهائي على 56 بندا و5 أسئلة، وقد جاءت على النحو الآتي:

❖ **البيانات الشخصية:** وتضم 5 بيانات وتمثلت في (السن - الجنس - الحالة العائلية - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

❖ **المحور الأول:** يتعلق بالثقة التنظيمية وتضم (28 بندا) توزعت على الأبعاد الآتية:

- **البعد الأول:** الثقة في المشرف المباشر (من 01 إلى 07 بندا)
- **البعد الثاني:** الثقة في زملاء العمل (من 08 إلى 14 بندا)
- **البعد الثالث:** الثقة ببيئة العمل المادية (من 15 إلى 21 بندا)
- **البعد الرابع:** الثقة في الحوافز (من 22 إلى 28 بندا)

❖ **المحور الثاني:** يتعلق بالالتزام التنظيمي ويضم 28 بندا (من 29 إلى 56)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي:

¹ - بوحوش عمار وآخرون: **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019، ص 71.

الجدول رقم (01): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	البدائل العبرة
1	2	3	العبارات الموجبة
3	2	1	العبارات السالبة

2- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: " مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية.¹ وعليه قد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة غير المقننة (المقابلة الحرة) وفي هذا النوع يكون مفعول المقابلة غير محدد مسبقاً بأسئلة موضوع دراسته يتم من خلالها بطرح الباحث بمشكلة بحثه، ومن خلال اجابة المبحوث بتسلسل في طرح الاسئلة التالية. وبالتالي يكون الموضوع المناقش وطريقة مناقشته مختلفة من مقابلة إلى أخرى ومن مبحوث لآخر. إلا أن هذا لا يمنع أن يكون لدى الباحث اطار عام أو اسئلة عامة حول موضوع المشكلة.² وكانت هذه المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وتسيير الموارد البشرية في البدء قمت بتعريف نفسي وتخصصي والدراسة المراد دراستها، حيث قدم لي البيانات المطلوبة للبحث كالإحصائيات الخاصة بمجتمع البحث وكذلك جمع المعلومات لبناء الاستبيان.

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وادوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص85.

² - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1999، ص ص 56-57

3-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية حيث تعرف أنها: " مشاهدة وملاحظة الظاهرة المدروسة كما هي وتسجيل كل الملاحظات بهدف تحقيق النتائج والحصول على أهم المعلومات.¹

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حول موضوع الدراسة قد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة كأداة لجمع البيانات؛ ويقصد بها غير المضبوطة والتي تتضمن صورا مبسطة من المشاهد والاستماع والتي تحدث بتلقائية دون اخضاعها لأي قوانين . وقد قمنا باستخدام هذه الأداة من خلال تسجيل بعض الملاحظات التي تهم الدراسة، والمتمثلة في ملاحظة المعدات والأثاث المكتبية في بيئة العمل وظروفها الفيزيائية أيضا، والتطلع على مكاتب العاملين وهذا ما يفيدنا في بناء الاستبيان.

ثالثا: مجالات الدراسة

(أ)-المجال المكاني: هو النطاق الجغرافي والحيز المكاني الذي سوف نجرى فيه البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. تعددت المفاهيم حول ماهية الجامعة لذلك نجد من يعرفها أنها مؤسسة لها دور مهم في المحافظة على المعرفة وتنميتها ونقدها في تبني الطاقات المبدعة. كما عرفت أيضا: " أنها مؤسسة تشارك في تنظيم و توجيه مهامها من قبل مجموعة من الفاعلين مثل : الأساتذة والطلاب والاداريين، ويعد الاستقلال سمة من سماتها على ضوء مطالب المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة، وتستمد منه كيائها المادي واتجاهاتها الفكرية.²

¹ - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمي)، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 1996، ص118.

² - راضية رابح بوزيان: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الاكاديمي، جامعة الطارف-الجزائر، 2015، ص65

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم (03-279) فإن الجامعة تضطلع بمهام التكوين العالي من جهة، ومهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من جهة أخرى¹.

-التعريف بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي:²

تتميز جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بموقعها الاستراتيجي الفريد، فهي تقع شمال بلدية الوادي بحي الشط يحدها شرقا الاقامة الجامعية للنبات 2000 سرير ومطعم جامعي ويحدها شمالا الحي السكني الاجتماعي 650 سكن، وغربا 04 إقامات جامعية 1000 سرير، وحي 130 مسكن لفائدة أساتذة الجامعة والطريق المزدوج الرابط بين حي تكسبت وحي الشط والحديقة النباتية ومركز التكوين المهني تكسبت.

تعد جامعة حكومية في الجزائر سميت على اسم محمد الأخضر عمارة المعروف (حمه لخضر) وهو أحد أشهر المناضلين ضد الإستعمار الفرنسي للجزائر³. مرت جامعة الوادي بأربع مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2012.

-ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998.

- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999/2000

¹ - أحمد ابراهيم بكري: سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص161

² - عمر فرحاتي والأسود عبد الحليم: النشرة الاحصائية، مجلة احصائية دورية تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مارس 2022، ص 09.

³ - جامعة حمه لخضر الوادي: <http://ar.wikipedia.or> تم الإطلاع عليه يوم 2024/03/26 على الساعى 15:21.

-**الملحق الجامعي بالوادي:** وهو التابع لجامعة محمد خيضر بيسكرة من سنة (1998) إلى غاية 2001. إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون - الجزائر العاصمة - فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 و التابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

-**المركز الجامعي بالوادي**

انشأ **المركز الجامعي بالوادي** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/06 مؤرخ في 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 بموجبه تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي والذي ضم خمسة معاهد وهي:

- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد الآداب واللغات
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

جامعة الوادي.

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 و المؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 و تضم:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15/161 المؤرخ في 22 جوان 2012، والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم الدقيقة
- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- معهد العلوم الإسلامية

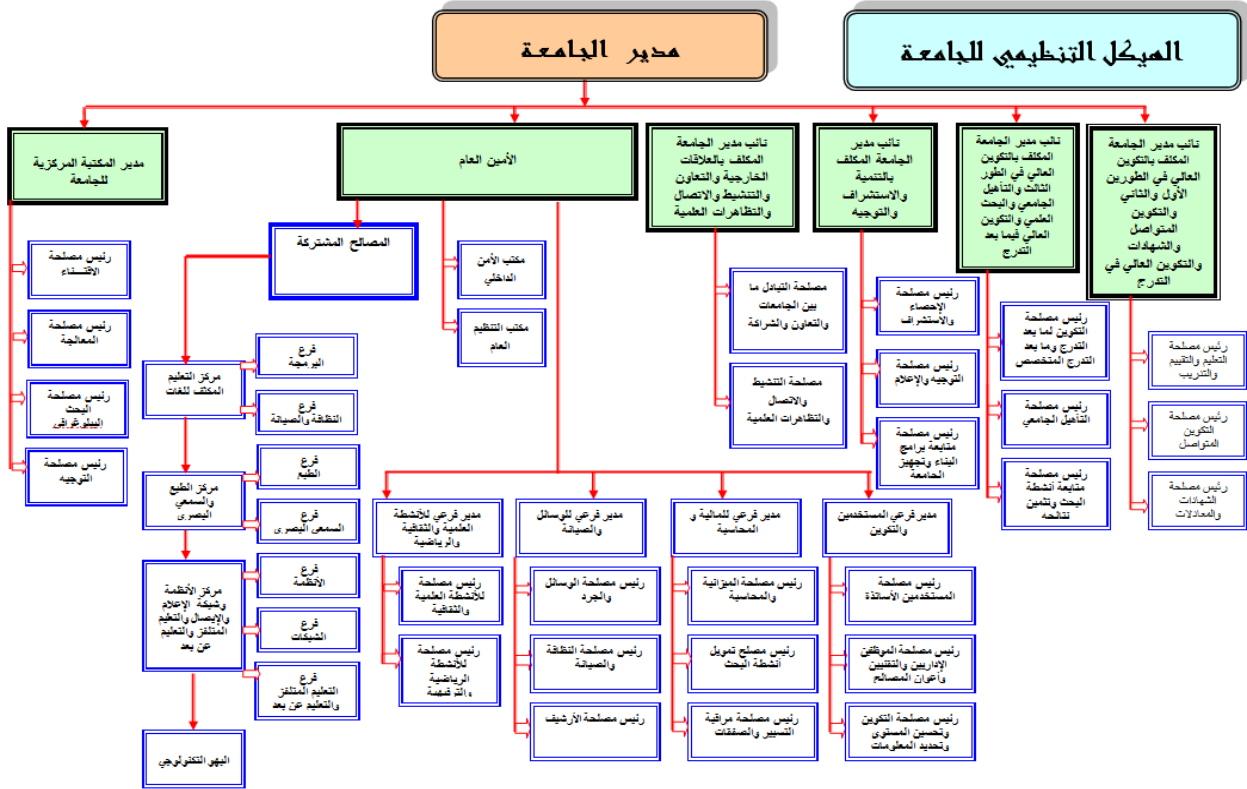
1- الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي:

يعرف الأستاذ الدكتور خليل الشماع وآخرون الهيكل التنظيمي بأنه: " التركيبة الداخلية للمنظمة وفق الوحدات والتقسيمات التنظيمية التي تحدد المهام والأنشطة قيد الإنجاز من أجل استراتيجية بناءة لتحقيق الأهداف المرجوة وفق شبكة اتصالية منتظمة.¹

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لجامعة الوادي فيمكن توضيحه في الشكل رقم(09)

الموالي:

¹ - نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات ادارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2015، ص65



ب- المجال الزمني: أجريت على فترتين زمنيتين هما:

1- الفترة الأولى: الدراسة الاستطلاعية

أجريت من 2021/05/30 إلى غاية 2021/06/08، حيث تمت فيها زيارة الجامعة (مصلحة المستخدمين الإداريين) كزيارة أولية، وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات بشكل عام وتم في هذه الفترة أيضا تجريب الاستمارة الأولية على 30 مفردة.

2- الفترة الثانية: تطبيق الاستبيان

تم من خلالها توزيع الاستبيان على المبحوثين واسترجاعها فيما بعد، حيث تمت خلال الفترة الممتدة بين 2021/10/18 إلى غاية 2021/12/19، وبعد انتهاء المدة من التوزيع تم جمع وتفرغ البيانات وعرض النتائج المحصلة عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

ج- المجال البشري:

يتمثل في المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، وقد تمثلت في جميع العاملين الإداريين الدائمين بجامعة الشهيد حمه لخضر.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه: "المجتمع الإحصائي الذي نقوم عليه الدراسة، ويشمل مختلف الوحدات كلها مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، وهناك ارتباط وثيق ومباشر بين مشكلة البحث ومجتمع البحث.¹

فمجتمع دراستنا الحالية تشمل جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي موزعين على إدارة الجامعة، والكليات السبع، ومعهد للعلوم الإسلامية قيد الخدمة (باستثناء الموظفين الذين هم في حالة استيداع أو عطل مرضية طويلة المدى).

الجدول رقم (02): يبين مجتمع البحث

جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي	
عدد العمال	الكليات
31	كلية الحقوق والعلوم السياسية
34	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
29	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
34	كلية الآداب واللغات
40	كلية علوم الطبيعة والحياة
32	كلية العلوم الدقيقة
47	كلية علوم التكنولوجيا
23	معهد العلوم الاسلامية
148	الإدارة المركزية
418	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب معطيات مصلحة المستخدمين الإداريين

¹ - عبد الله شعبان قطب محمد: مهارات كتابة خطة البحث (منهجيا - فنيا)، جامعة عين شمس - القاهرة، 2012، ص 81.

أسلوب المسح الشامل: يتمثل في رصد البيانات والمعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً، أو أسرة، أو مؤسسة أو وحدة أخرى¹.
قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل على كل العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي والمقدر عددهم 418، تم تطبيق أداة الاستبيان على (30 مفردة) أثناء الدراسة الاستطلاعية لحساب الثبات. ونظراً لصعوبة التوزيع والاسترجاع بسبب جائحة كورونا العالمية وفي ذلك الوقت كانت الإجراءات الوقائية مشددة على كامل الجامعة ووجود لبعض غيابات الموظفين، ولذلك كان عدد الاستبيانات المسترجعة وقابلة للدراسة عددهم (200 مفردة) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تحديد عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
51.81%	200	12.95%	50	64.76%	250	388

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

خامساً: الخصائص السيكومترية:

- **الصدق الظاهري:** يعرف: " أنه المظهر العام للاختبار من حيث المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله².

حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة حمه لخضر بالوادي، بهدف تحكيمها وإبداء رأيهم على الاستبيان من حيث انسجام البنود مع الأبعاد وانسجام البنود مع المتغير، ومن حيث السلامة اللغوية وفي ظل تلك الظروف

¹ جميل أحمد: أساليب المعاينة، القياس، وتحليل البيانات <http://www.tracker.software.com/buy> تم الإطلاع

يوم 2024/01/19 على الساعة 23:22.

² - رحيب بونس العزاوي: المنهل في العلوم التربوية (القياس والتقويم في العملية التدريسية)، دار المنهل - الامارات،

2007، ص 94.

الصعبة بسبب جائحة كورونا لم نتحصل إلا على خمسة (05) محكمين كما هو موضح في الملحق رقم (02).

ب-الثبات: يشير إلى قدرة الأداة على القياس ما صممت لقياسه في فترات زمنية متفاوتة.¹

تم في هذه المرحلة قياس ثبات الأداة الذي يقصد به معرفة مدى قدرة الأداة في الحصول على البيانات نفسها أو بيانات مقاربة لها كلما اعيد تطبيقها، وقياس ثبات الاستبيان تم استخراج معالم ثبات الأداة باستخدام "ألفا كرونباخ" (Crobach'S alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS22) حيث وجدنا:

1- طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس الثقة التنظيمية:

الجدول رقم (04): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات مقياس الثقة التنظيمية

المقياس	عدد الفقرات	طريقة ألفا كرونباخ
الثقة التنظيمية	28	0,751

يظهر الجدول رقم (07) أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" مرتفع لفقرات المقياس حيث بلغت (0,751) وهو يدل على ثبات عالي يطمئن الباحث ويزيد من مصداقية النتائج المتوصل اليها.

2- طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (05): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	طريقة ألفا كرونباخ
الالتزام التنظيمي	28	0,792

¹ - رشيد القواسمة وآخرون: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2012، ص236.

يظهر الجدول رقم (08) أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" مرتفع لفقرات المقياس حيث بلغت (0,792) وهو يدل على ثبات عالي يطمئن الباحث ويزيد من مصداقية النتائج المتواصل إليها.

سادسا: الأساليب الإحصائية:

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كالآتي:
1/ تم استخدام نظام (SPSS22): وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الأساليب الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.¹

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{المجموع الكلي للعينة}} \times 100X$$

2/ تم حساب التوزيع التكرار (ك)، والنسبة المئوية (%) لوصف خصائص المبحوثين، وكذلك التعرف على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

3/ المدى: عبارة عن الفرق بين الحد الأعلى للفئة العليا والحد الأدنى للفئة الدنيا.²

وبالتالي يحسب المدى لقياس كما يلي: $(2=1-3)$ ثم قسنا المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية ومنه تكون على النحو التالي:
 $(0.66=3 \div 2)$ ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من (0) بل من العدد (1) تحديد مستويات

¹ - وليدة بن عبد الرحمان خالد الفرا: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الهجرة المملكة العربية السعودية، ص 3

² - عبد الرحمان بن محمد سليمان وآخرون: الإحصاء التطبيقي، مطابع جامعة الملك سعود، 1995، ط2، ص91.

الاستجابة بأدنى درجة (1) وإضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66)، وعليه تحصلنا على متوسط حسابي:

من 1 إلى 1.66 ————— منخفض

من 1.67 إلى 2.33 ————— متوسط

من 2.34 إلى 3.00 ————— مرتفع

4/المتوسط الحسابي: ويقصد بالمتوسط الحسابي أو الوسط لقيم متغير ما هو القيمة

الناتجة من قسمة مجموعة تلك القيم على عددها، ويمكن كتابة هذا التعريف على صورة المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد القيم}}$$

5/الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلوب مباشرة كونه يعتمد عند

إيجاده في الوسط الحسابي، ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات المبحوثين، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد أيض في ترتيب العبارات أو الفقرات لصال الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجع بينهما، والانحراف المعياري يكون وفق المعادلة التالية:¹

$$S = \sqrt{\frac{(x - z)^2}{m - 1}}$$

6/ألفا كرونباخ: يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات

أخرى، فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلا ايجاد معامل " ألفا كرونباخ" أكبر من (50%)

¹ - حياة بوغان: الاتصال التنظيمي وعلاقته للاختبار الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي، 2016-2017، ص127.

وبالتالي يمكن تعيين نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

7/ معامل الارتباط بيرسون: معامل الارتباط يقيس العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة

التالية:

$$r = \frac{n(\text{مج ص}) - (\text{مج س})^2}{\sqrt{[n(\text{مج ص}) - 2(\text{مج ص})^2] [n(\text{مج س}) - 2(\text{مج ص})^2]}}$$

حيث:

ر: معامل الارتباط

ن: عدد الأفراد

مج س: مجموع درجات المتغير الأول

مج ص: مجموع درجات المتغير الثاني.¹

¹ - حياة بوغانان: نفس المرجع والصفحة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إلى أهم الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية للبحث، التي تعتبر الركيزة الجوهرية لأي بحث علمي، وذلك بدءًا استخدام على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع، كما تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان والمقابلة والملاحظة، اضافة إلى تحديد مجالات الدراسة المكانية، والزمنية، والبشرية، وتحديد مجتمع البحث وذكر خصائصه الشخصية، تاليها الخصائص السيكومترية لصدق الأداة (الاستبيان) وثباتها. أخيرا حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي جمعها من الدراسة الحالية للخروج بنتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات.

الفصل الخامس

عرض البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة.

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة.

رابعاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

خلاصة عامة

تمهيد:

بعد التطرق لموضوع الدراسة في القسم الأول من الناحية النظرية والاستفادة من التراث المعرفي للمتغيرين (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) في محاولة جادة لمعرفة العلاقة بينهما لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

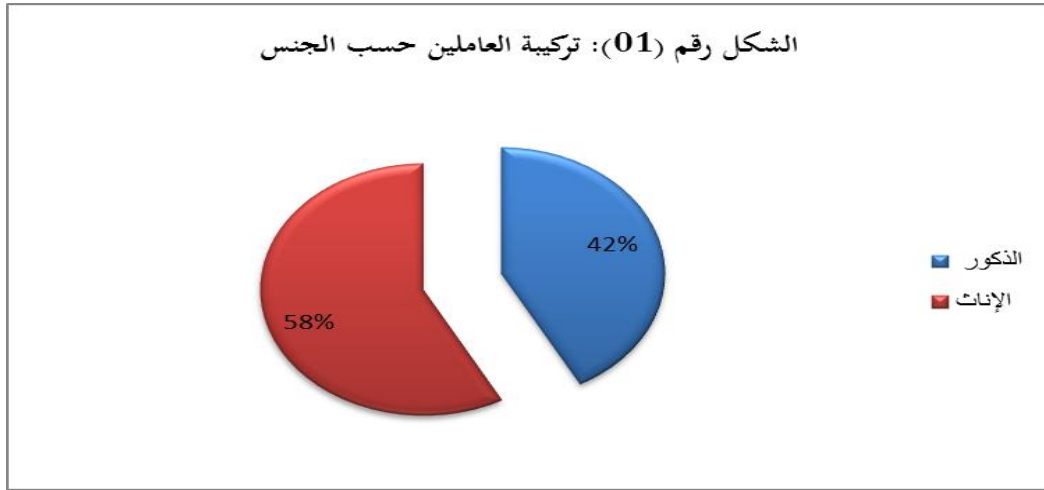
كما تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي ساهمت في جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة من الميدان، تطرقنا إلى عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة، تاليها عرض البيانات وتفسيرها، وكذا عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها على ضوء الفرضيات لنخلص في الأخير إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات لإثرائها في بحوث أكاديمية أخرى.

أولاً- عرض البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	84	%42
الإناث	116	%58
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث سجلت نسبة الإناث بـ (58%) كأعلى نسبة تاليها نسبة الذكور التي بلغت (42%) إن تقارب كلا النسب دلالة على أن الجامعة بطبيعة المهام الموكلة للعامل تحتاج لكلا الجنسين. تعد الجامعة مؤسسة خدماتية، حيث تقدم خدماتها للأساتذة والاداريين والعمال المهنيين والطلبة.

كما يفهم من خلال هذه النتيجة أن نسبة فئة الإناث في مجال الإدارة أكبر مقارنة بالفئة الذكور، وفي اعتقادنا يعود ذلك الى المبررات التالية:

- ✓ ان المرأة أصبحت عنصرا فاعلا ومهما في التنمية المجتمعية في إدماجها في العمل الرسمي وأكثر ما ساعدها هو المستوى التعليمي الذي وصلت اليه.
- ✓ أن العمل في إدارة الجامعة لا يتطلب جهدا كبيرا مما يتلائم مع العنصر النسوي.

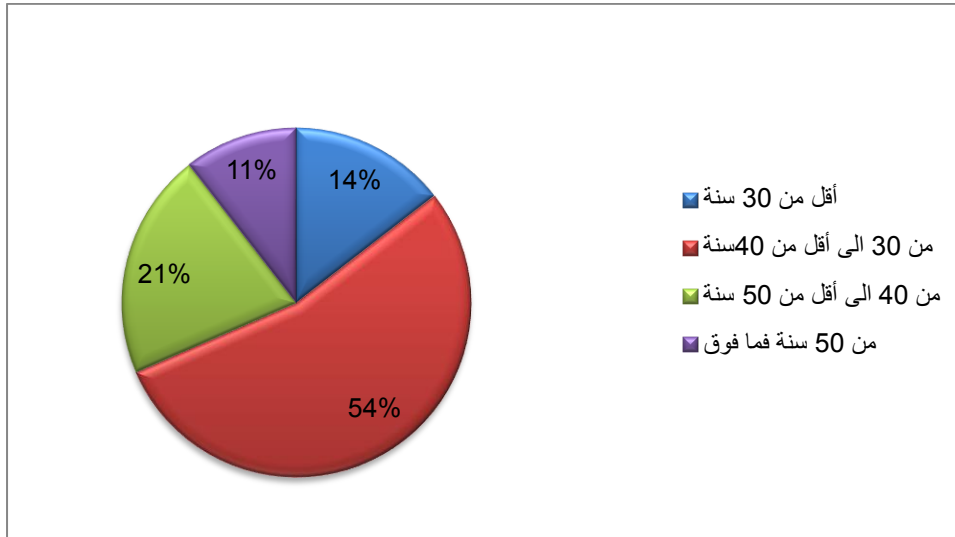
✓ التطور الثقافي للمجتمع الذي طور وظيفة المرأة في المجتمع مع زيادة فرصها في العمل.

✓ العمل الإداري تتوجه إليه الإناث بكثرة وهذا راجع لطبيعة المرأة التي تتميز بالتركيز والصبر خاصة في الأعمال الروتينية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
14.5%	29	أقل من 30 سنة
54%	108	من 30 الى أقل من 40 سنة
21%	42	من 40 الى أقل من 50 سنة
10.5%	21	من 50 سنة فما فوق
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير السن، أي نسبة (14.5%) من المبحوثين الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة، تاليها أكبر نسبة تقدر بـ (45%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ونجد نسبة (21%) من المبحوثين

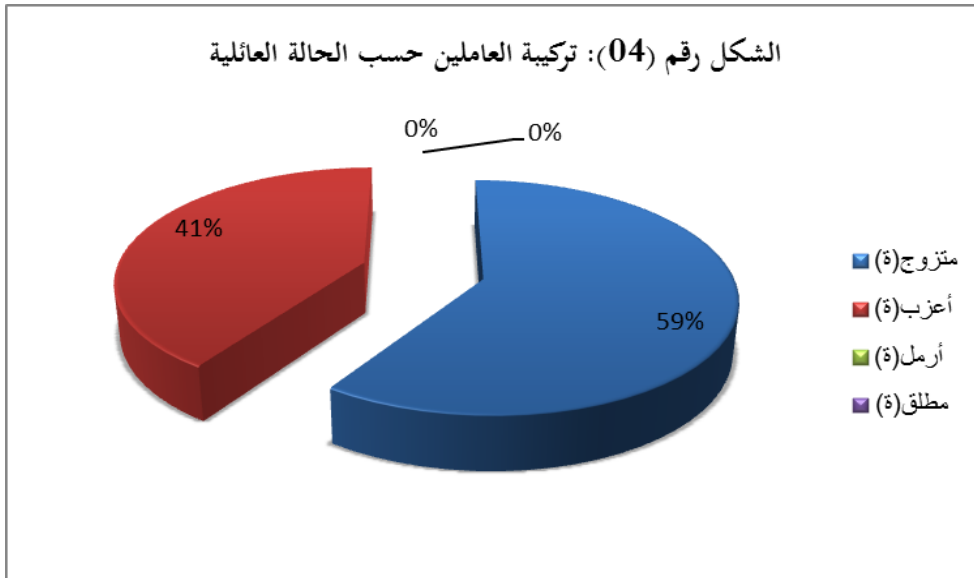
تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، أما النسبة الأخيرة نجد (10.5%) من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق.

فمن خلال النسب الموضحة كما هي موضحة نرى أن معظم مجتمع البحث هم فئة الشباب والتي تعتبر الفئة الأكثر نشاطا وحيوية، التي تعطي قدرة وطاقة لتأدية المهام المنوطة لهم بكل دقة وتركيز.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	العدد	الحالة العائلية
59,5%	119	متزوج(ة)
40,5%	81	أعزب(ة)
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



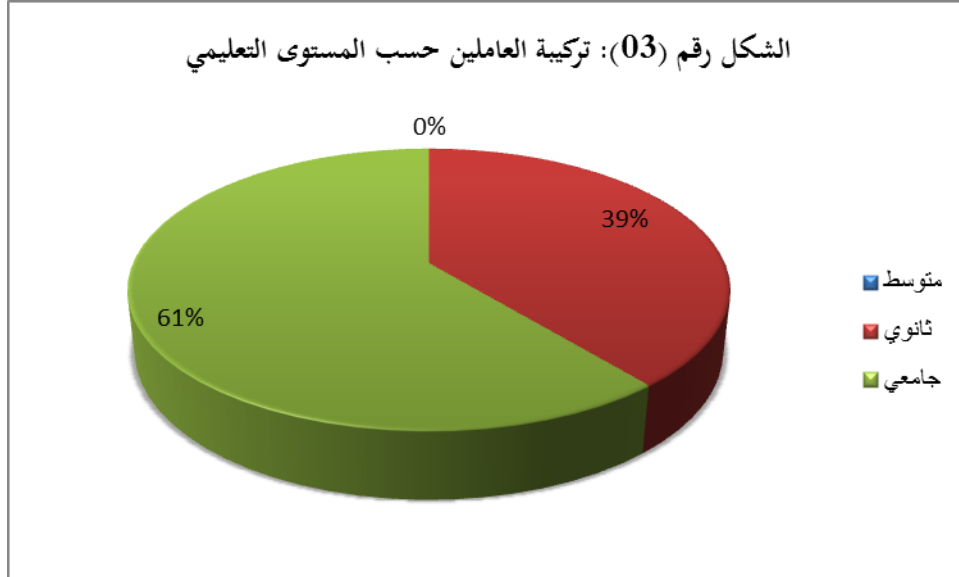
الشكل رقم (12): توضح دائرة نسبية توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية، حيث سجلت نسبة (59.5%) من المبحوثين متزوج مقابل نسبة (40.5%) أعزب. وبالتالي فإن نسبة الارتباطات العائلية ستزداد بالغيابات والعطل المرضية، والتأخر قبل بداية العمل والخروج قبل نهاية العمل، مما قد ينجم خلل في الأداء الوظيفي وكفاءة المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
39%	78	ثانوي
61%	122	جامعي
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



الشكل رقم (13): توضح دائرة نسبية توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

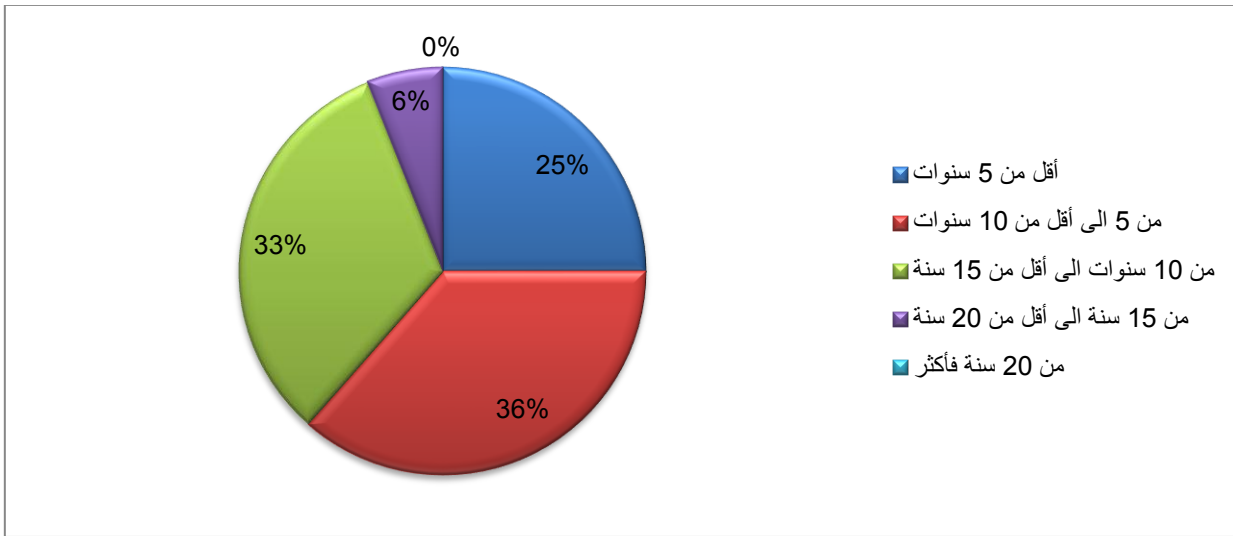
يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نسجل أعلى نسبة (61%) من لديهم مستوى جامعي، إضافة إلى نسبة (39%) من المبحوثين يحملون مستوى ثانوي.

وهذا راجع إلى طبيعة عمل الجامعة تعتمد في توظيفها على أفراد ذوي كفاءات وقدرات ذات مؤهلات علمية جامعية، وذلك بما يناسب الوظائف الإدارية من أجل التسيير الأمثل للجامعة وإدارتها.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
25%	50	أقل من 5 سنوات
36.5%	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
32.5%	65	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
6%	12	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
0%	0	من 20 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نجد ان نسبة (25%) تراوحت نسبة خبرتهم في العمل أقل من 5سنوات، تاليها نسبة(36.5%) من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، اضافة إلى نسبة(32.5%) من المبحوثين تراوحت اعمارهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، تاليها نجد نسبة(6%) من المبحوثين تراوحت أعمارهم ما بين 15سنة إلى أقل من 20سنة، أخيرا لم نسجل أي نسبة بالنسبة للمبحوثين ذوي خبرة مهنية من 20سنة فأكثر. وعليه فإن الفترة

الانتقالية التي مرت بها جامعة الوادي من سنة 2012 إلى غاية 2015 عند ترقيتها من مركز جامعي إلى جامعة الأمر الذي يؤهلها إلى فتح مناصب مالية، وكذلك اتساع رقعتها الجغرافية إلى عدة كليات مما يتطلب الزيادة في التوظيف لأن حجمها الإداري اتسع مما كانت عليه في السابق.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

أ) عرض وتحليل البيانات الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية: يتم تحليل عبارات الثقة التنظيمية من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض ذلك:

البعد الأول: الثقة في المشرف المباشر

الجدول رقم (11): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في المشرف المباشر

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	البدائل	
								ك	العبارة
2	مرتفع	0,652	2,37	200	19	88	93	ك	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله.
				100	9,5	44	46,5	%	
1	مرتفع	0,67	2,38	200	21	81	98	ك	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني أثق به.
				100	10,5	40,5	49	%	
4	متوسط	0,775	2,29	200	39	63	98	ك	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.
				100	19,5	31,5	49	%	
6	متوسط	0,776	2,27	200	40	65	95	ك	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه
				100	20	32,5	47,5	%	
7	متوسط	0,715	2,22	200	34	89	77	ك	يعد مشرفي مشاكل للآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.
				100	17	44,5	38,5	%	
5	متوسط	0,693	2,29	200	27	87	86	ك	مشرفي دائما يسعى الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط
				100	13,5	43,5	43	%	

الاختلاف.									
3	متوسط	0,692	2,32	200	24	75	101	ك	مشرفي يفوضني بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لي.
				100	12	37,5	50,5	%	
-	متوسط	0,71	2,31	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول بعد الثقة في المشرف المباشر جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,31) وانحراف معياري (0,71)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2,22-2,38) وبانحراف معياري (0,67-0,715).

جاءت ترتيب العبارات المكونة لبعد الثقة في المشرف المباشر تنازلياً من المستوى المرتفع إلى المستوى المتوسط، وذلك استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المبحوثين كما يلي:

- نسجل أول قيمة للمتوسط الحسابي (2,38) بانحراف معياري (0,67) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (49%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثانية "اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني أثق به " أما نسبة (40,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (10,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على ثقة المبحوثين بمشرفهم لكونه يمتلك المعارف المتخصصة في أداء عمله تطبيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- نسجل ثاني قيمة للمتوسط الحسابي (2,37) بانحراف معياري (0,652) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (46,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الأولى " مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله" أما نسبة (44%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (9,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على

مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل أن مشرفهم جدير بالثقة لكونه يتمتع بالكفاءة والمهارة العالية في أداء المهام المكلف بها وهذا ما يعد مؤشراً على أن التعيين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات محل الدراسة يتم وفق الخبرة والكفاءة المهنية في الأداء.

• نسجل ثالث قيمة للمتوسط الحسابي (2,32) بانحراف معياري (0,692) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (50,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السابعة " مشرفي يفوضني بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لي" أما نسبة (37,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12%) من أفراد استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على ثقتهم بمشرفهم لتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي من شأنهم ان تعزز من قدراتهم المهنية وتحفزهم في أداء مهامهم المكلف بها.

• نسجل رابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,29) بانحراف معياري (0,776) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (49%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثالثة " مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل" أما نسبة (31,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (19,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على ادراكهم أن مشرفهم جدير في بناء جسر من العلاقات والتواصل والتفاعل مع مرؤوسيه لتسهيل المهام والأعمال الموكلة لهم.

• نسجل خامس قيمة للمتوسط الحسابي (2,29) بانحراف معياري (0,693) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (43%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السادسة " مشرفي يسعى دائماً للاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف" أما نسبة (43,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (13,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بعدم الموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل أن مشرفهم مختلف في آرائه وأفكاره ولا يتفق ما يروونه مهم في تسيير الممارسات المهنية لتحقيق الأهداف.

• نسجل سادس قيمة للمتوسط الحسابي (2,27) بانحراف معياري (0,776) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (47,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الرابعة "مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه" أما نسبة (32,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (20%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على ثقتهم بمشرفهم لأنه يهتم بمصالحهم ويصغي لانشغالاتهم وشكاويهم، ويسعى لإيجاد حلول فعالة لهم، إضافة إلى تلبية احتياجاتهم الشخصية.

• نسجل سابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,22) بانحراف معياري (0,715) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (38,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الخامسة "يعد مشرفي مشاكل للآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام" أما نسبة (44,5%) استجابوا بأحيانا، و17 نسبة (%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بعدم الموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل أن مشرفهم لا يهتم إلا بمشاكله ولا يهتم بمشاكل الآخرين.

إن التأثير الذي يمارسه المشرف تجاه العاملين تتمركز حول أهداف يرغب كل من العاملين والمشرف في تحقيقها، فالمشرف يعني قدرته على التنسيق والتواصل والتفاعل المتواصل ضمن استراتيجيات ديناميكية وتنظيمية، فقدره المشرف على الرؤية الواضحة تجاه العاملين من خلال الأدوار والمهام الموكلة لهم في اطار علاقات تبادلية وتفاعلية. فالثقة في المشرف المباشر تمثل أحد مستويات الثقة التنظيمية التي تتبلور ما بين العاملين ومشرفهم الذي يشرف على عملهم بشكل يومي معتمد على مشاعر الثقة على أساس التفاعل المتبادل القائم بينهما.

وعلى العموم يقصد بالثقة في المشرف المباشر تلك العلاقات التبادلية الايجابية الموثوقة من قبل العاملين تجاه مشرفهم وذلك من حيث:

- مهارته وكفاءته في دقائق الأمور واهتمامه بتفاصيل أعمالهم.
- اهتمامه بمشاكل العاملين الشخصية والتفاعل معهم واستجابته لمطالبهم.
- حبه للخير لهم كما يحب لنفسه.
- يعزز نقاط الاتفاق فيما بينه وبينهم كأفراد وجماعات.
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لقدرات العاملين.

إن هذه السلوكيات وغيرها من السلوكيات الإيجابية المدركة إلى الحاجة للثقة وخصوصاً الثقة في المشرف، تبرز من خلال رغبة الأفراد العاملين للحضور اليومي والمحدد للعمل، تقليل الغيابات، والالتقان والتركيز في العمل كلها أولويات أساسية من شأنها تعزز من الجودة في الأداء وكفاءة المنظمة. وبالمقابل فإن ضعف الثقة في المشرف يؤدي إلى زيادة دوران العمل، والنية في ترك العمل، وانخفاض مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، وضعف العلاقات الانسانية داخل المنظمة، وهذا ما أكدته استجابات المبحوثين أن مشرفهم لا يهتم بالأمر والعلاقات الشخصية مع العاملين نظراً لعدم التواصل والتفاعل معهم، إضافة عدم الاهتمام بمشاكلهم التي قد تسبب حاجز نفسي بينهم وبين مشرفهم، وكذلك عدم تفويض لهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي تقلل من قدراتهم المهنية، بالرغم من أن استجابات المبحوثين تؤكد على كفاءة ومهارة المشرف إلا أن هذا لا يكفي، وبالتالي على المشرف بناء جسر من العلاقات والتواصل والتفاعل مع العاملين بما يبعث جو من الدفء في أدائهم الوظيفي.

البعد الثاني: الثقة في زملاء العمل

الجدول رقم (12): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في زملاء العمل

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	البدائل	
								ك	العبارة
7	متوسط	0,715	2,32	200	29	77	94	ك	اعتمد على زملائي لتنوع قدراتهم وخبراتهم
				100	14,5	38,5	47	%	
5	مرتفع	0,74	2,37	200	31	63	106	ك	زملائي يقدمون لي العون دون مقابل مادي أو معنوي
				100	15,5	31,5	53	%	
1	مرتفع	0,694	2,49	200	23	56	121	ك	علاقتي مع زملائي في العمل تمتاز بالطيبة والاحترام
				100	11,5	28	60,5	%	
2	مرتفع	0,726	2,43	200	28	58	114	ك	زملائي يتبادلون معي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل وحل المشكلات
				100	14	29	47	%	
6	مرتفع	0,763	2,36	200	35	59	106	ك	يهتم زملائي لمشاكلي الخاصة ويسعون مساعدتي لتجاوزها.
				100	17,5	29,5	53	%	
3	مرتفع	0,63	2,43	200	15	84	101	ك	زملائي يمتازون بأخلاق تمكنهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة.
				100	7,5	42	50,5	%	
4	مرتفع	0,659	2,41	200	19	80	101	ك	زملائي يحبذون العمل الجماعي
				100	9,5	40	50,5	%	
-	مرتفع	0,703	2,40	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول بعد الثقة في زملاء العمل جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,40) وانحراف معياري (0,703) لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2,32-2,49) وبانحراف معياري (0,694-0,715).

جاء ترتيب العبارات المكونة لبعء الثقة في زملاء العمل تنازلياً من المستوى المرتفع إلى المستوى المتوسط، وذلك استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المبحوثين كما يلي:

• نسجل أول قيمة للمتوسط الحسابي (2,49) بانحراف معياري (0,694) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (60,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثالثة "علاقتي مع زملائي في العمل تمتاز بالطيبة والاحترام" أما نسبة (28%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (11,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أساس العلاقات هي التمسك بالقيم والمبادئ التي يتميز بها العامل من خلالها تنمو وتتطور الثقة فيما بينهم.

• نسجل ثاني قيمة للمتوسط الحسابي (2,43) بانحراف معياري (0,63) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (50,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السادسة "زملائي يمتازون بأخلاق تمكنهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة". أما نسبة (42%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (7,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على التماسك بالقيم التي تشجع الآخرين الثقة بهم.

• نسجل ثالث قيمة للمتوسط الحسابي (2,43) بانحراف معياري (0,726) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (47%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الرابعة "زملائي يتبادلون معي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل وحل المشكلات" أما نسبة (29%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (14%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يدركون أن زملائهم في العمل متمسكون بروح التعاون وبروح المسؤولية والانسانية لتجاوز كل الصعوبات التي يعانيتها العامل لتأدية واجبه المهني وتحقيق الكفاءة للمنظمة.

• نسجل رابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,41) بانحراف معياري (0,659) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (50,5%) استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السابعة " زملائي يحبذون العمل الجماعي " أما نسبة (40%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (9,5%) من استجابوا بأبدا. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق الاهداف المشتركة ويملكون الرغبة في الأداء والتفاعل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق تماسك الجماعة حتى تحقق الأهداف.

• نسجل خامس قيمة للمتوسط الحسابي (2,37) بانحراف معياري (0,74) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (53%) من المبحوثين استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثانية " زملائي يقدمون لي العون دون مقابل مادي أو معنوي" أما نسبة (31,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (15,5%) من استجابوا بأبدا. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يتعاملون بجو تسوده العلاقات الانسانية الطيبة لتعزيز التماسك والترابط أساسها الثقة.

• نسجل سادس قيمة للمتوسط الحسابي (2,36) بانحراف معياري (0,763) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (53%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الخامسة "يهتم زملائي لمشاكلي الخاصة ويسعون مساعدتي لتجاوزها" أما نسبة (29,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (17,5%) من استجابوا بأبدا. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يشعرون أن زملائهم في العمل وكأنهم إخوة في تعاملهم والوقوف بجانبهم لتجاوز كل العقبات.

• نسجل سابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,32) بانحراف معياري (0,715) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (47%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الأولى "أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم وخبراتهم" أما نسبة (38,5%) استجابوا

بأحيانا، ونسبة (14,5%) من استجابوا بأبدا. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بعدم الموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المبحوثين لديهم مبادئ تمنعهم من الاعتماد على زملاء العمل لتأدية المهام.

إن تكوين علاقات العمل داخل المنظمة تهدف إلى بناء جسر من التفاهم والتبادل والتعاون بين الزملاء، لأن زيادة الروابط القوية والأهداف المشتركة بشكل كبير وفق الهيكل التنظيمي داخل المنظمة تعزز زيادة روابط الزمالة المتصلة باستمرار وبكثف. تعد الثقة في زملاء العمل ضمن أحد مستويات الثقة التنظيمية القائمة على أساس ثقة الزملاء فيما بينهم داخل المنظمة، وذلك من حيث:

- العمل الجماعي كفريق واحد.
- أنها تقوم على أساس الاعتماد المتبادل في العلاقات التعاونية (الأفكار، والخبرات).
- عدم التردد في تقديم العون للزملاء الآخرين عند طلب المساعدة.
- مدى ادراك أن الآخرين يحبون له ما يحبونه لأنفسهم.
- مشاركة الزملاء الآخرين في حل المشاكل المهنية كانت أو الخاصة.
- الحرص على تكثيف التواصل والاتصال المستمر بين زملاء العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

إن مثل هذه المؤشرات وغيرها من القيم الايجابية تشير إلى نتيجة أن العمل الجماعي جوهر أي منظمة حتى تتمكن من الجودة في الأداء والكفاءة مما يعزز في تحسين العلاقات بين العاملين ويعزز الثقة بينهم.

• البعد الثالث: الثقة في بيئة العمل المادية

الجدول رقم (13): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة ببيئة العمل المادية

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	البدائل	
								ك	العبارة
3	مرتفع	0,694	2,39	200	24	73	103	ك	الاضاءة الطبيعية والاصطناعية جيدة ومناسبة لطبيعة عملي
				100	12	36,5	51,5	%	
1	مرتفع	0,685	2,45	200	22	67	111	ك	أستطيع التحكم في درجة الحرارة صيفاً وشتاء في مكان عملي
				100	11	33,5	55,5	%	
2	مرتفع	0,726	2,42	200	28	59	113	ك	يمتاز مكان عملي بتهوية لاحتوائه على نوافذ كافية لدخول الهواء
				100	14	29,5	56,5	%	
5	متوسط	0,739	2,31	200	33	72	95	ك	مستوى نظافة المرافق الصحية في مكان عملي جيدة
				100	16,5	36	47,5	%	
7	متوسط	0,982	2,2	200	80	0	120	ك	توجد أنظمة انذار جيدة للحرائق في مكان عملي.
				100	40	0	60	%	
4	متوسط	0,735	2,32	200	32	72	96	ك	تتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل.
				100	16	36	48	%	
6	متوسط	0,695	2,3	200	27	86	87	ك	تتوافر جميع الأدوات والمواد اللازمة لانجاز عملي.
				100	13,5	43	43,5	%	
-	مرتفع	0,75	2,34	-	-	-	-	-	-

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول بعد الثقة في بيئة العمل المادية جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,34) وانحراف معياري (0,75)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2,2-2,45) وبانحراف معياري (0,685-0,982).

جاء ترتيب العبارات المكونة لبعء الثقة في بيئة العمل المادية تنازلياً من المستوى المرتفع إلى المستوى المتوسط، وذلك استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المبحوثين كما يلي:

- نسجل أول قيمة للمتوسط الحسابي (2,45) بانحراف معياري (0,685) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (55,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثانية "أستطيع التحكم في درجة الحرارة صيفا وشتاء في مكان عملي" أما نسبة (33,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (11%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن مستوى درجة الحرارة صيفا وشتاء يمتاز بثقة عالية تمكن العامل من أداء عمله.

- نسجل ثاني قيمة للمتوسط الحسابي (2,42) بانحراف معياري (0,726) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (56,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثالثة "يمتاز مكان عملي بتهوية لاحتوائه على نوافذ كافية لدخول الهواء" أما نسبة (29,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (14%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل أن التهوية الجيدة أثناء العمل تزيد من نشاط العامل وتقلل من دفع الكثير من تكاثر الميكروبات وانتقال الأمراض.

- نسجل ثالث قيمة للمتوسط الحسابي (2,39) بانحراف معياري (0,694) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (51,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الأولى "الإضاءة الطبيعية والاصطناعية جيدة ومناسبة لطبيعة عملي" أما نسبة (36,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل أن الإضاءة الجيدة في بيئة العمل تؤدي حتماً إلى زيادة الدقة والتركيز في أداء العمل.

• نسجل رابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,32) بانحراف معياري (0,735) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (48%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السادسة "تتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل" أما نسبة (36%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (16%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا مايزيد من رفع الروح المعنوية للعامل والكفاءة في العمل.

• نسجل خامس قيمة للمتوسط الحسابي (2,31) بانحراف معياري (0,739) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (47,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الرابعة "مستوى نظافة المرافق الصحية في مكان عملي جيدة" أما نسبة (36%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (16,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، فالثقة في نظافة المرفق الصحي من أهم الظروف التي يهتمها العامل في المنظمة.

• نسجل سادس قيمة للمتوسط الحسابي (2,3) بانحراف معياري (0,695) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (43,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السابعة "تتوافر جميع الأدوات والمواد اللازمة لانجاز عملي" أما نسبة (43%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (13,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بين الموافق والمحايد، وهذا الأمر الذي قد يعيق العامل في تأدية المهام والنفور من مكان عمله.

• نسجل سابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,2) بانحراف معياري (0,982) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (60%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الخامسة "توجد أنظمة انذار جيدة للحرائق في مكان عملي"، ونسبة (40%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا بالشيء الجميل للمنظمات التي تتوفر مثل هذا الأمر حتى لا يحدث هناك خسائر مادية وبشرية.

تشير هذه النتيجة من خلال آراء المبحوثين أن بيئة العمل المادية لجامعة الوادي فقد أجتازت جودة الحياة الوظيفية تمتاز بمناخ تنظيمي جيد وصحي وسليم مما يحسن من نفسية

العامل ويكتف لديه اجتهاد وإبداع في الأداء، أيضا وهذا ما يدل على وجود ظروف مادية جيدة من شأنها تحديد الشعور بالرضا عن العمل والدافعية أكثر لتأدية المهام.

البعد الرابع: الثقة في الحوافز

الجدول رقم (14): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الثقة في الحوافز

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	البدائل	
								ك	العبارة
4	متوسط	0,805	1,97	200	67	71	62	ك	تشجع ادارة الجامعة بالمكافآت المادية لبذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل
				100	33,5	35,5	31	%	
3	متوسط	0,83	2,01	200	67	63	70	ك	التعويضات التي أنقضاهاها (الأجر، العلاوات، المكافآت) تتوافق الجهد الذي أبذله
				100	33,5	31,5	35	%	
5	متوسط	0,837	1,95	200	75	60	65	ك	شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع
				100	37,5	30	32,5	%	
7	متوسط	0,791	1,91	200	72	74	54	ك	تهتم ادارة الجامعة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم المهنية
				100	36	37	27	%	
6	متوسط	0,791	1,95	200	68	75	57	ك	نثمن الجامعة مقترحات وآراء الموظفين العاملين بها.
				100	34	37,5	28,5	%	
2	متوسط	0,783	2,02	200	59	78	63	ك	تهتم ادارة الجامعة بتحفيز العاملين(بالشكر، تقدير، تشجيع، حفل تكريمي...).
				100	29,5	39	31,5	%	
1	متوسط	1,067	2,04	200	65	72	63	ك	أثق بنظام الحوافز السائد في الجامعة.
				100	32,5	36	31,5	%	
-	متوسط	0,843	1,97	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول بعد الثقة في الحوافز جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (1,97) وانحراف معياري (0,843)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (1,91-2,04) وبانحراف معياري (0,791-1,067).

جاءت ترتيب العبارات المكونة لبعء الثقة في الحوافز تنازلياً من المستوى المرتفع إلى المستوى المتوسط، وذلك استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المبحوثين كما يلي:

- نسجل أول قيمة للمتوسط الحسابي (2,04) بانحراف معياري (1,067) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (31,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السابعة "أثق بنظام الحوافز السائد في الجامعة " أما نسبة (36%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (32,5%) من استجابوا بأبداً. أي أن أغلب استجابات المبحوثين جاءت محايدة.
- نسجل ثاني قيمة للمتوسط الحسابي (2,02) بانحراف معياري (0,783) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (31,5%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السادسة "تهتم إدارة الجامعة بتحفيز العاملين (بالشكر، تقدير، تشجيع، حفل تكريمي...)" ونسبة (39%) استجابوا بأحيانا، أما نسبة (29,5%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. وهذا مايدل أن استجابات المبحوثين تدل على أن إدارة الجامعة لاتهم بتشجيع العاملين ومكافاتهم مقابل للجهود المبذولة في الأداء الوظيفي.

- نسجل ثالث قيمة للمتوسط الحسابي (2,01) بانحراف معياري (0,83) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (35%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثانية "التعويضات التي أقتاضها (الأجر، العلاوات، المكافآت) تتوافق الجهد الذي أبذله" أما نسبة (31,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (33,5%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. نرى مضمون هذه العبارة تقريبا نسبها كلها متقاربة فنلاحظ من خلال استجابات المبحوثين أن الجهد

المبذول أكبر من التعويضات والمكافآت، وهذا ما قد يسبب للعامل في ترك العمل وعدم البقاء في المنظمة.

• نسجل رابع قيمة للمتوسط الحسابي (1,97) بانحراف معياري (0,805) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (31%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الأولى "تشجع ادارة الجامعة بالمكافآت المادية لبذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل" أما نسبة (35,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (33,5%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. تدل مضمون هذه العبارة من خلال استجابات المبحوثين أن ادارة الجامعة لاتهتم بتشجيع العاملين في أي حالة من الحالات.

• نسجل خامس قيمة للمتوسط الحسابي (1,95) بانحراف معياري (0,837) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (32,5%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثالثة "شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع" أما نسبة (30%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (37,5%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. تدل استجابات المبحوثين أن العدالة في الترقية معدومة تماماً الأمر الذي قد يسبب للعاملين صراعات واختراق الفوضى للمساس بصمعة ادارة الجامعة.

• نسجل سادس قيمة للمتوسط الحسابي (1,95) بانحراف معياري (0,783) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (28,5%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الخامسة " تثنم الجامعة مقترحات وآراء الموظفين العاملين بها" أما نسبة (37,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (34%) من أفراد العينة استجابوا بأبداً. وهذا يدل أن استجابات المبحوثين أن الجامعة لاتعي للموظفين بها أي فرصة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات أو الأخذ باقتراحاتهم الأمر الذي يشعر العاملين بعدم ثقة ادارة الجامعة بهم.

• نسجل سابع قيمة للمتوسط الحسابي (1,91) بانحراف معياري (0,791) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (27%) من أفراد العينة استجابوا بدائماً على محتوى العبارة

الرابعة "تهتم ادارة الجامعة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم المهنية" أما نسبة (37%) استجابوا بأحيانا، أما نسبة (36%) من أفراد العينة استجابوا بأبدا. تدل استجابات المبحوثين في مضمون هذه العبارة بين الحياد والرفض في عملية تدريب العاملين لتثمين قدراتهم ومؤهلاتهم المهنية.

وهذا يشير من خلال آراء المبحوثين أن الجامعة لاتتمن بمجهودات وقدرات موظفيها وتحفيزهم، الأمر الذي قد ينمي ثقتهم بالجامعة وتسييرها وهذا يشير إلى مبدأ العدالة الغير واقعي في توزيع الحوافز المادية منها والمعنوية، وقلة التشجيعات والتقديرات لمستحقها، اضافة إلى التحايز في المعاملات بين العاملين الأمر الذي يزيد من تراجع الأداء وتزيد مستويات التسبب الوظيفي، والرغبة في ترك الجامعة.

ب) عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي: يتم تحليل عبارات الثقة

التنظيمية بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض ذلك.

الجدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	البدائل		العبارة
								ك	%	
20	متوسط	0,757	2,26	200	38	73	89	ك		أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في الجامعة
				100	19	36,5	44,5	%		
21	متوسط	0,75	2,26	200	37	75	88	ك		أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي
				100	18,5	37,5	44	%		
19	متوسط	0,789	2,27	200	42	61	97	ك		تستحق جامعتي الولاء من قبل العاملين بها
				100	21	30,5	48,5	%		
27	متوسط	0,826	2,12	200	57	61	82	ك		لن أتخلى على وظيفتي في الجامعة مقابل وظيفة أخرى مهما كانت الامتيازات الممنوحة
				100	28,5	30,5	41	%		
17	متوسط	0,789	2,28	200	42	61	97	ك		أشعر بالحماس عند تأدية مهامى الوظيفية

				100	21	30,5	48,5	%	
23	متوسط	0,789	2,18	200	39	85	76	ك	انتماي لجامعتي يحقق لي مكاسب ثمينة
				100	19,5	42,5	38	%	
21	متوسط	0,75	2,26	200	37	75	88	ك	أعتبر مشاكل الجامعة من مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها
				100	18,5	37,5	44	%	
7	مرتفع	0,746	2,43	200	31	53	116	ك	أبدل قصارى جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه
				100	15,5	26,5	58	%	
8	مرتفع	0,705	2,42	200	25	65	110	ك	لا أتهاون في تطبيق القوانين واللوائح
				100	12,5	32,5	55	%	
1	مرتفع	0,702	2,49	200	24	55	121	ك	أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية
				100	12	27,5	60,5	%	
3	مرتفع	0,672	2,47	200	20	65	115	ك	الترزم بأوقات عملي بالجامعة التي أعمل بها
				100	10	32,5	57,5	%	
5	مرتفع	0,714	2,44	200	26	59	115	ك	من مسؤولياتي تجاه جهة العمل تقديم المساعدة للزملاء
				100	13	29,5	57,5	%	
9	مرتفع	0,703	2,41	200	25	68	107	ك	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهداف الجامعة
				100	12,5	34	53,5	%	
2	مرتفع	0,687	2,49	200	22	58	120	ك	أحرص على اداء مهامي في وقته المحدد
				100	11	29	60	%	
4	مرتفع	0,649	2,47	200	17	71	112	ك	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة
				100	8,5	35,5	56	%	
26	متوسط	0,751	2,17	200	42	82	76	ك	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في الجامعة
				100	21	41	38	%	
15	متوسط	0,741	2,29	200	34	74	92	ك	أشغل وقتي دائما فيما يخص العمل
				100	17	37	46	%	
25	متوسط	0,784	2,17	200	47	72	81	ك	لدي رغبة في قضاء ما تبقى في حياتي المهنية في الجامعة التي اعلم بها
				100	23,5	36	40,5	%	

10	متوسط	0,723	2,4	200	28	64	108	ك	أرغب باستمرار علاقتي بزملاء العمل
				100	14	32	54	%	
24	متوسط	0,813	2,18	200	45	67	87	ك	أود الاستمرار في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة وجيدة
				100	25,5	31	43,5	%	
22	متوسط	0,789	2,21	200	45	67	88	ك	وظيفتي تمثل بالنسبة لي استثماراً جيداً
				100	22,5	33,5	44	%	
14	متوسط	0,777	2,3	200	39	62	99	ك	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن عملي بالجامعة
				100	19,5	31	49,5	%	
18	متوسط	0,751	2,28	200	36	72	92	ك	أتحدث مع اصدقائي عن جامعتي باعتبارها مكاناً جيداً للعمل فيها
				100	18	36	46	%	
16	متوسط	0,746	2,29	200	35	73	92	ك	أؤمن بأهداف الجامعة التي أعمل بها
				100	17,5	36,5	46	%	
11	متوسط	0,745	2,33	200	33	67	100	ك	أؤمن بقيم الجامعة التي أعمل بها
				100	16,5	33,5	50	%	
6	مرتفع	0,706	2,44	200	25	62	113	ك	إيماني بالجامعة يدفعني الحفاظ على سمعتها
				100	12,5	31	56,5	%	
13	متوسط	0,779	2,31	200	39	60	101	ك	أؤمن بقدرة الجامعة على تجاوز الصعوبات والظروف التي تواجهها
				100	19,5	30	50	%	
12	متوسط	0,755	2,32	200	35	66	99	ك	أرى أن العمل في الجامعة من أفضل جهات العمل للالتحاق بها
				100	17,5	33	49,5	%	
-	متوسط	0,744	2,31	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,31) وانحراف معياري (0,613)، لقد تراوحت استجابات الباحثين في المتوسط الحسابي (2,12-2,49) وانحراف معياري (0,702-0,826).

جاء ترتيب العبارات المكونة للمتغير الالتزام التنظيمي تنازلياً من المستوى المرتفع إلى المستوى المتوسط، وذلك استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المبحوثين كما يلي:

- نسجل أول قيمة للمتوسط الحسابي (2,49) بانحراف معياري (0,702) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (60,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة العاشرة "أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية أما نسبة (27,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12%) من استجابوا أبداً. وهذا مايدل على أن استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون العبارة نظراً لولائهم لمنظمتهم وحرصهم الشديد على كل ماتملك وكأنهم ممتلكاتهم الشخصية.

- نسجل ثاني قيمة للمتوسط الحسابي (2,49) بانحراف معياري (0,649) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (60%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الرابعة عشر "لا أقوم بتأجيل عملي لوقت آخر" أما نسبة (29%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (11%) من استجابوا أبداً. وهذا يدل أن استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون العبارة نظراً على حرصهم أو التزامهم في تأدية أدائهم الوظيفي في وقته المحدد.

- نسجل ثالث قيمة للمتوسط الحسابي (2,47) بانحراف معياري (0,672) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (57,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الحادية عشر "إن من أولوياتي تجاه جهة العمل هي المحافظة على أوقات العمل" أما نسبة (32,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (10%) من استجابوا أبداً. وهذا يدل أن استجابات المبحوثين جاءت بالموافقة على مضمون العبارة، وهذا يبرر على مدى الالتزام الجيد لتسيير جيد لنجاح المنظمة وكفاءتها.

• نسجل رابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,47) بانحراف معياري (0,694) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (56%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الخامسة عشر "أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة" أما نسبة (35,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (8,5%) من استجابوا بأبدا. من خلال موافقة آراء المبحوثين على مضمون هذه العبارة، من خلال الرغبة في الترقيات دون ترك مكان العمل.

• نسجل خامس قيمة للمتوسط الحسابي (2,44) بانحراف معياري (0,714) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (57,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثانية عشر "أقدم الدعم والمساعدة لزملائي في العمل" أما نسبة (29,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (13%) من استجابوا بأبدا. تدل نسبة الموافقة من خلال آراء المبحوثين على مضمون هذه العبارة، نظراً لحرصهم تجاه عملهم تقديم يد العون والمساعدة لزملائهم، هذا الأمر يعتبر من مبادئ وقيم العمل.

• نسجل سادس قيمة للمتوسط الحسابي (2,44) بانحراف معياري (0,706) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (56,5%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة السادسة والعشرون " ايماني بالجامعة يدفعني الحفاظ على سمعتها " أما نسبة (31%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12,5%) من بأبدا. تدل نسبة الموافقة على مضمون هذه العبارة نتيجة ولاء والتزام العاملين لمنظمتهم وتحقيق أهدافهم فيها الأمر الذي يزيد الرغبة في الاستمرار في العمل والمنظمة.

• نسجل سابع قيمة للمتوسط الحسابي (2,43) بانحراف معياري (0,746) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (58%) من استجابوا بدائماً على محتوى العبارة الثامنة "أبذل قصارى جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه" أما نسبة (26,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة

(15,5%) من أفراد العينة استجابوا بأبدا. تدل موافقة المبحوثين على مضمون هذه العبارة نتيجة لولائهم تجاه جهة العمل.

• نسجل ثامن قيمة للمتوسط الحسابي (2,42) بانحراف معياري (0,705) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (55%) من أفراد العينة استجابوا بدائما على محتوى العبارة التاسعة "لا أتهاون في تطبيق القوانين واللوائح" أما نسبة (32,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12,5%) بأبدا. تدل آراء المبحوثين على الموافقة على مضمون هذه العبارة، وذلك بالالتزام الجيد في احترام قوانين وقواعد العمل حتى تثبت جدارة العاملين في أدائهم الوظيفي.

• نسجل تاسع قيمة للمتوسط الحسابي (2,41) بانحراف معياري (0,703) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (53,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثالثة عشر "مستعد لمضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهداف الجامعة" أما نسبة (34%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (12,5%) من استجابوا بأبدا. وهذا يدل أن آراء المبحوثين تفقن على مضمون العبارة، وذلك نتيجة حرصهم على أداء مسؤوليتهم للعمل باتقان وجد للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها.

• نسجل عاشر قيمة للمتوسط الحسابي (2,4) بانحراف معياري (2,723) بدرجة اتفاق "مرتفع"، نجد نسبة (54%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة التاسعة عشر "أرغب باستمرار علاقتي بزملاء العمل" أما نسبة (32%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (14%) من استجابوا بأبدا. وهذا يدل نتيجة الاندماج وولاء العاملين والتزامهم لمنظمتهم ولزملائهم في العمل.

• نسجل القيمة الحادية عشر للمتوسط الحسابي (2,33) بانحراف معياري (0,745) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (50%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الخامسة

والعشرون "أؤمن بقيم الجامعة التي أعمل بها" أما نسبة (33,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (16,5%) من استجابوا أبدا. يدل اتفاق المبحوثين على مضمون العبارة، وذلك

• نسجل القيمة الثانية عشر للمتوسط الحسابي (2,32) بانحراف معياري (0,755) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (49,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثامنة والعشرون "أرى أن العمل في الجامعة من أفضل جهات العمل للالتحاق بها" أما نسبة (33%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (17%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الثالثة عشر للمتوسط الحسابي (2,31) بانحراف معياري (0,779) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (50%) من أفراد العينة استجابوا بدائما على محتوى العبارة السابعة والعشرون "أؤمن بقدرة الجامعة على تجاوز الصعوبات والظروف التي تواجهها" أما نسبة (30%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (19,5%) من أفراد العينة استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الرابعة عشر للمتوسط الحسابي (2,3) بانحراف معياري (0,777) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (49,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثانية والعشرون "أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن عملي بالجامعة" أما نسبة (31%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (19,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الخامسة عشر للمتوسط الحسابي (2,29) بانحراف معياري (0,741) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (46%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة السابعة عشر " أشغل وقتي دائما فيما يخص العمل" أما نسبة (37%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (17%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة السادسة عشر للمتوسط الحسابي (2,29) بانحراف معياري (0,746) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (46%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الرابعة

والعشرون " أو من بأهداف الجامعة التي اعمل بها " أما نسبة (36,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (17,5%) من استجابوا بأبدا.

• نسجل القيمة السابعة عشر للمتوسط الحسابي (2,28) بانحراف معياري (0,789) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (48,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الخامسة " أشعر بالحماس عند تأدية مهامي الوظيفي " أما نسبة (30,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (21%) من استجابوا بأبدا.

• نسجل القيمة الثامنة عشر للمتوسط الحسابي (2,28) بانحراف معياري (0,751) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (46%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثالثة والعشرون أتحدث مع أصدقائي عن جامعتي بإعتبارها مكاناً جيداً للعمل فيها" أما نسبة (36%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (18%) من استجابوا بأبدا.

• نسجل القيمة التاسعة عشر للمتوسط الحسابي (0,27) بانحراف معياري (0,789) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (48,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثالثة "تستحق جامعتي الولاء من قبل العاملين بها" أما نسبة (30,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (21%) من استجابوا بأبدا.

• نسجل القيمة العشرون للمتوسط الحسابي (2,26) بانحراف معياري (0,757) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (44,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الأولى "أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في الجامعة" أما نسبة (36,5%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (19%) من استجابوا بأبدا.

• نسجل القيمة الواحد والعشرون للمتوسط الحسابي (2,26) بانحراف معياري (0,75) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (44%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارتين: العبارة الثانية "أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي" والعبارة السابعة " أعتبر مشاكل الجامعة

من مشاكل الشخصية لذا أسعى لحلها" أما نسبة (37,5%) استجابوا بأحيانا، نسبة (18,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الثانية والعشرون للمتوسط الحسابي (2,21) بانحراف معياري (0,789) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (44%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة العاشرة "أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية" أما نسبة (33,5%) استجابوا بأحيانا، أما نسبة (22,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الثالثة والعشرون للمتوسط الحسابي (2,18) بانحراف معياري (0,789) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (38%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة السادسة "انتمائي لجامعتي يحقق لي مكاسب ثمينة" أما نسبة (42,5%) استجابوا بأحيانا، أما نسبة (19,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الرابعة والعشرون للمتوسط الحسابي (2,18) بانحراف معياري (0,813) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (43,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة العشرون "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة وجيدة" أما نسبة (31%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (25,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة الخامسة والعشرون للمتوسط الحسابي (2,17) بانحراف معياري (0,784) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (40,5%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة الثامنة عشر "أرى أن العمل في الجامعة من أفضل جهات العمل للإلتحاق بها" أما نسبة (36%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (23,5%) من استجابوا أبدا.

• نسجل القيمة السادسة والعشرون للمتوسط الحسابي (2,17) بانحراف معياري (0,751) بدرجة اتفاق "متوسط"، نجد نسبة (38%) من استجابوا بدائما على محتوى العبارة

السادسة عشر "أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في الجامعة" أما نسبة (41%) استجابوا بأحيانا، ونسبة (21%) من استجابوا بأبدا.

إن الفرد العامل لديه أهداف تتطابق مع أهداف مؤسسته إذا تتولد لديه الرغبة القوية في أداء العمل والمحافظة عليه، وبذل مجهود أكثر للبقاء فيه والتزامه يزيد كلما قلل من بعض المظاهر السلبية كالغياب، والتقصير في أداء العمل وعدم إنجازه كل هذه المظاهر وغيرها من عدم الإلتزام التنظيمي.

تعد الجامعة إحدى المؤسسات التي تسعى جاهدة في إبراز مكانتها، وتميزها، واستشرافها نحو ميزتها التنافسية عن غيرها، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة ومتعددة فيها أعداد من الأفراد الساهرين والقائمين على رقيها لتحقيق أهدافها والتي تتطابق مع أهدافهم، من خلال التزامهم بالأعمال الموكلة لهم، فالإلتزام منبعه شعور داخلي غير ملموس ناتج من ذات الفرد نلمسه من تصرفات وظاهر الفرد العامل وأفعاله الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي.

بدأ الإهتمام بالإلتزام التنظيمي منذ القدم وحتى وقتنا الحاضر، حيث أكد (هادي سلمان) تحديداً في بداية 1950 برز مفهوم الإلتزام التنظيمي كمفهوم مركب و متداخل في العديد من المفاهيم السلوكية والنفسية، وأول هذه المحاولات هي اقتراح لبيكر **Becker1960**، في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات، واتخاذ تصرفات متفاعلة ومتداخلة للإستمرار والبقاء لفترة أطول من هنا أنطلقت فكرة تحديد مفهوم للإلتزام التنظيمي¹.

فالإلتزام التنظيمي هو شعور وجداني لإقتناع الفرد بالمنظمة، وقيمها، وأهدافها، واستعداده لتقديم كل مجهوداته، وتقديم أعمال تطوعية من أجل البقاء في منظمته والاستمرار فيها حتى ولو سمحت له الفرص البديلة، وهذا من شأنه أن يساهم في إنجاح وتميز منظمته وتقدمها ورقبها ليحصل ما هو المراد تحقيقه.

¹ - خيرية محمد بن عصمان: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد120، أكتوبر، ج3، 2019، ص648.

- فبناء الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات مهم جداً حيث ينجم عنه عدة اعتبارات وهي:
- ✓ يسعى الإلتزام التنظيمي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، والتسيب الوظيفي.
 - ✓ انخفاض المشكلات والخلافات بين العاملين والإدارة.
 - ✓ يعزز من ثقة الأفراد بمنظمتهم ويوفق لهم الإستقرار الوظيفي.
 - ✓ التوافق بين قيم وأهداف الأفراد يطابقه قيم وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية.

وعليه، حسب رأي العاملين الإداريين وجب على ادارة الجامعة أن تراعي عدة مظاهر التي من شأنها أن تعزز من الإلتزام التنظيمي ونذكر منها: الترقيات، نظام الحوافز المادية والمعنوية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات... الخ، وذلك للحصول على أكثر استقرار والتزام واداء وظيفي متميز، والمحافظة على استمرار العاملين.

الجدول رقم (16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين

حول أبعاد الثقة التنظيمية

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	0,703	2,40	الثقة في زملاء العمل
2	مرتفع	0,75	2,34	الثقة في بيئة العمل المادية
3	متوسط	0,71	2,31	الثقة في المشرف المباشر
4	متوسط	0,843	1,97	الثقة في الحوافز
/	متوسط	0.751	2.25	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (spss22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول أبعاد الثقة التنظيمية جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,25) وانحراف معياري (0,751).

- حيث جاء بعد الثقة في زملاء العمل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري يشير هذا أن المبحوثين يمتنون لزملائهم في العمل كل الإحترام

والتعاون مع بعضهم البعض، وتقديم يد المساعدة في اقتراح حلول للمشاكل المهنية أو الشخصية، إضافة للعلاقات الطيبة داخل الجامعة وخارجها، كما أن المبحوثين يمتازون في العمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما يعكس مدى الثقة بين زملاء العمل مع بعضهم البعض.

- ثم ياليتها بعد الثقة في بيئة العمل المادية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (0.703) يشير هذا ان المبحوثين يمتازون بثقة كبيرة تجاه الجامعة نظراً للتغيير الذي شهدته جامعة الوادي عما كانت عليه في السابق في ظروفها المادية والفيزيائية
- ويليتها بعد الثقة في المشرف المباشر بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.71) وهذا قد يشير إلى ان المبحوثين لا يثق في المشرف المباشر نتيجة لضعف الإتصال بينهما، أو التحايز في المعاملة، أو ضعف العدالة في توزيع المكافآت والتقدير، وكذلك منح الحوافز لمستحقها.
- لتأتي الثقة في الحوافز في الترتيب الأخير لمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.843) هذا كما أشار المبحوثين أن الحوافز والتي تعد الاهم في دافعية العاملين للعمل وتحقيق الاهداف، وبالتالي فإن إدارة الجامعة لاتعطي أهمية للحوافز ولا تقدر من فعاليتها تجاه العاملين.

الجدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين

حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسط	0,744	2,31	الالتزام التنظيمي
2	متوسط	0,751	2,25	الثقة التنظيمية
/	متوسط	0,747	2,28	المجموع العام

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، جاءت متوسطة ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2,28) وانحراف معياري (0,747).

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة

• عرض نتائج الفرضية العامة

تشير الفرضية الرئيسية الى "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

الجدول رقم (18): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة r	قيمة معامل الارتباط الجدولية r	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	112.62	12.783	0.315	0.1826	198	0.01
الالتزام التنظيمي	64.89	8.152		0.1389		0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.315$ أكبر من قيمة بيرسون الجدولية $r=0.1389$ و $r=0.1826$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (198) وعليه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة. كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لـ (الثقة التنظيمية) قدر بـ (112.62) وانحراف معياري قدر بـ (12.783)، أما المتوسط الحسابي (لـالالتزام التنظيمي) قدر بـ (64.89) وانحراف معياري قدر بـ (8.152) .

وبناء عليه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونرفض الفرض الصفري القائل (لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي).

تعد الثقة التنظيمية من أهم العناصر الإدارية التنظيمية في تحقيق الاستقرار، والتكامل، والتفاعل، وذلك من خلال مشاركة أعضاء الجماعة في المنظمة لتبادل الآراء، والمعلومات، والتعاون الجماعي كل هذه الأدوار وغيرها تقلل من مشاكل العمل كالصراعات المتكررة سواء بين العاملين أو العاملين والإدارة لا تتوقف الثقة هنا فقط بل تمس القيم والمبادئ الأساسية

للمنظمة، ووضوح السياسات والإجراءات المتخذة في تسيير النظام العام السائد فيها، الأمر الذي يعزز من قوة ووضوح التزام الأفراد تجاه العمل والمنظمة ككل، وعلى أساس هذا الالتزام هو مؤشر لقوة الأفراد العاملين لتحمل مسؤولية الأداء والدور الفعلي المطلوب للقيام به من قبل مشرفهم، وما يكونونه أكثر مسؤولية تجاه بعضهم البعض، إضافة إلى بناء بيئة عمل جيدة وصحية حتى يتمكن العامل أداء عمله بأمان واستقرار كتوفير الظروف المادية المناسبة والجيدة، وتوفير كافة احتياجاتهم الإنسانية التي تجذبهم وتدفعهم في فرز أداء تنظيمي ودرجة رضا والتزام عن عملهم ومنظمتهم والرغبة في الاستمرار والبقاء، فالعقلانية في رؤية الالتزام والولاء والوفاء من مفاتيح تحقيق القدرات التنظيمية هذا ليس كل شيء، فالنظرة العقلانية الحقيقية تكمن في رؤية العاملين على هذا الالتزام إلا بوجود الثقة .

تواجه المنظمات الحديثة تحديات تتطلب التجديد والتطوير من أجل كسب التميز والجودة، والإرتقاء إلى المطلوب وهذا بمرعاة معاييرها ومبادئها ذات مستوى عالي من الأخلاقيات، لذا تتميز المرحلة الراهنة ببيئات المنظمات واهتمامها كل مايزيد من كفاءتها وفعاليتها ، حيث أضحت الثقة من أبرز المؤثرين في نجاح المنظمات والتفاعل لها مستقبلا بنجاحها والوصول إلى أهدافها.¹

ولهذا تعتبر الثقة التنظيمية اعتقادات الموظفين والمتعاملين بأن كل ماتقوم به المنظمة يتجه بشكل صحيح ، سوف يحقق ما هو المراد كسبه ، ولديهم رغبة في الاستمرار فيها والبقاء أكثر نتيجة الجودة والالتقان في نظامها الإداري، إضافة إلى جودة قراراتها والوفاء بالعهود والالتزام بها.²

جاءت الثقة التنظيمية كموضوع لها قيمة متميزة في تنمية المورد البشري، والحفاظ على رأس المال البشري، والعوامل التي تؤدي من الرفع من مستوى الثقة التنظيمية لديه، وتحقيق التنظيمات من الرفع من مستوى الالتزام لديه.

¹ - طبال لطيفة، موساوي سمية: الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة، مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، ص14.

² - دلال العريفي، مرجع سابق، ص14.

وقد انقسمت الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم كشف العلاقات بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في بيئة العمل المادية، الثقة في الحوافز)، وبين الالتزام التنظيمي كل على انفراد، على النحو الآتي:-

أ. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى الإداريين بجامعة الوادي.

جدول رقم(19): يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة في المشرف

المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط المجدولة r	قيمة معامل الارتباط المحسوبة r	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.01	198	0.1826	0.236	3.235	16.20	الثقة في المشرف
0.05		0.1389		8.152	64.89	الالتزام التنظيمي

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.236$ أكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.1389$) و (0.1826) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (198) وعليه توجد علاقة بين الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لـ(الثقة بالمشرف) قدر بـ(16.20) وبانحراف معياري قدر بـ(3.23)، أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر بـ(64.89) بانحراف معياري قدر بـ(8.152) .

وعليه نقبل الفرض القائل " توجد علاقة بين الثقة بالمشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي، ونرفض الفرض الصفري القائل(لا توجد علاقة بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الوادي).

تشمل الثقة في المشرف المباشر تلك الإعتقادات الايجابية للعاملين نحو مشرفهم نظراً للعلاقة التبادلية بين المشرف وعامله، فثقتهم به نتيجة جملة من الصفات فيه منها: الإهتمام بالمرؤوسين والمحافظة عليهم الجدارة، والأخلاق، والإتصال المفتوح، والقدرة ، وقوة الأداء، ويمتاز المشرف أيضا بالعدالة في المعاملات ودعهم¹.

إن مثل هذه الصفات الايجابية النابعة من أخلاقيات المشرف المباشر والتي تصوب في غرس تلك القيم في نفوس المرؤوسين، والتي تزيد من تمتيتهم في الأداء وفي نفس الوقت من أجل تحقيق التصور الجيد للثقة والالتزام لدى العاملين.

اهتمام المشرف بالعنصر الانساني في المنظمة والعناية به وإشباع حاجياته من خلال علاقاته الجيدة والانسانية، وسرعة تفاعله مع مرؤوسيه والتي تتغاضى على الرسمية نوعا ما في العمل وأداء المهام بكل ارتياحية، اضافة اشراكه في مشاكله الخاصة وكذلك مشاكل العمل، وقراراته المهنية، وكذا تشجيعه وتحفيزه. إن مثل هذه الظواهر تزيد من ولائه لمشرفه والثقة به.

- فالثقة في المشرف المباشر تتجلى فيه مجموعة من الصفات وهي:
❖ **القدوة الحسنة:**

يجب أن يكون المشرف قدوة حسنة لمن حوله، ومن أبرز مايعزز ذلك إظهار القدرة على الاشراف، ومايتميز به من كفاءة وخبرة في الأداء حتى يكسب ثقة مرؤوسيه.

❖ **تشجيع قدرات الأفراد:**

ينبغي للمشرف أن يشجع العاملين على الايمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام تتناسب مع قدراتهم، وأحيانا يتحدى قدراتهم مثلا: من يقول لا أعرف أو لا أستطيع قل له حاول.

¹ - سمية بختي: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيكس)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02، جوان 2022، ص 689.

❖ الاستماع للآخرين:

الاستماع للآخرين والانفتاح لتقبل أفكار العاملين ووجهات النظر والإنصات لردود أفعالهم، والاتصال الفعال مع الموظفين وتزويدهم بالأخبار والمعلومات الخاصة بأعمالهم والمنظمة على حد سوى.

❖ التزام الصدق:

عندما يلتزم المشرف بما يقوله لمرؤوسيه فسوف يثق الجميع به، وإذا لم يلتزم بأقواله أن يكون صادقاً حيال السبب الذي دفعه لذلك، والتعلم الاستماع للآخرين فلربما يكونون على صواب.

وعليه فإن الثقة تعزز وتتجح بنجاح مشرفيها لأن بذل ما يستطيعون بذله من الحديث الايجابي، والكفاءة في الأداء، والقوة الحسنة، وحسن المعاملة بإنسانية جلها تهدف إلى جدارة ثقة المرؤوسين بمشرفهم.

ب- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

جدول رقم(20): يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة في زملاء العمل

بالالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط r المجدولة	قيمة معامل الارتباط r المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.05	198	0.1389	0.124	3.10	16.81	الثقة بزملاء العمل
0.01		0.1826		8.15	64.89	الالتزام التنظيمي

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة بزملاء العمل بالالتزام التنظيمي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.124$ أقل من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.1389$) و (0.1826) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (198) وعليه لا توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لـ(الثقة بزملاء العمل) قدر بـ(16.81) وبانحراف معياري قدر بـ(3.10)، أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر بـ(64.89) بانحراف معياري قدر بـ(8.152) . وبناء عليه نقبل الفرض الصفري "لا توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الوادي، ونرفض الفرضية القائلة (توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة).

تعد الثقة بزملاء العمل ضمن أحد مستويات الثقة التنظيمية تبرز من خلال العلاقة الاعتمادية في إدارة الأعمال داخل المؤسسات إذ يعتمد الأفراد بعضهم على بعض في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية لذلك لابد من توافر الثقة بينهم¹.

تعتبر الثقة بزملاء العمل من الأساليب الفعالة والمثمرة في المنظمة، لأنها تتيح لهم الشعور بالمسؤولية للعمل بروح الفريق الواحد وتزيد من درجة تعاونهم واتصالهم المستمر والمفتوح والمساعدة في كل أمر مشترك، وذلك مما يساهم في تحقيق الغايات والأهداف المشتركة فتتكون لديهم ثقة والتزام.

ومن خلال نتائج دراستنا تتجلى في عدة مظاهر في عدم الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- المنافسة ضد بعضهم البعض من أجل تحقيق المصلحة الشخصية، الأمر الذي يعيق من نجاح المنظمة.

- الشعور بالمعاملة الغير عادلة بين زملاء العمل، وهذا ما يقلل من الإلتزام والرغبة في ترك المنظمة.

- حجب المعلومات والأفكار بين زملاء العمل وهذا ما يضعف من التعاون والاتصال فيما بينهم.

- التفاوت في المستوى المعيشي والتعليمي يزيد من حدة الصراع بين العاملين الأمر قد يسبب بعض العاملين ترك المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر أفضل.

¹- مي فيصل أحمد: الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 89، جامعة بغداد 2015، ص 682.

- عدم الالتزام بالوعد وتفشي الأسرار سواء كانت شخصية أو مهنية بين زملاء في العمل.

- عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة.

- الكذب على زملاء العمل لتشويه السمعة بسبب الحقد والغيرة...الخ.

- عدم الالتزام بين الزملاء في الصدق في الأقوال والأفعال نتيجة لغياب الثقة فيما بينهم، فالمشرف الذي لا يتواصل مع مرؤوسيه وعدم مراقبتهم لا في أقوالهم وأفعالهم إن مثل هذه الأوضاع سيزيد الأمر سوء، مما قد يعوق مسار الوظيفة والمنظمة معاً للوصول التطوير التنظيمي.

أ- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة ببيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

جدول رقم (21) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة ببيئة العمل

المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة r	قيمة معامل الارتباط الجدولية r	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة في بيئة العمل المادية	16.365	3.25	0.153	0.1389	198	0.05
الالتزام التنظيمي	64.89	8.152		0.1826		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.153$ أكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.1389$) عند مستوى الدلالة 0.05 على التوالي ودرجة حرية (198) وعليه توجد علاقة بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لـ (الثقة في بيئة العمل المادية) قدر بـ (16.36) وبانحراف معياري قدر بـ (3.25)، أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر

ب(64.89) بانحراف معياري قدر ب(8.152) . وبناء عليه نقبل الفرض القائل " توجد علاقة بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي، ونرفض الفرض الصفري القائل(لا توجد علاقة بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي).

إن نجاح المنظمات وازدهارها مرهون على دراستها لبيئة العمل والذي يعد المكان الجوهرى والمتميز والمشتتمل على جميع الجوانب النفسية، والاجتماعية، والمادية، والواجبات الادارية التي يشعر بها العاملين وتولد لديهم الرضا والاستقرار والالتزام.

فمن سمات الثقة في المنظمة تهيء مكاناً ملائماً للعمل إذ تعد جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة لإهتمامها بالعوامل التنظيمية داخل المنظمة تساعد العاملين بالشعور بالايجابية تجاه المنظمة، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة وجيدة ومتميزة وأمنة لجميع العاملين بها قبل أن تضمن المنظمة استقرارها وديمومتها ومكانتها، لأن الاهتمام بالموارد البشري واشباع حاجياته وتهيئة له ظروف العمل المناسبة يولد لديه الشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء في ظل وجود منظمة تضمن له مكانته واحترامه وتعزز من ثقته تجاه منظمته والتزامه بها.

وعليه فالشعور بالايجابية وثقة العاملين الاداريين ببيئة العمل المادية السائدة في الجامعة من الاضاءة، والتهوية، والحرارة، نظافة المكان، ضف إلى ذلك الأثاث، والمعدات، وتوفير الأدوات اللازمة للعمل كل هذه الظروف تعتبر محفز من محفزات العمل لأنها تحسن من بيئة العمل وجودتها من حيث:

- التأثير الايجابي على نفسية العاملين وسلوك من خلال أداء العمل.
- توفر الراحة والهدوء الفكري للعاملين.
- زيادة الانتاجية.
- قلة الوقوع في الأخطاء.
- التقليل من الحوادث الخطيرة والتي تحدث فجأة.

ث- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير الفرضية الرابعة "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي"

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

- جدول رقم(22): يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة في الحوافز بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة r	قيمة معامل الارتباط الجدولة r	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة في الحوافز	13.85	4.012	0.182	0.1389	198	0.05
الالتزام التنظيمي	64.89	8.152		0.1826		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.182$ أكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.1389$) عند مستوى الدلالة 0.05 على التوالي ودرجة حرية (198) وعليه توجد علاقة بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة.

كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لـ(الثقة في الحوافز) قدر بـ(13.85) وبانحراف معياري قدر بـ(4.01)، أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر بـ(64.89) بانحراف معياري قدر بـ(8.152). وبناء عليه تقبل الفرضية القائلة "توجد علاقة بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الوادي، ونرفض الفرض الصفري القائل(لا توجد علاقة بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين).

إن الاهتمام بالعنصر البشري من العوامل الرئيسية المؤثرة على الكفاءة الانتاجية، وهذا لا يكون نتيجة الأجهزة والآلات المتطورة والحديثة في العملية الانتاجية، بل إن المورد البشري هو العنصر الفاعل في كل العمليات الادارية التنظيمية والعامل الأساسي الذي يفضي إلى

الرفع من كفاءة المنظمة وتطورها. فسعي العديد من المنظمات بشتى الطرق والوسائل بحث العاملين على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهدافها والتزامهم بها، وذلك من خلال اشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية منها والمعنوية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه داخل المنظمة من خلال تحفيزه بالامكانيات المتاحة له.

تعد الحوافز كأحد المؤثرات التي تؤثر في الفرد من خلالها تثنى جهود العاملين من أجل بذل أكثر لكسب أكبر، وهي تعتبر كمشجع للجهود نحو أهداف محققة معتمدة على القناعة ورضا الذات¹.

إن إثارة الحوافز في المنظمات ماهي إلا عملية تنشيط وتكثيف من الجهود والقدرات المبذولة لأداء العمل وبالتالي سيتلقى ما يحتاجه ويريده، ولكن العامل ماينتظره ماهو مؤمن لحاجاته واشباعاته الأساسية، حتى تحقق له الأمن والاستقرار في عمله وفي عيشه، وتشمل في: الأجور، والعلاوات، والمكافآت المادية أو المعنوية، اضافة إلى مكافآت التشجيع، والتقدير.

ولقد تبين أن هناك انسجام بين رغبات الفرد وبين امكانية اشباع الرغبات والتي لها عدة محددات وهي كالتالي:

- اشباع حاجيات الأفراد والرفع من الروح المعنوية.

- كفاءة الأداء التنظيمي.

- تزايد من درجة رضا الفرد عن عمله والتزامه بالمنظمة والاستمرار بها.

- تزايد من الفعالية والنشاط.

- تزايد من التجديد والابتكار والابداع في العمل.

- جودة أداء الفرد ونتاجيته.

وعليه فإن الثقة في الحوافز تتحقق في ادراك العاملين الإداريين كل مايقدم لهم من دعم مادي أو معنوي نتيجة تثنى قدراتهم وأهميتهم، ومشاركتهم في القرارات، والأخذ بأرائهم الأمر الذي يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة، وهذا ما يزيد من درجة ولائهم والتزامهم.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ط1، ص2011.

رابعاً-تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

تكتسي دراسة موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، يعد من أهم الموضوعات الادارية الحديثة في السلوك التنظيمي والموارد البشرية لما له أهمية وتأثير على السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

وبعد القيام بجملة من الخطوات المنهجية لموضوع الدراسة تطرقنا فيها أولاً عرض البيانات الشخصية لمفردات الدراسة، ياليتها عرض وتحليل بيانات الدراسة، وعرض وتحليل بيانات الدراسة، وتطرقنا إلى عنصر عرض نتائج الدراسة، لنتطرق إلى أهم خطوة في البحث السوسيولوجي وهي تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

- جاء نص الفرضية العامة كالآتي " توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي". حيث أسفرت نتائج الدراسة المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (20) على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وبالتالي فإن فرضية الدراسة محققة وهذا ما أكدته دراسة محمد جودت محمد فارس(2014)، (دراسة الشيخ2021). ودراسة(هادي2013). ودراسة(مريام2015).

يسعى العديد من المهتمين في مجال العمل الاداري للبحث عن أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها وحجمها، من خلال دراسة وتحليل مفاهيم تنظيمية مختلفة بهدف الوصول إلى تحديد هذه العوامل التي من شأنها تحدد النجاح أو التميز في الأداء. ولعل محاولة الاهتمام بدراسة الثقة التنظيمية منها ينطلق مبدأ أساسي ذلك أنها تمثل رمزاً من رموز النجاح والاستقرار للمنظمات ذات الطموح للرفي بمستوياتها وكفائتها.

تعد الثقة التنظيمية في تلك المشاعر الإيجابية القائمة على الاعتماد المتبادل بين طرفين أو أكثر وفق سياسات واجراءات مختلفة لإنجاز الأهداف الشخصية والتنظيمية، فقد وصفت لنا نظرية التبادل الاجتماعي بأن الحياة الاجتماعية هي مسألة أخذ وعطاء وتبادل بين طرفين والتي حددت في الوثائق والموثوق، فكلما كانت هناك موازين بين الأخذ والعطاء كلما تعمقت العلاقات وازدهرت، كما أشارت نظرية العلاقات الانسانية في مضامينها لفهم

التنظيم الانساني بأنه أهم النظم في تحقيق الأهداف متأصلة في النظام القائم على الصداقة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والاندماج.

ومن هذا المنطلق فالثقة التنظيمية المتأصلة بالارتباط الوثيق بالتوقعات والمشاعر الايجابية ثم التصورات والرؤيا حول المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، أيضاً تشمل الاعتقاد الايجابي في العلاقة المتبادلة بين رئيسه وزملائه في تحقيق الأهداف.

إن تنمية الثقة داخل المنظمات من المهام الصعبة تحقيقها، حيث يؤدي القادة دوراً بالغ الأهمية في ذلك لأنه يشترط لهم إبراز التصرف الجديد للثقة وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة داخل المنظمة لتفعيلها وتدعيمها.¹

تعتبر الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في إدارة التغيير الفعالة وفي نجاح المنظمة، حيث أنها ضرورية لتحقيق التميز داخل المنظمة وتظهر الثقة جيداً في الأدوار والإرتباطات، فتمط الاتصال، وإشراك العاملين، العدالة في توزيع المكافآت وفي المعاملة كلها تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية. كما تؤدي دوراً بارزاً في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث يظهر هذا في العلاقات الانسانية الايجابية بين المشرف والعاملين في الجامعة، وبين زملاء العمل، وكذلك المناخ التنظيمي السائد والجيد الذي يهيئ أرضية تسودها جو من الثقة وغيرها من العوامل، فالثقة داخل المنظمة من العناصر الفعالة في تحقيق الديمومة، والاستقرار والابداع.

تكمن أهمية الثقة التنظيمية في كافة المنظمات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية فهي حاجة ماسة لعنصر الثقة، لأن بناء الثقة في بيئة العمل من الضروريات الجوهرية التي تقضي على العمل الروتيني، وتصلح العلاقات، وتزيد من كفاءة الفرد والتميز في الأداء يمكن أن نلخص أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:

• تعد الثقة الركيزة الأساسية في العلاقات بين الأفراد داخل وخارج مجتمع المنظمة، لأن بتطور المجتمع وتعقده وكثرة مخاطره أصبحت العلاقات علاقات مصلحة فقط . فبوجود

¹ - ابراهيم بن خلفان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2016، ص2.

الثقة أصبحت الفاصل المحوري لكل هذه المشاكل والصراعات، وحيوية لاستمرارية هذا المجتمع واستقامة العلاقات.

• تشكل الثقة التنظيمية عنصر أساسي في الفعالية التنظيمية فبيئة الأعمال لا تستطيع أن تتميز إلا بوجود الثقة.

• تعمل الثقة التنظيمية على التقليل من العمل الرقابي المباشر والتوجيه المستمر في العمل الإداري.

• تساهم الثقة التنظيمية في بناء العديد من السلوكيات الإيجابية لدى العاملين كالاتزام التنظيمي، والسلوك الإبداعي، والأداء الوظيفي كما أنها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة.

• تسهل الثقة في مواجهة المخاطر ومواجهة المشاكل التي تتصعد بين العاملين والمنظمة.

• تعد الثقة التنظيمية رأس المال الاجتماعي المرتبط بعلاقات الأفراد داخل المنظمة ولقدرتهم على التواصل، والاستقرار، والتعاون لإخضاع المنافع والمصالح المشتركة في تحقيقها.

• تساعد في انخفاض من معدلات الصراع، ودوران العمل، والرغبة في ترك العمل والمنظمة، وتزيد من معدلات الولاء، والالتزام، والبقاء والاستمرار في المنظمة.

• تبرز الثقة بكيانها داخل المنظمات نظراً للميزة التي تتنافس بها من خلال تأثيرها على سلوك العاملين للعمل أكثر من أجل تفجير طاقة الابتكار والإبداع كما أنها تحقق فوائد عدة منها:

❖ أنها تعمل على تحفيز الابتكار، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار العاطفي للعاملين في المنظمة إلا أن انخفاض الثقة في المنظمة يؤدي إلى إختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين ويزداد السلوك الدفاعي والعدواني.¹

• الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، حين يشعر العاملون بقوة الثقة النابعة من منظماتهم، حيث تعطي للعاملين سهولة الإفصاح عن آرائهم وقدراتهم ومشاعرهم،

¹ - أمجد درادكة، هدى المطيري: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017، ص 224.

وتبرز فيهم روح التعاون ويتعلمون معاً، فالثقة التنظيمية بين الأفراد تحدد القيم القائمة على على أسس متينة وثابتة، وقد يفقد الفرد ثقة بمنظّمته عند احساسه أنها لا تقدر جهوده في العمل، ولا تكافؤه بعدالة وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أدائه على النحو المطلوب¹.

للثقة التنظيمية خصائص تتميز بها عن غيرها من العناصر التنظيمية منها:

- تركز على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة: كالاقتناع وجدارة الطرف الآخر بالثقة، إضافة أنها تتميز بالايمان والتبادل بين سلوك ونوايا الآخرين، تمتاز بالصدق والنزاهة وعدالة الموثوقية بالآخرين.
- تقوم على المشاعر الايجابية.
- تمتاز بتعدد في المستويات والأبعاد.
- تعتمد على الاتصال المفتوح.
- تمتاز بالقدرة: أي أنها تمتاز بالكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.
- تمتاز بالخيرية: تعرف بالرغبة أو الميل لفعل الخير المعروف أو لإنجاز الأعمال الخيرية أو الأعمال التي لاتضر بالآخرين.
- تمتاز بالأمانة: تتمثل في الإخلاص والصدق، أن تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال².

- الثقة التنظيمية تزيد من الإنتاجية وتمكن التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- الثقة التنظيمية تعزز الابتكار والإبداع وتساعد على حل النزاعات.

¹ - سلوى تيشات: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين (دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص116.

² - عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018، ص185.

يعد تطوير المنظمات بالثقة التنظيمية أمراً ضروريا خاصة التي ترغب في التركيز على تحقيق الأهداف وأن تصل إلى مراتب النجاح والتميز والزيادة من حدة الميزة التنافسية، فالثقة هي حجر الزاوية لكل منظمة متنامية على التوقع الواضح بالقيم والفهم المشترك بين العاملين لما يشكل النجاح في العمل.

ففي واقعنا المعاش نلتبس البعد الذي تشهده جامعتنا الجزائرية ونخص بالذكر جامعة الوادي فهي محل دراستنا في البحث عن المعنى الحقيقي لمعنى الثقة داخل الجامعة، وهذا ما شعر به العاملين الإداريين كما هو موضح في الجدول رقم (16) فهي تحتاج للعديد من الجهود المسطرة التي من شأنها أن تدعم الثقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين نظراً للمشكلات التنظيمية التي تعيق المسار المهني والتي قد تشمل في:

❖ السياسات والممارسات التي يتحكم فيها المشرفين.

❖ تعطيل قنوات الاتصال، فانعدام الثقة بين المسؤولين والعاملين يعطل الاتصال بين الطرفين.

❖ انخفاض الروح المعنوية بسبب قلة التحفيز والمعاملة غير العادلة من شأنها أن تضعف من التزام العاملين ويفقد العاملين ثقتهم بمنظمتهم والرغبة في ترك العمل.

❖ استخدام التقنيات التي تضعف الثقة كنظم الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين.

❖ اعادة النظر لتعزيز التزام العاملين خاصة في الترقيات، الحوافز المادية والمعنوية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام الجيد ببيئة العمل المادية منها.

وعليه فالثقة والالتزام أمران مترابطان، لأن الثقة التنظيمية من أهم الأدوات الإدارية التي تحقق الفاعلية والكفاءة في الأداء، كما لها دور في بناء اتجاهات ايجابية لدى الافراد تجاه منظماتهم والتي يعد الإلتزام أحد هذه الاتجاهات التي تبقى العاملين مستميرين ومنتمين لمنظمتهم، فقد برزت الثقة التنظيمية بمحددات هامة داخل المنظمة تشمل مايلي:

أ- العدالة التنظيمية:

تعد من أهم الميزات الدالة على النزاهة والصدق والمساواة بين جميع أفراد المنظمة ، وإن فكرة تحقيق الالتزام من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.¹

وتشمل العدالة التنظيمية ثلاث مكونات وهي كما يلي:

❖ **العدالة التوزيعية:** وهي شعور العاملين بعدالة بخصوص توزيع المكافآت، والترقية، والحوافز، والاجور مقابل جهودهم.

❖ **العدالة الإجرائية:** تتمثل في شعور العاملين بالعدالة بخصوص طرق وأساليب الادارة في تنفيذ المهام.

❖ **العدالة التعاملية:** تتمثل في شعور العاملين بالعدالة عند تطبيقهم للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع الآخرين.

عندما يشعر العاملين الإداريين بعدالة متساوية في التعامل مع مشرفهم وزملائهم في العمل خصوصاً في الترقية، الحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرار كلها مؤشرات تعزز من ثقتهم في مشرفهم والمنظمة ككل وهذا ما يؤثر في سلوكهم وأدائهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من ولائهم والتزامهم.

ب- الدعم التنظيمي:

وهو مؤشر على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيهها، ويعد في الوقت نفسه من مؤشرات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين نحو المنظمة العاملين بها، إذا يعتقد المرؤوسين أن الانشطة المحددة نحو المحافظة عليهم ورفاهيتهم بهم في بيئة عملهم دليلاً على اهتمام المنظمة بهم

¹ - حياة سرير الحرتسي: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، جامعة البليدة 2(الجزائر)، ص28.

كما يعتبر ثقة والتزام من قبل المنظمة لموظفيها، إذ أن إدراك الفرد العامل لإلتزام المنظمة تجاهه يسهم في شعوره بالالتزام نحو المنظمة.¹

فالدعم التنظيمي يستند إلى فكرة أن الجامعة تهتم بالعاملين الإداريين وتشبع رغباتهم وحاجياتهم النفسية والاجتماعية وتثمن مجهوداتهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة بجامعتهم والتزامهم وولائهم لها، وهذا ما حققته النتيجة الاحصائية الارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتفق مع دراسة (سيليب 2012).

كما هو متعارف عليه فالثقة التنظيمية لها أبعاد وهي تتمثل فيما يلي:

1- **الثقة في المشرف المباشر:** تتمثل في ثقة العاملين بمشرفهم المباشر في العمل نتيجة قناعتهم وإيمانهم به من حيث تشجيعه وتحفيزه بتلبية حاجاتهم الذاتية والرفع من الروح المعنوية، وإتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار. وهذا ما يتمتع به من كفاءة وقدرة في أداء المهام، وتميزه بالأخلاق والنزاهة والشفافية، والصدق في الأقوال والأفعال.

2- **الثقة في زملاء العمل:** تتمثل في الثقة المتبادلة بين العاملين مع بعضهم البعض في المنظمة، من حيث التعاون والتواصل المستمر، والعمل بروح الفريق الواحد، إضافة إلى المشاركة في الآراء وتبادل الخبرات.

3- **الثقة في بيئة العمل المادية:** تتمثل في ثقة العاملين بالظروف المناخية السائدة في المنظمة كالإضاءة، والتهوية، والحرارة، النظافة، إضافة إلى التجهيزات المكتبية، وأدوات العمل، كل هذه المؤشرات جديرة تمكين العاملين من أدائهم الوظيفي في بيئة عمل مادية جيدة وصحية.

4- **الثقة في الحوافز:** تتمثل في إدراك العاملين لتحقيق الثقة من خلال اشباع رغباتهم وحاجياتهم المادية والمعنوية كالأجور، والعلاوات، الترقية، التشجيع، والمشاركة في اتخاذ القرار كل هذا يعزز من ثقة العاملين تجاه منظمتهم والالتزام بها.

¹ - ألاء عبد الموجود العاني: التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية في جامعة الموصل،

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 321.

غالباً ما تكون العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي موجبة، قائمة على التأثير والتأثر نتيجة قوة الثقة التنظيمية وزيادتها يزداد معدلات الالتزام التنظيمي للعاملين نحو عملهم أو منظماتهم التي يعملون بها. إذ تعد الثقة واحد من أهم مدخلات الالتزام التنظيمي، كما أنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان بقائها واستمرارها، إضافة فأهمية الالتزام التنظيمي لا يقل أهمية عن الثقة التنظيمية لبلوغ الأهداف والفعالية التنظيمية، وتحقيق الإبداع والابتكار، فعند شعور العاملين الإداريين بالثقة تجاه مشرفهم، وفي زملائهم، وفي بيئة العمل المادية، والحوافز كل هذه الأبعاد بوجودها الجيد والقوي تعزز العاملين الإداريين بجامعة الوادي الرغبة في البقاء في الجامعة حتى ولو سمحت لهم الفرصة العمل في منظمة أخرى أفضل.

إذن، فالثقة التنظيمية والالتزام من العناصر الجوهرية التي لا يمكن أن تستغنى عنها المنظمات كلما زاد معدل الثقة التنظيمية زاد معدل الالتزام التنظيمي، وقل الصراع، والنزاع الاجتماعي، ودوران العمل، هذا الأمر يولد مناخ من الانضباط والانتماء، والرفع من مستوى الالتزام والولاء للمنظمة.

2- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

حيث أسفرت النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (19) على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي. وتتمظهر الثقة في المشرف المباشر في (العلاقات التبادلية بين الطرفين، تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، الثقة بقدرات ومهارات المشرف، الإهتمام بالعاملين واحتياجاتهم، العدالة في التعامل) كما هو موضح في الجدول رقم (11) وبالتالي فإن الفرضية تحققت. تتفق مع دراسة فضلي الفضل (1997)، ودراسة محمد احسان ماليك (2010)، ودراسة مروان طاهر الزعبي (2009). ودراسة حمزة معمري (2007-2008). ودراسة صبيحة قاسم هاشم (2010)

إن مهنية المشرف من المهن الصعبة ، حيث تفرض عليه التحلي بسلوكه عن كل توجه الذي يمكنه من تحقيق مكاسبه الذاتية كانت أو المادية يمكن أن يكون لمتربتها التأثير على مهنته، وهذا يعني أن المشرف المباشر الملتزم والجدير بما يمارسه من مهام يعتبر إنسان مهني يمارس عمله متجرد لا يخضع لأي سلوك اللامهني كقبول الرشوة، و الهدايا، وغيرها من السلوكيات التي لاتليق بمسؤول يسير منظمة أو عمال، لأن هنا تسقط عليه صفة النزاهة والقيم الأخلاقية، وبالتالي يؤثر على أدائه الوظيفي في إدارة النظام الإداري الجامعي الذي يتحمل مسؤولية اشرافه.

وعلى العموم يقصد بالثقة في المشرف المباشر في تلك التوقعات الإيجابية الموثوقة في العاملين في مشرفهم لشعور أن مصالحهم وحقوقهم لن يساء لها، كما تعكس الثقة في المشرف مايشعر به العاملين من حيث قدرة وكفاءة مشرفهم، وتقدير جهودهم، وتحفيزهم بثتى، اضافة إلى الاهتمام حتى بمشاكلهم الشخصية، هذا مايعزز العاملين ثقتهم بمشرفهم والالتزام بأدائهم الوظيفي وولائهم لمنظمتهم.

فثقة العاملين الإداريين تجاه مشرفهم المباشر كانت لعدة جهود أو اعتبارات، فعندما يجد المشرف الطرق المناسبة التي ترفع من قيمة العمل الذي يؤديه العاملين من الواجب على المشرف أن ينمي تلك القدرات لتحقيق الأهداف، والكفاءة، والتميز في الأداء يمكن أن نحدد تلك الإعتبارات فيمايلي:

❖ إن المشرف المباشر الذي يهتم بعلاقات الدعم والمساندة تساعد من رفع معنويات العاملين الإداريين وتشعرهم بالثقة والمسؤولية بعيدة عن الرقابة المستمرة، وتولد لديهم الانضباط الذاتي.

❖ من السمات الإيجابية التي يتحلى به المشرف قبل بدأ الدوام تلك الإطلالة الطيبة والإنسانية، التي يبثها المشرف للعاملين وهم في مكاتبهم مثلا كإلقاء التحية صباحاً ومساءً، هذا ما يوضح من تواضع المشرف تجاه العاملين، ورسخ جو الثقة في نفوس العاملين، اضافة إلى كسر للعاملين حواجز التي تعيقهم عند تقديم شكاوهم، أو طلب شئ معين، أو الإستئذان للخروج أو طلب عطلة... وغيرها من الإعتبارات التي تعزز الثقة بينهم وبين مشرفهم.

❖ اهتمام المشرف بمرؤوسيه كحالات المرض، أو مناسبة إجتماعية ، هذا الأمر يزيد من ثقة العامل في مشرفه ويرهف بإحساس مشرفه عليه.

❖ مما يزيد من ثقة العاملين لمشرفهم حين يمنح لهم التصرف في بعض الوسائل الضرورية وتحمل في طياتها مسؤولية صعبة مثل: تسليم أدوات الختم والتوثيق لبعض العاملين الموثوقين فيهم سواء في حضور المشرف أو غيابه الأمر الذي يشجع العامل للحفاظ على الثقة المقدمة له من قبل مشرفه.

❖ فالمشرف المباشر الكفاء والمتميز في الأداء وله قدرات تؤهله في تسيير شؤون الجامعة، فهذه علامة من علامات الإنجاز والمثمنة بجهود معتبرة على حياته وحياة العاملين الإداريين والجامعة. لأنه يحاول أن ينتسب كل مالمديه من مواهب للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهذا بطبيعة الحال يزيد من شعور العاملين الإداريين بالتحفيز لأنه يرفع من قيمة الذات والإحساس بها، فتخطيط المشرف المباشر في تحقيق الأشياء بعيدة المدى ويحرص على إشراك العاملين على أن تكون واقعية، ومساعدتهم على تنفيذها فذلك سوف يعزز من ثقتهم بمشرفهم المباشر وثقتهم بالأعمال الموجهة لهم.

❖ إن إشراك العاملين الإداريين في عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر تشجيعاً، حيث تغرس في نفوس العاملين الإداريين الثقة في ذاتهم وبمشرفهم خاصة التي تتعلق في: تعيين موظف، تغيير طريقة العمل الروتينية، تغيير في السجلات، والمراسلات وكيفية كتابتها وغيرها من الأشياء التي تعطي للعمل الإداري استراتيجيته وتنظيمية. أيضاً منح العاملين فرصة أو الحرية في صنع بعض القرارات المتعلقة بإيجاد حلول لمشاكلهم المهنية دون اللجوء إليه، وكيف يقررون بأنفسهم في تحسين الأداء، إن مثل هذه الإعتبارات تزيد من ثقة العاملين الإداريين وتتمن مجهوداتهم، وشعورهم بالإنتماء والسعي نحو تحقيق الأهداف.

❖ تكتسي عملية تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات من قبل المشرف المباشر للعاملين الإداريين هو عبارة على تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التحمل بشكل جيد وتمهيداً لرفيهم مستقبلاً، مما يزيد العاملين شعورهم بالولاء للجامعة ومعرفة قيمة ذاتهم.

❖ إن تفهم المشرف المباشر لمشاعر العاملين كبشر ولهم صفة الإنسانية قبل وصفهم بموظفين يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم، عن طريق الاجتماع الفردي حيث يعطي فرصة

للعاملين مشاركتهم مشاكلهم الشخصية أو المهنية، وينصت إليهم، ويمدحهم، ويحاول إرضاء العاملين لكي تنتمى الألفة والمودة بين جميع أعضاء المنظمة، ومن حين لآخر يغير من طابعه الرسمي إلى غير رسمي كالجلوس مع العاملين في مكاتبهم ويحاول تغيير الجو الروتيني للعمل كالنقاش في بعض المواضيع، أو ترفيههم بنكة أو تبادل الحديث عن أوضاع خارج العمل، وغيرها من الأشياء التي تعزز العاملين ثقتهم بمشرفهم ويزيد التزامهم للعمل وللمنظمة بكل فخر واعتزاز.

❖ تكتسي الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين الإداريين قيمة جوهرية في نفوسهم، فإدراك المشرف لحاجات العاملين: كالعادلة في الآجور، والعادلة في المعاملات دون تحيز لأحد العاملين، وتعزيز بعض المكافآت التشجيعية، والترقيات، والقيام ببعض التكريمات خاصة للعمال القدامى، إضافة إلى مدح أحد العاملين أمام زملائه، وتقديم يد المساعدة للعاملين المحتجين كل هذه الأمور هي مكسب حقيقي للعاملين في تحقيق الإبداع والتميز في الأداء.

وعليه فإن الثقة بالمشرف ليس بالأمر الهين فالعاملين يحبون أن يكونوا مستعدين لتنفيذ الأوامر لأنهم على ثقة بمشرفهم كي يحقق رغباتهم وأهدافهم، لذا فإنه يكسب ثقة مرؤوسيه إذا ماتوافرت فيه خصائص: القدرة، والجدارة والأخلاق، والإنتفاع على العاملين، والإهتمام بمصالح العاملين وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ودعم العاملين والعدالة في التعامل معهم، مما يزيدهم شعوراً بالإنتماء والالتزام.

وانطلاقاً لهذا فقد شملت الثقة في المشرف المباشر محددات وهي:

- 1- **النزعة إلى الخير:** وتعني مدى ايمان العاملين بأن المشرف المباشر يمتلك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخيرية ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.
- 2- **الاستقامة:** وتعني إدراك العاملين بأن المشرف المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى العاملين.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد العاملين بأن المشرف المباشر يتصف بهذه الاستقامة تتمثل في:

❖ اتساق أفعال المشرف المباشر في الماضي وصرامته.

❖ امتلاكه احساساً قوياً بالعدالة.

❖ مدى التطابق في أقواله وأفعاله.

3- القدرة على أداء العمل بكفاءة: وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها المشرف المباشر في مجال عمله، والتي تمكنه من التأثير في العاملين في مجال العمل فحينما يدرك العاملون أن مشرفهم يتميز بمؤهلات مميزة فإنهم يبادرون إلى الإعتماد عليه في ايجاد حل لمشاكلهم المهنية وحلها¹.

4- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

حيث أسفرت النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (20) على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي. وتتمظهر الثقة في زملاء العمل في (التعاون مع بعضهم البعض، التبادل في الأفكار والمعلومات، الإعتماد على الزملاء فيما يخص العمل، الاتصال المفتوح فيما بينهم) كما هو موضح في الجدول رقم (12) وبالتالي فإن فرضية الدراسة غير محققة. وهي عكس نتيجة دراسة مروان طاهر زعبي (2009).

تعد الثقة بزملاء العمل تلك الإعتقادات الإيجابية بين الأفراد العاملين، حيث يتشاركون بعضهم البعض في الأفكار، والإتصالات، والمعلومات وذلك لتحقيق الغايات والاهداف المشتركة.

فالثقة لا تقتصر فقط بالمنظمة وما تحتويه، بل تتسع إلى مجال آخر والذي يعد من أهم الأمور الواجب أخذها بين الإهتمام ، والتشجيع وهي أن تكتسب الثقة العديد من السمات

¹ - نسرين أبو شاوش: مرجع سابق، ص 27

التي تجعل من العامل جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم والتعاون معهم للإلتزام في العمل والقيم والمبادئ¹.

إن توجهات العلاقات الإنسانية تركز في مبادئها على أهمية التفاعلات بين الأفراد للوصول بأهداف المنظمة وتجانسهم بشكل منتج ومتعاون فيه تحقيق هدف اقتصادي ونفسي وإجتماعي، و قد ذكر "ترد جولد" أن الرفع من كفاءة المورد البشري سببه تلك العلاقات الإنسانية، وتهتم هذه الأخيرة لفهم الظروف التي تنمي الأفراد للتعاون ومساعدة بعضهم البعض لتكاثف الجهود نحو تحقيق هدف مشترك.²

فقد أشرنا في مضمون العلاقات الإنسانية فقد اعتبرت أن الرسميات في المنظمة تولد سلوكيات غير رسمية الذي يحدث مباشرة بين العاملين، يساعدهم في اشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية.

فعلاقات العمل السائدة في المنظمة بين العاملين تتولد في علاقات الصداقة مع بعضهم البعض، وهذه العلاقات تتكون بالطبع خارج نطاق العلاقات الرسمية، ولهذا فهي تركز على أسس متباينة: كالتماثل في المهنة، التقارب في العمر والمستوى التعليمي، القرابة في مكان الإقامة، التماثل في العادات والتقاليد... الخ، هذه العوامل وغيرها تبنى على أساس العلاقات غير الرسمية في العمل.

تعد الثقة بزملاء العمل من الأساليب المثمرة والفعالة حيث تجعل العاملين أكثر التزاماً واصراراً على تحقيق أفضل النتائج، كما تحقق تقديراً أفضل للذات وهذا من شأنها أن تحسن الاتصالات، وتولد علاقات أفضل وتزيد من الإنتاجية فالثقة في زملاء العمل تعتبر من القوى الأساسية لأي منظمة.

ولهذا فالثقة بزملاء العمل لها مميزات وهي:

¹ - تجاني منصور: الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 2، العدد رقم 5، جامعة الجلفة، سبتمبر 2020، ص96.

² - بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان العجتماي - وكالة الجلفة)، أطروحة دكتوراه علوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص67.

❖ سهولة تبادل المعلومات والخبرات:

فهي تتمثل في تعاون عدد من الأفراد على انجاز عمل معين حيث يساهم كل فرد منهم في المساهمة والمشاركة على اتمامه، وهذا مايساهم في التعاون عند مواجهة أي صعوبة في انجاز الأعمال ويتم من خلالها تبادل المعرفة والخبرات التي تسهم في تنفيذ المهام.

❖ تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق:

فالثقة بزلاء العمل تساعد على تقوية العلاقات بينهم وفهم أكبر لمن حولهم، اضافة أنها تساعد على تمرير المشكلات التي قد تنشأ بسبب اختلافاتهم الفردية.

❖ تطوير الذات:

تتمثل في تبادل المعارف والخبرات بين العاملين يحفزهم على تطوير ذاتهم وتوسيع آفاقهم لاستيعاب الخبرات المختلفة.

❖ تعزيز التواصل المستمر بين العاملين:

فالثقة بين العاملين تنمي التواصل المستمر بين العاملين، ويقوى مهارات التواصل الفعال لديهم سواء مع بعضهم البعض أو بينهم وبين المنظمة.

وعليه فالثقة بزلاء العمل لاتخلو من معوقات تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعاملين في تطويرهم للأداء ومن كفاءة المؤسسة، فالنتائج المتحصل عليها حسب رأي العاملين الإداريين تميزت بعدة مظاهر لعدم الالتزام التنظيمي تتمثل في:

❖ انعدام الثقة:

نلتمس في واقعنا المعاش انعدام الثقة، والشك، والحقد، وسوء الظن بين العاملين، والتي تبنى من خلال: التقرب من الزلاء لنفس الجهوية، أو القرابة، الإهتمام بالمستوى التعليمي والمعيشي، تفشي الكذب والأسرار بينهم، مما يخلف مشاكل يومية، هذا الأمر يؤثر على فعالية العمل الجماعي ويقلل التزامهم في أدائهم الوظيفي.

❖ الصراعات الدائمة:

والتي غالباً ما تقتصر في اختلاف الآراء عند العمل الأمر الذي يشكل عائقاً كبيراً بين زملاء العمل. لأن كثيراً من زملاء العمل لا يحبذ التدخل في عمله أو ابداء رأي يشعره وكأنك تقلل من شأنه وقدراته. وهذا حال واقعنا أصبح سوء الفهم طاغى على كثير من العاملين.

❖ عدم تبادل المعلومات:

المشاركة في المعلومات والخبرات من أهم مقوم للثقة بزملاء العمل، أحياناً يتم حجبها من قبل زملاء العمل مما يولد الكراهية بينهم ويقلل التواصل وبالتالي تصبح العلاقات عدوانية. هذا مانراه كثيراً عند توظيف موظفين جدد نجد بعض زملاء العمل يحجب على زميله كل ما يتعلق بطرق واستراتيجية العمل أحياناً يصل به الأمر وضع قفل لجهاز الكمبيوتر، ولا يقبل لزميله التقرب للمكتب... الخ، إن مثل هذه المظاهر مباشرة تؤدي إلى ترك الجامعة والتغيير لمؤسسة أخرى.

❖ المعاملة غير العادلة بين العاملين والتحايز لأحد الزملاء، قد يشعر بعض العاملين

بالإحتقار والضجر والتماطل في الأداء ويولد صراعات على أتفه الأمور، وهذا الأمر قد يستمر حتى خارج المؤسسة.

❖ عدم تحمل المسؤولية:

كثيرا ما يحدث مشاكل من اتلاف، وضياع بعض الممتلكات الخاصة بالمؤسسة، مما يصب العاملين بإلقاء اللوم على بعضهم البعض، أو يوجه الاتهام مباشرة للزميل المقصود.

تحايز المشرف لبعض الزملاء لعدة عوامل، هذا الأمر يصعب على العاملين تحمله مما يفقداهم الإيمان بأهداف وقيم المؤسسة وعدم الرغبة في الاستمرار العلاقة بين زملاء العمل.

5- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث أسفرت النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (21) على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي. وتتمظهر الثقة في بيئة العمل المادية في (الإضاءة، والتهوية، والحرارة، إضافة إلى النظافة، التجهيزات المكتبية، المعدات والمواد اللازمة للعمل) كما هو موضح في الجدول رقم (13) وبالتالي فإن فرضية الدراسة محققة.

تعتبر بيئة العمل ذلك الحيز المكاني الذي يستند فيه العاملون الإداريين وسط الحرم الجامعي، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق الطموحات والأهداف خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث تتفاعل فيها مجموعة من الأفراد والإحتكاك فيما بينهم، فبيئة العمل تؤثر على العاملين في كمية مجهوداتهم وقوة دافعيتهم، وفي روحهم المعنوية، ومستوى ارتياحهم، ورضاهم، وإنتمائهم لمؤسستهم مما تمي فيهم قيم الإلتزام وتحمل المسؤولية.

تعد العناصر المادية من مكونات بيئة العمل، فإذا كانت ايجابية فهي تحقق له النجاح والأداء الفعال، وتعزز من ثقته بمنظّمته لأنها يسرت له العوامل النفسية والاجتماعية، الفيسيولوجية لتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير هذا ماتطرقنا إليه في نظرية العلاقات الإنسانية.

سوف نتطرق إلى أهم المكونات لبيئة العمل المادية والتي تتمثل في:

1- الإضاءة:

تعتبر الإضاءة من أهم الظروف الفيزيائية في مكان العمل، حيث أثبتت الدراسات أن العينين يؤديان أعمالاً هامة خلال 70% من يوم العمل، وبالتالي فإن الحاجة لدراسة أثر الإضاءة على انتاجية العامل لتبرز لنا عن أهميتها في بيئة العمل وخاصة ان انتشار الضوء وتجانسه يساعد على الإنتباه والتركيز، ويقلل من الصداع،

ويحقق الزيادة في الانتاج. أما عن الضوء الطبيعي فهو يعتبر من أفضل أنواع الإضاءة فهو الضوء المكتمل وأفضل راحة للعينين.¹

ومن فوائد الإضاءة الجيدة تتمثل في:

❖ زيادة انتاجية الموظف.

❖ الدقة والالتقان في العمل.

❖ التخفيف من الإجهاد للعاملين.

حسب رأي العاملين الإداريين فنقتهم بنظام الإضاءة سواء كانت طبيعية أو اصطناعية داخل مكاتبهم فعالة وجيدة، وهذا دليل على الاهتمام الكبير في تقديم الخدمة بمستوى عالي لمثل هذا المستوى من الإضاءة، وأن المؤسسة توفر الإضاءة لأن طبيعة العمل الإداري يحتاج لدقة والتركيز الذهني في العمل، وهذا يعتبر عاملاً من عوامل زيادة الالتزام التنظيمي والرفع من الروح المعنوية.

2- الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من عناصر بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية فهي إما مفعلة لها أو مثبطة، فدرجة الحرارة والتهوية في بيئة العمل سواء صيفا أو شتاء من العوامل التي تؤثر جداً على صحة العمال، فزيادة ارتفاعها تؤثر في السلوكيات النفسية والعصبية للعمال ويجعلهم متوترين على جانب أنها تؤثر سلباً على جهازهم التنفسي، وبالنسبة للبرد يؤدي إلى أمراض الروماتيزم، والتهابات الرئة المزمنة.² فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة خاصة وأن العمل الإداري بصفة عامة

¹ - ارفيس مريم: أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 10، العدد 2 ديسمبر 2020، ص 62.

² - سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 8، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013.

وفي الإدارة الجامعية بصفة خاصة هو عمل ذهني كما أن كفاءة الفرد وقدرته في الأداء تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب.

فنقة العاملين الإداريين لمستوى الحرارة والتهوية أنها كافية في مكان العمل، وهذا مايعكس تأثيرهم الايجابي ويعزز من التزامهم وولائهم وذلك لعدة اعتبارات مادية منها:

❖ اتساع المكاتب وانسراحها وخاصة وجود نوافذ التي تتيح للعاملين الاداريين تجديد الهواء وخاصة أن موقع الجامعة تقع في مكان خالي لا وجود لمصانع الملوثة للهواء.

❖ كفاية التجهيزات لتكييف الهواء (مكيفات استعمالها في الصيف والشتاء، مراوح وهذا لأن بعض العاملين لايحيد المكيفات لسبب صحي)، وهذا ماينقص من مرض العاملين، وبالتالي قد ينقص من الوقت الضائع نتيجة لذلك بمقدار 45%.¹

3- فالنظافة في بيئة العمل أمر ضروري لابد منه لمنع تراكم الأوساخ والأتربة ونقل الأمراض خاصة في المرافق الصحية من أجل ضمان السلامة والأمان في مكان العمل، ذلك أنها تؤثر على معنويات العاملين أثناء تأدية المهام وضمان ولائهم، والتزامهم في العمل وزيادة مستوى الرضا والانضباط في العمل.

4- جودة الأثاث والمعدات المناسبة لطبيعة العمل الإداري، اضافة إلى توفير المواد اللازمة.

مما سبق، فجامعة الوادي توفرت على العموم جملة من امكانيات مادية وفيزيقية التي تنمي ثقة العاملين الإداريين بالجامعة، وتتمن من جودة الحياة الوظيفية وتحسينها وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق الالتزام للعاملين وتكون أيضاً قد نجحت في تسيير ادارتها. تتفق مع دراسة (أمجد نصار 2016)، ودراسة حمزة معمري(2007-2008).

¹ - عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ط1، ص 119.

من خلال ماسبق قد استخلصنا مجموعة من النقاط الواجب مراعاتها وأخذها بعين الإعتبار فبوجودها يزيد مستوى الثقة التنظيمية بالقدر الذي وجدناه من خلال النتيجة العامة للعاملين الإداريين وعلى مستوى جامعة الوادي وهي كالاتي:

✓ عقد اجتماع لتحديد نقاط حول الإشكالات التي تعيق العاملين في مكان العمل، ووضع اقتراحات حول التحسينات للمكونات المادية والفيزيقية.

✓ فحص مكان العمل من جانب الأثاث والمعدات. إذا كانت مكسورة أو الخطرة والتي تحتاج إلى تغيير واستبدال حتى تضمن سلامة وصحة للعامل والدعم الكافي للجسم.

✓ مراعاة تجهيزات الإضاءة التي لاتعمل أو إضاءتها ضعيفة، واستبدالها بإضاءة جيدة تساعد العامل على الرؤية خاصة وأن العمل الإداري يتطلب الحاسوب، والعمل بالأرقام والإحصاء، كذلك وضع المكاتب بجانب النوافذ للاستفادة من الإضاءة الطبيعية ومن أشعة الشمس في الشتاء.

✓ مراقبة قارورات الإطفاء ووضع أنظمة للحرائق متطورة لتفادي الخسائر المادية والبشرية، حتى لايتكرر ماحدث في مستشفى الأم والطفل بالوادي والذي نجم عنه خسائر بشرية ومادية، أيضا مراقبة خطوط الكهرباء لحين لآخر.

✓ إعادة طلاء الجدران والمكاتب التالفة قليلاً بالألوان المريحة والتي تعطي اشراقاً لمكتب العامل، وتعليق لوحة القيادة التي تبرز انجازات وبصمة العاملين.

✓ السماح للعاملين من تغيير في ديكور لمكاتبهم وترتيبها.

✓ تزويد المكاتب بخزائن واسعة حتى تكفي في ترتيب الملفات وعلب الأرشيف.

✓ مراقبة أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت التي تسهل على العاملين من أداء المهام وتكتملتها.

✓ مراقبة أجهزة المكيفات والتدفئة وتنظيفها من وقت لآخر.

6- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

حيث أسفرت النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (22) على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي. وتتمظهر الثقة في الحوافز في (المكافآت، الأجور، الترقية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التشجيع) كما هو موضح في الجدول رقم (14) وبالتالي فإن فرضية الدراسة محققة. تتفق مع دراسة حمزة معمر (2007-2008).

يعتبر أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل قدرات الفرد ورغبته في العمل والبيئة التي يعمل فيها، وبالتالي فإن الفرد لا يمكن أن يكون راغباً فيها ويتم تنمية هذه الرغبة عن طريق التحفيز، فمسؤولية الإدارة الإهتمام بالعنصر البشري حتى تحقق له الرضا والالتزام والرفع من معنوياته.

تعتبر الحوافز تلك الإثارات الخارجية التي تمكن من الفرد اثارة رغباته وحاجاته المادية والمعنوية مقابل انجاز الأعمال الموجهة له على أحسن وجه.¹ وإن للحوافز أهمية تتمثل في وضع تطبيق نظام كفؤ للحوافز تظهر في الجوانب الإيجابية التالية:

- ❖ تحقق الحوافز المادية والمعنوية العالية إلى رفع الكفاءة والإنتاجية للمنظمة.
- ❖ تتمظهر الحوافز في ابراز كفاءة العاملين وقدراتهم واستخدامها لما هو أفضل ليحقق الإبداع والإبتكار.
- ❖ الرفع من الحالة المعنوية للعاملين.
- ❖ تقلل الحوافز من معدل دوران العمل.
- ❖ درجة رضا العامل عن عمله .
- ❖ تحقق الحوافز استقرار والتزام العاملين في المنظمة.
- ❖ للحوافز أنواع عديدة إلى أن أكثرها اعتماداً تتمثل في المادية و المعنوية.

¹ - سعد علي ربحان المحمدي: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2022، ص401.

1- الحوافز المادية: يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقد دون غيرها تتمثل في: الأجور، والمساعدات، والعلاوات الدورية، والإستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

2- الحوافز المعنوية: تتكون من فلسفة احتياجات ورغبات العامل لإثرائه معنوياً من تشجيع، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير على مجهوداته الجبارة طيلة سنوات العمل أيضاً بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لإحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب، والتدريب¹

هناك مجموعة من الأهداف التي ترتبط بالإنجاز ونجاح العمل وزيادة الإنتاجية معاً:

- وجود علاقة وطيدة بين الحوافز وأهداف الفرد والمنظمة معاً.
- يكون موعد منح الحوافز في وقتها المحدد ومتقاربة مع أداء العاملين .
- ضرورة وضوح وشفافية نظام الحوافز وأن يتصف بالعدالة والمساواة للجميع.
- تواكب الحوافز والمتغيرات الإقتصادية، والإجتماعية التي تمر بها الدولة هذه الأخيرة التي هيمنت اهتمامات الأفراد ودوافعهم.

- تفويض بعد الصلاحيات والمسؤوليات لمروسيه².

- تعد الثقة في العاملين أكثر الأدوات الإدارية المحفزة والتي لها دور كبير في جودة وفعالية أفراد المنظمة، فالثقة تعد من القيم الجوهرية في تطوير الإدارة، عندما يلتمس العاملون بالثقة داخل مكان العمل سوف يبذل الكل مالمديهم من خبرات ومهارات للتميز بإبتكارهم وإبداعهم، فالعاملين الواثقين بمشرفهم إشارة بأن مشرفهم لديه المهارة الكاملة لكي يحقق هذا الهدف تجاه مروسيه وحقاً يسعى للحفاظ عليهم والإهتمام بشؤونهم، وهذا عكس ماإذا شعر العاملون بعدم الثقة فهذا سيشعرهم بالفشل ولن يواصلوا مزاوله مهامهم خشية أن تضيق جهودهم دون مراعاة شعورهم أو مكافئتها . وبالتالي فالثقة في نظر العاملين تشجعهم

¹ - نوري منير: المرجع السابق، ص ص286، 285.

² - مجاهد رشيدة: أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والاداء في المنظمة،

<https://www.enssa.net> اطلع عليه يوم 2024/01/15 على الساعة 20:49، ص ص108-109.

وتحفزهم وبالتالي وهذا ما يحقق التزام العاملين الإداريين بالوقت المحدد للعمل وبالبقاء المستمر في الجامعة.

❖ كما أن للحوافز معيقات أو صعوبات يعاني منها الكثير من العاملين وهي كالآتي:

- مكافأة العديد من العاملين بنفس الحوافز رغم اختلاف المجهود، المهارات، الأقدمية، الخبرات. أيضا مكافأة العامل المتسبب وترك العامل المجد.

- تدخل العوامل الشخصية والمحسوبية في تقييم العاملين، وانعدام العدالة في الترقية.

- إهمال الحافز المعنوي الذي يعتبر في كثير من الأحيان الحافز الأهم لبعض العاملين للرفع من معنوياتهم، والتجديد في نشاطهم كإقامة حفل تكريمي لشرفهم، وتشجيعهم بكلمات شكر وتقدير أمام زملائهم، إقامة خرجات ترفيهية... الخ.

- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم، بالرغم من وجود من هم أهل للثقة.

فقد تماثلت العديد من عوامل الثقة التنظيمية والاحتياجات الإنسانية مع الإحتياجات الواردة في هرم ماسلو والتي تتشكل كما يلي:

❖ **الحاجات الأساسية:** تتمحور في الأجور، المكافآت.

❖ **حاجات الأمن والحاجة إلى بيئة مستقرة:** تتمثل في العدالة، الترقيات، فرص

الترقية، الشفافية في تطبيق النظام على الجميع، مصداقية المعلومات.

❖ **الإنتماء في القيم والأهداف:** تتحدد في الثقافة في المشرف، كفاءة العاملين.

❖ **التقدير والإحترام:** تتمثل في المعاملة الجيدة بين الإدارة والعاملين، تامين مجهودات

العاملين من قبل المشرف، احترام الإدارة لموظفيها.

❖ **تحقيق الذات:** تتحدد في المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض بعض الصلاحيات

والمسؤوليات، توفر فرص التدريب، التشجيع على الإبداع والإبتكار.

ولكي تحقق جامعة الوادي أهدافها والتميز في أدائها، وفعاليتها بجودة عالية يجب أن تراعي الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لتحقيق الالتزام التنظيمي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فحينما يشعر العاملون الإداريين برغبة في البقاء ويعزز من ثقتهم تجاه الجامعة يعني أنهم يشعرون بارتياح في مكان عملهم، وبالتالي تولد لهم الولاء والانتماء للجامعة والاستمرار للعمل بها مدى الحياة حتى ولو توفرت فرص بديلة أثنى من وظيفتهم بالجامعة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل عرض بيانات الشخصية لمفردات الدراسة، يليها عرض وتحليل البيانات، اضافة إلى عرض نتائج الدراسة، وبعدها لننتقل إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

حيث تحققت الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة أما الفرضية الفرعية الثانية لم تحقق، والفرضية العامة تحققت. حيث توصلنا في الأخير إلى نتيجة مفادها كلما زاد معدل الثقة التنظيمية يزداد معدل الإلتزام التنظيمي، هذا أن الإلتزام التنظيمي لا يحقق إلا بوجود الثقة التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة في محاولة جادة لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي. لقد بينت هذه الدراسة أهمية الثقة التنظيمية التي تعتبر المورد الأساسي في فاعلية المنظمات إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تستغني عن صورتها التي بنتها بقيمة الثقة فبوجود الثقة بين الأشخاص تعد المصدر الحقيقي للتميز والإزدهار.

والثقة التنظيمية عملية مهمة كونها تعمل على تحقيق بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، حيث أنها تسهل عمل الإدارة، وفرصة مواجهة المخاطر العالية، وبالتالي تعتبر الأساسية والجوهرية لفهم سلوك الجماعات والأفراد. كما أنها تحقق درجة كبيرة في التزام الأفراد داخل المنظمة وتقلل من حدة الصراعات التنظيمية القائمة بين المشرفين والرؤساء وبين زملاء العمل.

وفي ضوء تحليلنا للنتائج المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، وحسابها بمعامل الارتباط بيرسون للعاملين الإداريين، احتوى الاستبيان على محورين هما الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر-الثقة في زملاء العمل-الثقة في بيئة العمل المادية-الثقة في الحوافز) أسفرت نتائج الدراسة على جملة من النتائج وهي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الوادي.

وبالتالي فقد أسفرت هذه الفرضيات الإجرائية للدراسة أدى إلى تحقق الفرضية العامة.

والتي تنص: توجد علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في بيئة العمل المادية، الثقة في الحوافز) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بجامع الوادي.

وقد استخلصنا من خلال هذه الدراسة جملة من التوصيات يمكن أن نلخصها كما يلي:
- الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية، والتكثيف من دراستها لأنها عملية إدارية مهمة وجوهرية في مختلف مستويات المنظمة.

- يجب على المشرفين إعادة النظر في غرس الثقة في نفوس العاملين، والعمل الجماعي.

- اثاره الجامعة بمثل هذه البحوث وإعطائها صبغة علمية للتعرف أكثر على أهمية الثقة في ادارتنا لاسيما الجامعية.

- تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والمكافآت وقياسها بالأداء حتى يزيد من شعور العاملين بالايان بعدالة الجامعة وزيادة ولائهم لها وتطلعهم للتطور الوظيفي.

- الاهتمام بالعاملين ومراعاة رغباتهم وحاجياتهم حسب قدراتهم المهنية.

- مراعاة الحوافز المادية والمعنوية ومدى أهميتها على بقاء واستمرار العامل في المنظمة.

كما لا يفوتنا أن نضع عدة مقترحات لعدة مواضيع ذات الصلة بالموضوع وهي كالاتي:

- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

- دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

- بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

قائمة

المصادر والمراجع

أ-القرآن الكريم

ب-القواميس:

1.ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الاقريقي المصري: لسان العرب، ط(03)، مج(10)، دار صادر، بيروت -لبنان، 1978.

ج-الكتب:

1.أبو عساف، مؤيد موسى علي: التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.

2.أحمد ابراهيم بكري: سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.

3.أديب خلف الملكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن عمان، 2021.

4.إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر، 2014،

5.بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة-الجزائر، 2012،

6.بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1 برلين ألمانيا، 2019.

7.خالد عيادة علميات: ضغوط العمل وأثرها على الاداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

8.راضية رابح بوزيان: ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الاكاديمي، جامعة الطارف الجزائر، 2015.

9.رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الادارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد الاردن، 2007.

10. رحيمة يونس العزاوي: المنهل في العلوم التربوية (القياس والتقويم في العملية التدريسية)، دار المنهل الامارات، 2007.
11. رشيد القواسمة وآخرون: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2012.
12. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2020.
13. زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
14. زكية العمرابي: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 16، 180.
15. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2019.
16. سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح: ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
17. سعد علي ربحان المحمدي: ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2022.
18. سلمان زيدان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
19. شيراز محمد خضر: منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022.
20. صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
21. صلاح عبد الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.

- 22.الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2006.
- 23.طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وادوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 24.عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 25.عبد الرحمان بن محمد سليمان وآخرون: الاحصاء التطبيقي، مطابع جامعة الملك سعود ط2، 1995،
- 26.عبد الله شعبان قطب محمد: مهارات كتابة خطة البحث(منهجيا فنيا)، جامعة عين شمس-القاهرة، 2012.
- 27.عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي(دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمي)، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996.
- 28.عبد المحسن بن محمد السميع: دراسات في الادارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 29.عدان نبيلة: ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، الجزائر، 2020.
- 30.عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994.
- 31.فادية شهاب: التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 32.فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الاردن، 2005.
- 33.فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 1988، ط6.

34. فؤاد حمودي العطار وآخرون: السلوك التنظيمي (مواضيع معاصرة)، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.
35. قيسي خليل عوض: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي (لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن)، دار اليازوري العلمية، 2019.
36. محمد الفاتح محمود الغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2020.
37. محمد دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مؤسسة العبيكان للنشر، ط4، الرياض، 2015.
38. محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016.
39. محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.
40. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1999.
41. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
42. محمود الفاتح محمود الغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2016.
43. مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، 2020.
44. منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرووسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
45. مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2022.

- 46.نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017.
- 47.نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات ادارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015.
- 48.نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2010.
- 49.وليدة بن عبد الرحمان خالد الفزا: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، دار الهجرة المملكة العربية السعودية.
- 50.يحي زكريا حسين خليفة: تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، مؤسسة يسطرون للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 51.يوسف المرعلشي: أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه (ومصادر الدراسات الإسلامية)، دار المعرفة للطباعة والنشر، ط2، بيروت- لبنان، 2016.
- د-الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1.ابراهيم بن خلفان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2016.
- 2.أمجد علي ابراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غزة، 2016.
- 3.أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، القاهرة، 2003.
- 4.بن معتوق حمزة: القيادة المدرسية وأثرها في الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020، 2021.
- 5.بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة)، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة بسكرة، 2015-2016.

6. بهية صادق: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (الدى اطرارت المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017-2018.
7. بوزار خليفة: دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، اطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدية، 2019-2020.
8. بنونة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها لى الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الحلفة)، أطروحة دكتوراه علوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
9. بيلامي مريم: محددات الثقة في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة على بعض المؤسسات في ولاية تلمسان)، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2019-2020.
10. حياة بوعنان: الاتصال التنظيمي وعلاقته للاغتراب الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي، 2016-2017.
11. دلال العريفي: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سود الاسلامية، المملكة السعودية، 2017-2018.
12. ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2015-2016.
13. سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، غزة، 2006.
14. صابرين مراد نمرأبو جاسر: أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير، غزة، 2010.

15. صقر محمد أكرم حلس: دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، مذكرة ماجستير، غزة، 2012.
16. عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة غوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، نوفمبر 2016.
17. عائشة مخلوفي: البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وناء الثقة (دراسة مقارنة بين فرعي الشركة الوطنية لصناعة المنظمات ومواد الصيانة E.N.A.D دراسة وحدة كوسمتيك روية ومركب صور الغزلان)، اطروحة دكتوراه علوم علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة الجزائر ابو القاسم سعد الله، 2017-2018.
18. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة المديرية العامة)، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
19. لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الحلفة، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2015-2016.
20. لمى الحسن: دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة حلب، 2015.
21. لنصاري مريم: العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك تامنغست)، مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2012-2013.
22. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005.

23. محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
24. محمد محمد مصطفى أبو جياب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غزة، 2014.
25. مروة خالد حسن ديحان: درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين، 2019.
26. نادر كرم عليان الفراء: دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس - فلسطين، 2021.
27. هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.2015.
- هـ-المجالات:
1. أحمد بن محمد الزائدي: سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، إدارة البحوث والنشر العلمي (برنامج الدراسات العليا التربوية)، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الخامس، الجزء الأول، أكتوبر 2015.
2. أحمد حمدان برهوم: واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح، مجلة جامعة رفح، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، 2017.
3. أسماء جبارين وآخرون: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس التقنية للأبحاث، 6(1)، 2018.

4. اسماعيل العمري: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد28، 2017.
5. ألاء عبد الموجود العاني: التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد1، 2018.
6. أمجد درادكة، هدى المطيري: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد13، عدد2، 2017.
7. أميرة حاتم الحارثي: دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار6، العدد52، 2023.
8. اياد طه الرواشدة: الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد40، العدد 2، 2013.
9. ارفيس مريم: أهمية العوامل الفيزيقية في المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد10، العدد 2، ديسمبر2020.
10. إيهاب أحمد محمد اسماعيل: اشكالية مفهوم الثقة والإسهامات السوسيولوجية في دراستها، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، المجلد 45، 2017.
11. بليل حسبية: العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية (دراسة تحليلية)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية26(2)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
12. بن عدة محمد، كرومي سعيد: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة حالة شركة نفضال فرع ولاية معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة معسكر، المجلد السابع، العدد02، أوت 2021.

13. بنداري زهران: العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 14، 2015.
14. بوبكر نعرورة: أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالوادي (cnas)، مراجعة الاصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد 15، رقم 1، 2021.
15. تجاني منصور: الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 2، العدد رقم 5، جامعة الجلفة، سبتمبر 2020.
16. حياة سرير الحرتسي: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، جامعة البليدة 2 (الجزائر).
17. رميلة لعمور، بومدين بوداود: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، جامعة غرداية، 2019.
18. سلوى تيشات: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين (دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف تقرت)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.
19. سمية بختي: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02، جوان 2022.

20. سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد8، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013.
21. الشيخ خليل، حمزة معمري: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - فرع ادرار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، 14(02)، 2021.
22. صابر بحري، منى خرموش: أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد(07)، العدد(01)، 2022.
23. صبيحة قاسم هاشم: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة العراق، المجلد 12، العدد 01، 2010.
24. طبال لطيفة، موساوي سمية: الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الاداري للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد السابع.
25. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد السادس(6)، 2017.
26. عائشة صفراني: الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، مجلة طريق التعليمية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد(4)6، مارس 2019.
27. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني: الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الانسان، بسكرة، العدد، 13، بسكرة، 2014.
28. عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد09، العدد02، جوان 2018.

29. عبد المحسن عبد السلام نعساني، جمال بدير الخولي: نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي (بالتطبيق على القطاع المعرفي في مدينة الرياض)، المجلة العربية للإدارة، مج36، عدد01، السعودية، 2016.
30. علي فهيد: الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(11)، العدد(2)، جامعة القصيم.
31. عمر فرحاتي والأسود عبد الحليم: النشرة الاحصائية، مجلة احصائية دورية تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مارس2022.
32. فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج: أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين (بالقطب الجامعي الثاني قاصدي مرباح-ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد16، العدد(01)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
33. محمد بومخلوف: الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة، أفكار وآفاق، المجلد3، العدد4، جامعة الجزائر، 2013.
34. محمد جابر محمود وآخرون: الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، العدد السابع والثلاثون، جامعة جنوب الوادي، 2018.
35. محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014.
36. محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسات تربوية ونفسية)، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد93، الجزء الثاني، 2016.
37. محمود عبد الرحمن الشنطي: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي (الرضا الوظيفي كمتغير وسيط)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، م2-ع(7)، كانون الثاني 2017.

38. مرفت محمد السعيد مرسي: أثر المضابطة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الاشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 14، العدد2.

39. مروان طاهر الزعبي: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد2، 2009.

40. مي فيصل أحمد: الثقة التنظيمي لدى العاملين في كليات التربية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد89، جامعة بغداد 2015.

41. ميسون هزيم العمرو، محمد عبد الرحيم المحاسنة: أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الابداعي للعاملين في جامعة مؤتة(دراسة حال)، مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعي)، المجلد الثاني والثلاثون، العدد 3، 2017.

42. نور الدين بولعراس: المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي محاولة ميتودولوجية امبريقية من اجل تجاوز اشكالية الاختيار، العرض، والتوظيف، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، العدد35، 2018.

و-الانترنت

1. جميل أحمد: أساليب المعاينة، القياس، وتحليل البيانات

http://www.tracker.software.com/buy تم الإطلاع يوم 2024/01/19 على الساعة 23:22.

2. عبد الرحمن الشقير: الثقة من أجل تعزيز القيم وتحقيق المكانة الاجتماعية للأفراد والجماعات: http://hekma.org تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/21 على الساعة 16:00 مساء.

3. مجاهد رشيدة: أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والاداء في المنظمة، https://www.enssa.net اطلع عليه يوم 2024/01/15 على الساعة 20:49.

4. جامعة حمه لخضر الوادي: http://ar.wikipedia.or تم الإطلاع عليه يوم 2024/03/26 على الساعى 15:21.

ي-المراجع الأجنبية:

1. Allen ،N.J. & Meyer ،J.P.: **Affective ،continuance and normative commitment to the Organization**: An examination of construct validity, Journal of Vocational Behaviour,vol.49 ،1996.
2. Bidgoli,Mal: **Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment.case study** :Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting ،finance and management sciences vol 5(3),2015.
3. Celep,C ،yilmaztruk ،O.E ،2012 :**the relationship among organizational trust ،multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations.** procedia-social and Behavioral sciences, vol46, 2012 ..
4. Dirks ،K.T and D.L. Ferrin ((2002 :**Trust in leadershipAnalytic Findings And Implications for Research and practice** ،journal of Applied psychology, VOL(87).
5. James. H.(2010) :A study Organizational trust and Relted variable Among Faculty Members at HBUCS, Unpublished PH , the University of Iowa.
6. Hadi.A et al(2013) :**The Relation ship between Organzational Trust and Organzational Justice components and their Role in Job Invlvement in Education**, International journal of Management Academy, University of Isfahan Iran 1(1):25-41
7. Joanna Paliszkieicz(2013) : **Organizational Trust as a foundation for Knowledge sharing and its influence on organizational** ،online journal of Applied Knowledge Management,vol1,Issue2.
8. John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne herscovitch, **et all affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization**: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior 61, 20–52 (2002).
9. -Lynne C.D'Amico : **Examining Determinants of managerial trust : Evidence from laboratory experiment**, paper presentd at the National public Management Research Conference, Washington, D.C,ON October10, 2003.

10. Muhammed Ehsan Malik et al(2010) : **Job Satisfaction and Organizational Commitment Of University Teachers in Public Sector Of Pakistan,International**, Journal Of Business and Management , Vol5,No6.
- 11.- Maryam G.B et al(2015): **Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment.case study Neyshabur medical science college**, international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol 5 , N.3.pg :108-118.
12. R. c Mayer al(1995): **An integrative Model of Organizational trust ,Academy of Management Review**, vol20.
13. Robinson .S(1996) : **Trust and breach of the End Match bsycological contract**, Administrative Science Quarterly ,41 ,574-599.

الملاحق

ملحق رقم (01): بطاقة تعريفية بالمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول:

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

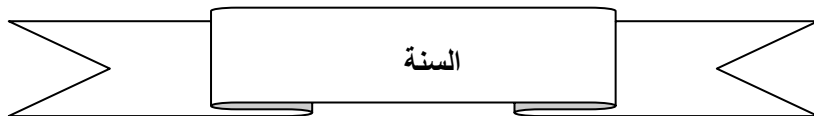
دراسة ميدانية للعاملين الاداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

اشراف الأستاذة
أ.د لامية بوبيدي

اعداد الطالبة
حياة بوغان

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية, نرجو منكم الاجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (x) أمام الخانة المناسبة.



المحور الأول: البيانات الأولية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-الحالة العائلية: متزوج أرمل عازب مطلق
- 4-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- سنوات في الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
01	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله			
02	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني أثق به			
03	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل			
04	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه			
05	يعد مشرفي مشاكل للآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام			
06	مشرفي يسعى الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف			
07	مشرفي في العمل يفوضني بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لقدراتي			
بعد الثقة في المشرف المباشر				
08	اعتمد على زملائي لتنوع قدراتهم وخبراتهم			
09	زملائي يقدمون لي العون دون مقابل مادي أو معنوي			
10	علاقتي مع زملائي في العمل تمتاز بالطيبة والاحترام			
11	زملائي يتبادلون معي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل وحل المشكلات			
12	يهتم زملائي في العمل لمشاكلي الخاصة ويسعون لمساعدتي لتجاوزها			
13	زملائي يمتازون بأخلاق تمكنهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة			
14	زملائي يحبذون العمل الجماعي			
بعد الثقة في زملاء العمل				
15	الاضاءة الطبيعية والاصطناعية جيدة ومناسبة لطبيعة عملي			
16	استطيع التحكم في درجة الحرارة صيفا وشتاء في مكان عملي			
17	يمتاز مكان عملي بتهوية لاحتوائه على نوافذ كافية لدخول الهواء			
18	مستوى نظافة المرافق الصحية في مكان عملي متدني			
19	توجد أنظمة انذار جيدة للحرائق في مكان عملي			
20	تتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل			
21	تتوافر جميع الأدوات والمواد اللازمة لانجاز عملي			
بعد الثقة في بيئة العمل المادية				
2	تشجع ادارة الجامعة بالمكافآت المادية لبذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل			
23	التعويضات التي أتقاضاها (الأجر،العلاوات،المكافآت) تتوافق الجهد الذي أبذله			

الملاحق

24	شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع		
25	تهتم ادارة الجامعة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم المهنية		
26	تثمن الجامعة مقترحات وآراء الموظفين العاملين بها		
27	تهتم ادارة الجامعة بتحفيز العاملين(بالشكر, تقدير, تشجيع, حفل تكريمي..)		
28	أثق بنظام الحوافز السائد في الجامعة		
بعد الثقة في الحوافز			

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
29	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في الجامعة			
30	أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي			
31	تستحق جامعتي الولاء من قبل العاملين بها			
32	لن أتخلي على وظيفتي في الجامعة مقابل وظيفة أخرى مهما كانت الامتيازات الممنوحة			
33	أشعر بالحماس عند تأدية مهام الوظيفي			
34	انتماي لجامعتي يحقق لي مكاسب ثمينة			
35	أعتبر مشاكل الجامعة من مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها			
36	أبدل قصارى جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه			
37	لا أتهاون في تطبيق القوانين واللوائح			
38	أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية			
39	التزم بأوقات عملي بالجامعة التي أعمل بها			
40	من مسؤولياتي تجاه جهة العمل تقديم المساعدة للزملاء			
41	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهداف الجامعة			
42	أحرص على أداء مهامي في وقته المحدد			
43	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة .			
44	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمرارتي بالعمل في الجامعة			
45	أشغل وقتي دائما فيما يخص العمل			
46	لدي رغبة في قضاء ماتبقى في حياتي المهنية في الجامعة التي اعمل بها			

الملاحق

			أرغب باستمرار علاقتي بزملاء العمل	47
			أود الاستمرار في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة وجيدة	48
			وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	49
			أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن عملي بالجامعة	50
			أتحدث مع اصدقائي عن جامعتي باعتبارها مكانا جيدا للعمل فيها	51
			أؤمن بأهداف الجامعة التي أعمل بها	52
			أؤمن بقيم الجامعة التي أعمل بها	53
			ايماني بالجامعة يدفعني الحفاظ على سمعتها	54
			أؤمن بقدرة الجامعة على تجاوز الصعوبات والظروف التي تواجهها	55
			أرى أن العمل في الجامعة من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	56

الملاحق

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحمين

الرقم	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص والجامعة
01	بويدي لامية	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع التنظيم والعمل - جامعة الوادي
02	سالم يعقوب	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع التنظيم والعمل - جامعة الوادي
03	فوزي لوحيدي	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع التربوية - جامعة الوادي
04	عمار حمامة	أستاذ محاضراً	علم النفس العمل والتنظيم - جامعة الوادي
05	خديجة لبيهي	أستاذ محاضر-ب-	علم الاجتماع التربوية - جامعة الوادي

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS V22

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله	200	1	3	2,37	,652
اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الامور في عمله تجعلني أثق به	200	1	3	2,38	,670
مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل	200	1	3	2,29	,775
مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه	200	1	3	2,27	,776
يعد مشرفي مشاكل للآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام	200	1	3	2,22	,715
مشرفي دائما يسعى الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	200	1	3	2,29	,693
مشرفي في العمل يفوضني بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لقدراتي	200	1	3	2,38	,692
اعتمد على زملائي لتنوع قدراتهم وخبراتهم	200	1	3	2,32	,715
زملائي في العمل يقدمون لي العون دون مقابل مادي أو معنوي	200	1	3	2,37	,740
علاقتي بزملائي في العمل تمتاز بالطيبة والاحترام	200	1	3	2,49	,694
زملائي في العمل يتبادلون معي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل وحل المشكلات	200	1	3	2,43	,726
يهتمون زملائي في العمل لمشاكلي الخاصة ويسعون لمساعدتي لتجاوزها	200	1	3	2,36	,763
زملائي في العمل يمتازون بأخلاق تمكنهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة	200	1	3	2,43	,630
زملائي في العمل يجذبون العمل الجماعي	200	1	3	2,41	,659
الاضاءة الطبيعية والاصطناعية جيدة ومناسبة لطبيعة عملي	200	1	3	2,39	,694
استطيع التحكم في درجة الحرارة صيفا وشتاء في مكان عملي	200	1	3	2,45	,685
يمتاز مكان عملي بثهوية لاحتوائه على نوافذ كافية لدخول الهواء	200	1	3	2,42	,726
مستوى نظافة المرافق الصحية في مكان عملي جيدة	200	1	3	2,31	,739
توجد أنظمة انذار جيدة للحرائق في مكان عملي	200	1	3	2,20	,982

الملاحق

تتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل	200	1	3	2,32	,735
تتوافر جميع الأدوات والمواد اللازمة لانجاز عملي	200	1	3	2,30	,695
تشجع ادارة الجامعة بالمكافآت المادية لبذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل	200	1	3	1,97	,805
التعويضات التي أتقاضاها (الأجر،العلاوات،المكافآت (تتوافق الجهد الذي أبذله	200	1	3	2,01	,830
شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع	200	1	3	1,95	,837
تهتم ادارة الجامعة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم المهنية	200	1	3	1,91	,791
تثمن الجامعة مقترحات وآراء الموظفين العاملين بها	200	1	3	1,95	,791
تهتم ادارة الجامعة بتحفيز العاملين) بالشكر، وتقدير، وتشجيع، وحفل تكريمي(...	200	1	3	2,02	,783
أثق بنظام الحوافز السائد في الجامعة	200	1	12	2,04	1,067
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في الجامعة	200	1	3	2,26	,757
أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي	200	1	3	2,26	,750
تستحق جامعتي الولاء من قبل العاملين بها	200	1	3	2,27	,789
لن أتخلى على وظيفتي في الجامعة مقابل وظيفة أخرى بأجر أكبر	200	1	3	2,12	,826
أشعر بالحماس عند تأدية مهامتي الوظيفي	200	1	3	2,28	,789
يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه الجامعة	200	1	3	2,18	,737
أعتبر مشاكل الجامعة من مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها	200	1	3	2,26	,750
أبذل قصارى جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه	200	1	3	2,43	,746
لا أتهاون في تطبيق القوانين واللوائح	200	1	3	2,42	,705
أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية	200	1	3	2,49	,702
إن من أولوياتي تجاه جهة العمل هي المحافظة على أوقات العمل	200	1	3	2,47	,672
أقدم الدعم والمساعدة لزملائي في العمل	200	1	3	2,44	,714
مستعد لمضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهداف الجامعة	200	1	3	2,41	,703
لا أقوم بتأجيل عملي لوقت آخر	200	1	3	2,49	,687
أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة	200	1	3	2,47	,649

الملاحق

أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في الجامعة	200	1	3	2,17	,751
أشغل وقتي دائما فيما يخص العمل	200	1	3	2,29	,741
لدي رغبة في قضاء ماتبقى في حياتي المهنية في الجامعة التي اعلم بها	200	1	3	2,17	,784
أرغب باستمرار علاقتي بزملائي العمل	200	1	3	2,40	,723
أود الاستمرار في عملي مهما توافرت لي فرص بديلة وجيدة	200	1	3	2,18	,813
وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	200	1	3	2,21	,789
أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن عملي بالجامعة	200	1	3	2,30	,777
يوجد تطابق بين قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف الجامعة التي أعمل فيها	200	1	3	2,28	,751
أشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن آرائي أمام رؤسائي في العمل	200	1	3	2,29	,746
أهتم كثيرا بالحفاظ على سمعة الجامعة التي أعمل بها	200	1	3	2,33	,745
مكان العمل في الجامعة التي أعمل فيها مريح ومستقر	200	1	3	2,44	,706
أؤمن بقدرة الجامعة على تجاوز الصعوبات والظروف التي تواجهها	200	1	3	2,31	,779
أرى أن العمل في الجامعة من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	200	1	3	2,32	,755
N valide (liste)	200				

Corrélations

	الثقة_في_المشرف_المباشر	الثقة_في_زملاء_العمل	الثقة_في_بيئة_العمل_المادية	الثقة_في_نظام_الحوافز	الثقة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي
الثقة_في_المشرف_المباشر	1	,020	-,021	,097	,476**	,239**
Sig. (bilatérale)		,779	,767	,170	,000	,001
N	200	200	200	200	200	200
الثقة_في_زملاء_العمل	,020	1	,038	,115	,492**	,122
Sig. (bilatérale)	,779		,593	,105	,000	,086
N	200	200	200	200	200	200
الثقة_في_بيئة_العمل_المادية	-,021	,038	1	,196**	,537**	,166*
Sig. (bilatérale)	,767	,593		,005	,000	,019
N	200	200	200	200	200	200
الثقة_في_الحوافز	,097	,115	,196**	1	,698**	,179*
Sig. (bilatérale)	,170	,105	,005		,000	,011
N	200	200	200	200	200	200
الثقة_التنظيمية	,476**	,492**	,537**	,698**	1	,316**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	200	200	200	200	200	200
الالتزام_التنظيمي	,239**	,122	,166*	,179*	,316**	1
Sig. (bilatérale)	,001	,086	,019	,011	,000	
N	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	200	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	28