



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD
تخصص: إدارة أعمال

الثقة التنظيمية ودورها في تحسين مستوى الالتزام
التنظيمي لمنظمات الأعمال
دراسة لعينة من المؤسسات بولاية الوادي

إشراف الدكتورة : عابي خليدة

إعداد الطالبة : سوفات وهيبة

الأستاذ المساعد: بن علي عبد الرزاق

لجنة المناقشة

جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ	مسغوني منى
جامعة الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ	عابي خليدة
جامعة الوادي	مشرفا مساعدا	أستاذ	بن علي عبد الرزاق
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر أ	صالحى ناجية
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ	غربي العيد
جامعة ورقلة	مناقشا	أستاذ	طبيي عبد اللطيف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	مناصريه إسماعيل

السنة الجامعية 2024/2023

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

شكر وعرفان

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

كما أعلمكم أن كلماتي هاته لا توفيكم حقكم

فالشكر موصول لكل من ساعدني من قريب او بعيد

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة: عايي خليفة على توجيهاتها ونصائحها ومرافقتي طول فترة الدراسة

كما لا أنسى أن اتقدم بشكري الخالص للأستاذ بن علي عبد الرزاق بصفة خاصة

و الأساتذة المناقشين للأطروحة بصفة عامة، على بذلهم الجهد من أجل تنوير العمل

دون أن أنسى الأساتذة المحكمين للاستبيان

والشكر الجزيل لكل عمال المؤسسات محل الدراسة وبالأخص

رؤساء مصلحة الموارد البشرية

فشكرا جزيلا لكم

سوفات وهيبة

الاهداء

إلى من فارقتنا أجسادهم وأرواحهم تسكننا أمي أبي أخي رحمة الله عليهم

إلى زوجي

إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وكل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء اهدي عملي هذا

سوفات وهيبة

الملخص

تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة الثقة التنظيمية في زيادة تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية بالوادي (مؤسسة سونلغاز، المديرية العمالية لاتصالات الجزائر، مؤسسة المياه).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة تكونت من 47 سؤال تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 295 فردا من مجتمع يقدر 1132 عامل وعاملة، وتحليل المعلومات استخدم البرنامج الإحصائي SPSS V25.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية ومستوى مرتفع جدا للالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود اثر مباشر للثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، كما اكدت الدراسة أهمية القطاع العام في تحريك دواليب الاقتصاد العام.

الكلمات المفتاحية: الثقة، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، القطاع العام الاقتصادي ، الأثر.

Abstract:

This study aims to explore the extent to which organizational trust contributes to further improving the level of organizational commitment of employees in public economic institutions (Sonelgaz Foundation, the Operational Directorate of Algeria Telecom, the Water Corporation). The study relied on the descriptive analytical approach, and collected data using a questionnaire consisting of 47 questions that were distributed to a sample. A random sample of 295 individuals from a population of 1,132 male and female workers. To analyze the information, the statistical program SPSS V25 was used.

The results of the study showed a high level of organizational trust and a very high level of organizational commitment among the study sample, in addition to a direct effect of organizational trust in improving the level of organizational commitment. The study also confirmed the importance of the public sector in moving the wheels of the public economy.

Keywords: trust, organizational trust, organizational commitment, Economic public sector, impact.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية	
شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص بالعربية	
الملخص بالإنجليزية	
قائمة المحتويات	V - I
قائمة الجداول	VIII - VI
قائمة الأشكال	X-IX
مقدمة	أ-و
تمهيد	ا
إشكالية الدراسة	ب
فرضيات الدراسة	ب-ج
أهداف الدراسة	ج-د
أهمية الدراسة	د
مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة	د-هـ
حدود الدراسة	هـ
المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة	هـ
صعوبات الدراسة	هـ

و	هيكل الدراسة
63-9	الفصل الاول الادبيات النظرية للدراسة
9	تمهيد
38-10	المبحث الاول الثقة التنظيمية
15-10	المطلب الاول تعريف الثقة التنظيمية وأهميتها
18-16	المطلب الثاني أنواع الثقة التنظيمية
32-18	المطلب الثالث أبعاد الثقة التنظيمية
38-32	المطلب الرابع نماذج الثقة التنظيمية
63-39	المبحث الثاني الالتزام التنظيمي
47-39	المطلب الاول تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته
49-47	المطلب الثاني ابعاد الالتزام التنظيمي
54-49	المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومراحله
62-55	المطلب الرابع نماذج الالتزام التنظيمي ومقاييسه
63	خلاصة الفصل
101-64	الفصل الثاني الادبيات التطبيقية للدراسة
65	تمهيد
92-66	المبحث الاول عرض الدراسات السابقة
74-66	المطلب الاول الدراسات العربية
83-75	المطلب الثاني الدراسات المحلية
92-83	المطلب الثالث الدراسات الاجنبية

97-93	المبحث الثاني مراجعة الدراسات السابقة
95-93	المطلب الأول التعقيب على الدراسات السابقة
96-95	المطلب الثاني أوجه الاستفادة والاختلاف بين الدراسات السابقة
97	خاتمة الفصل
127-99	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
99	تمهيد
114-100	المبحث الأول طريقة الدراسة
103-100	المطلب الأول تقديم قطاع الدراسة
109-103	المطلب الثاني منهجية الدراسة
112-110	المطلب الثالث تحديد نموذج الدراسة و المتغيرات
125-113	المبحث الثاني أدوات الدراسة
117-113	المطلب الأول الأدوات المستخدمة في الدراسة
123-117	المطلب الثاني الصدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان)
124-123	المطلب الثالث البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
125	خلاصة الفصل
170-127	الفصل الرابع نتائج ومناقشات
127	تمهيد
141-128	المبحث الأول نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان
136-128	المطلب الأول عرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الثقة التنظيمية
141-136	المطلب الثاني عرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الالتزام التنظيمي

171-141	المبحث الثاني عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة
142-141	المطلب الأول اختبار طبيعة توزيع البيانات
155-143	المطلب الثاني عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى
158-155	المطلب الثالث عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
168-159	المبحث الثالث مناقشة فرضيات الدراسة
162-159	المطلب الأول مناقشة النتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان
165-162	المطلب الثاني مناقشة لنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
167-165	المطلب الثالث مناقشة نتائج الفروق للفرضية الرئيسية الثانية
168	خلاصة الفصل
175-170	الخاتمة
170	تمهيد
171-170	النتائج النظرية
172-171	النتائج الميدانية
173-172	مقترحات وآفاق الدراسة
189-175	المصادر والمراجع
202-190	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	توضيح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	96
1-3	يوضح قائمة المؤسسات محل مجتمع الدراسة	104
2-3	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	104
3-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	106
4-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب معيار السن	107
5-3	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	108
6-3	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	109
7-3	يوضح توزيع فقرات المتغير الثقة التنظيمية	115
8-3	يوضح توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي	115
9-3	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	116
10-3	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه	116
11-3	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد الثقة التنظيمية	118
12-3	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الثقة التنظيمية وأبعادها	119
13-3	يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي	120
14-3	يوضح مدى الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي	120
15-3	يبين معامل الفا كرونباخ لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية	121
16-3	يبين معامل الفا كرونباخ لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي	122
17-3	يبين معامل الفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	122

128	توزيع فقرات بعد الثقة بالزملاء	1-4
129	توزيع فقرات الثقة بالمشرفين	2-4
130	توزيع فقرات الثقة بالسياسات الإدارية	3-4
131	توزيع فقرات الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	4-4
132	عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بالقيم السائدة	5-4
133	عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بتوفر المعلومات	6-4
134	عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	7-4
135	ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة	8-4
137	يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الالتزام العاطفي	9-4
138	يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الالتزام المعياري	10-4
139	يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الالتزام المستمر	11-4
140	ترتيب أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	12-4
141	الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة	13-4
142	اختبار التوزيع الطبيعي	14-4
143	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	15-4
144	نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى	16-4
146	الصياغة الرياضية لعلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي	17-4
147	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	18-4
148	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	19-4
149	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	20-4

150	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	21-4
151	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	22-4
152	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية السادسة	23-4
153	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية السابعة	24-4
154	مقارنة نتائج الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد	25-4
155	نتائج الفروقات تتبعاً لمتغير الجنس	26-4
156	نتائج الفروقات تبعاً لمتغير السن	27-4
157	نتائج الفروقات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	28-4
158	نتائج الفروقات التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	29-4

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين الثقة والاداء	14
2-1	نموذج لعلاقة الثقة والمعلومات، التأثير و التحكم	33
3-1	نموذج الغامدي للثقة التنظيمية	35
4-1	نموذج الثقة التنظيمية لماير، ديفيز وشورمان	36
5-1	نموذج تأثير العوامل الخمسة للثقة على كل من الفعالية المتصورة والرضا الوظيفي في المنظمات	37
6-1	أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات	40
7-1	المدخل الموقفي للالتزام التنظيمي	43
8-1	المدخل السلوكي للالتزام التنظيمي	44
9-1	نموذج الالتزام التنظيمي لـ (Sekimoto and Hanada 1987)	56
10-1	المكونات الثلاث لنموذج الالتزام التنظيمي	57
11-1	نموذج الالتزام التنظيمي لـ (Ling et al 2002)	59
12-1	نموذج الالتزام التنظيمي لـ (Wang 2004)	60
1-3	توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس	106
2-3	توزيع افراد العينة بالنسبة لمتغير السن	107
3-3	توزيع افراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	108
4-3	توزيع افراد العينة بالنسبة للخبرة المهنية	109
5-3	نموذج الدراسة	111

138	ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة	1-4
142	ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة	2-4

مقدمة

تمهيد:

أثرت السرعة وعدم القدرة على التنبؤ وحجم التغيير بشكل عميق في مستوى الاقتصاد والمجتمعات والعاملين بصفة عامة وظهر أثرها بشكل كبير على المنظمات بصفة خاصة، وأدت إلى خلق بيئة معقدة وصعبة للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية، الشيء الذي دفع المنظمات بمختلف أصنافها إلى الاهتمام بالمعاملة العادلة داخل القوى العاملة المتنوعة بغية الاستجابة بشكل جيد للتحديات البيئية والتكنولوجية (Sucher & Gupta, 2022; Chanana, 2021, p. 1).

إن وجود المنظمات وبقيائها واستمراريتها يعتمد على تحقيق أهدافها، ويرتبط تحقيق الأهداف بالعاملين الذين يملكون ثقة عالية بمؤسستهم ومسؤوليهم وزملائهم في العمل، لذا ركزت المنظمات مؤخرًا على خلق قيم جديدة تعتمد على التكوين التنظيمي المبتكر وأنظمة إدارة شؤون العاملين المختلفة لتحقيق النمو المستدام وضمان الميزة التنافسية واستجابة للتكنولوجيا والبيئة المتغيرة بسرعة.

تحتاج المنظمات اليوم إلى التعاون مع العمال وأن تحصل على آرائهم حول كل موضوع في البيئة التنافسية الشديدة، ولكن الشرط المسبق للتعاون هو أن يثق العاملون ببعضهم البعض، ولكي يثق العاملون ببعضهم، يجب أن تصبح الثقة التنظيمية جزءًا من ثقافة المنظمة.

لذا حظيت الثقة التنظيمية باهتمام نظري وعملي متزايد، فالعديد من الباحثون يؤكدون أن زيادة الثقة التنظيمية بين أعضاء المنظمة يؤدي في النهاية إلى أداء تنظيمي ممتاز وغياها في العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة يثبط تحفيز العضو التنظيمي ويسبب عدة آثار جانبية ويقلل من الأداء، فالثقة التنظيمية أمر حتمي في الأوقات الصعبة ستكون مثل الغراء التي تمكن المنظمات من إعادة هيكلة نفسها من جديد وتنفيذ إجراءات جديدة فهي آلية لتشكيل بيئة عمل داعمة أثناء الأزمات (Bagie'nska & Anna, 2021; Kelly, 2020).

يرى ممارسي الموارد البشرية أن الشعور بتعزيز الالتزام التنظيمي في العمل يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل فالعاملون المرتبطون نفسيا بالمنظمة عادة ما يكونون أكثر رضا وإنتاجية، والالتزام العامل يعبر عن قوة و استقرار تربط الأفراد بالمنظمات وهذا له تأثيرا مباشرا على النمو والإنتاج.

اشكالية الدراسة:

تعد عملية تحسين الثقة التنظيمية في مكان العمل من بين القضايا المهمة التي تواجه جميع المنظمات اليوم، فقد أصبح من المسلم به بشكل متزايد أن الثقة في مكان العمل هي عامل حاسم يؤدي إلى زيادة الأداء في المنظمات كما أن الالتزام التنظيمي يعد العامل الرئيسي في التفاعلات بين العاملون والمنظمات.

كما أظهرت الأزمات على أهمية وقدرات المؤسسات الاقتصادية للقطاع العام على التعامل مع حالات الطوارئ، ومدى أهميته على المدى الطويل والقصير فهو يتحمل مسؤولية صمود المجتمعات واستقرارها على المدى الطويل، فمتى اتسم بالكفاءة والفعالية، كان خط الدفاع الأول في التصدي للمخاطر.

ومما سبق ذكره، فالدراسة الحالية تبحث عن مساهمة الثقة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة المياه، المديرية العملية لاتصالات الجزائر) بولاية الوادي. وعلى ضوء كل ذلك جاءت إشكاليتنا لتجيب على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟

ويتعين من ذلك طرح تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

1. هل يوجد أثر للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على تحسين الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات السيكومترية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

فرضيات الدراسة:

لغرض الاجابة على التساؤل الرئيس اعتمدنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى يوجد اثر للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على تحسين الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة .

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر للثقة بالزملاء في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.
2. يوجد أثر للثقة بالمشرفين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.
3. يوجد أثر للثقة بالسياسات الادارية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة

4. يوجد أثر للثقة بالابتكار وتحقيق الذات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.
5. يوجد أثر للثقة بالقيم السائدة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.
6. يوجد أثر للثقة بتوفر المعلومات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.
7. يوجد أثر للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات السيكومترية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المكتسبة) .

وتندرج تحت هاته الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في توضيح مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، يمكن تجزئة الهدف إلى مجموعة من الأهداف الجزئية وهي كالاتي:

1. إجراء دراسة تحليلية على الثقة التنظيمية للعاملين لفهم أفضل لكيفية زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة في بيئة عمل مضطربة.
2. تحديد العوامل الواعدة للحفاظ على مستوى مرتفع لكل من الثقة التنظيمية والالتزام الموظفين من أجل تحقيق العمل الجاد والنمو.
3. تحديد مستوى الثقة التنظيمية وفقا لأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) لدى المؤسسات محل الدراسة.
4. تحديد الطرق التي يمكن من خلالها أن تكون عملية الثقة التنظيمية ذات صلة لتحقيق أهداف الالتزام التنظيمي.

5. التعرف على أكثر المتغيرات السيكمومترية تأثيرا في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

أهمية دراسة يمكن تقسيم الأهمية إلى مستويين وهما:

أ. الأهمية النظرية:

1. تكسب الدراسة الحالية أهميتها انطلاقا من المتغيرات المدروسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي فلا يمكن من غير شك حجب أهمية كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في تحريك دواليب التسيير الإداري.

2. وضوح الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي يمكن الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في إثراء معارفهم.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تتناول الدراسة الحالية أهم مورد للمنظمة بالدراسة والتحليل وهو المورد البشري والبحث في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هذا المورد، من أجل الوقوف على أهم العوامل التي تساعد في تحسينها.

2. تساعد أصحاب القرار في التعرف على أكثر على الأدوات التي تساعد على نجاح المنظمات و ضمان استقرارها.

3. البحث في مستوى الالتزام التنظيمي للفرد والعمل جاهدا لتحسينهم.

4. تسليط الضوء على دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالقطاع العام لمساعدتها في تطورها و استقرارها.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب يمكن حصرها فيما يلي:

1. ميول الباحثة إلى دراسة أحد القضايا المعاصرة المتعلقة بالسلوك الإنساني، فالثقة التنظيمية من بين المواضيع ذات الأهمية الكبرى وتأثيرها جليا على مختلف القضايا المعاصرة بالمنظمات.

2. قلة الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي وخاصة بالمؤسسات محل الدراسة الاقتصادية بالقطاع العام.

3. محاولة التعرف إذا ما يوجد اهتمام بالسلوك الإنساني والنفسي داخل المؤسسات محل الدراسة.

4. مساعدة أصحاب القرار بالمؤسسات محل الدراسة بالآليات التي تساعد في أداء مهامهم.

5. تسليط الضوء على مؤسسات القطاع العام الاقتصادية دون غيرها بالدراسة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في الكشف على أثر الثقة التنظيمية الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين،

السياسات الإدارية، توفر المعلومات، القيم السائدة، الابتكار وتحقيق الذات، علاقة المنظمة بالبيئة في تحسين

مستوى الالتزام التنظيمي بمنظمات الأعمال، من خلال إعداد نموذج مفصل لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2. **الحدود المكانية:** شملت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بكل فروعها، مؤسسة سونلغاز بكل فروعها، مؤسسة المياه بكل فروعها لولاية الوادي.

3. **الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة النظرية ابتداء من نهاية 2018 أما الدراسة التطبيقية امتدت الفترة من سبتمبر 2021 إلى مارس 2022

4. **الحدود البشرية:** شمل مجتمع الدراسة كل العاملين باختلاف وظائفهم ومسؤولياتهم بالمؤسسات محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر بكل فروعها، مؤسسة سونلغاز بكل فروعها، مؤسسة المياه بكل فروعها).
المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة، انطلاقا من تحديد المشكلة، جمع المعلومات الضرورية ثم صياغة الأسئلة و الفرضيات مرورا باختيار العينة وأدوات الدراسة وانتهاء بالشرح والتحليل واستخلاص النتائج.

صعوبات الدراسة:

يمكن حصر الصعوبات في نقطتين وهما:

1. صعوبة الحصول على آخر الدراسات في هذا المجال من أجل زيادة الإثراء أكثر فالكثير من مصادر قواعد البيانات غير مجانية.

2. صعوبة في توزيع الاستبيانات والحصول على العينة المطلوبة في الوقت المناسب، بسبب طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

في الدراسة الحالية اعتمدنا على منهجية IMRAD وتم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

مقدمة: لا بد أن تضم مقدمة الدراسة على كل من تمهيد حول الموضوع المختار بالإضافة إلى طرح الإشكالية الرئيسية ومن ثم الأسئلة ثم الفرضيات، وتحديد كل من أهداف وأهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع مع ذكر منهجية الدراسة والصعوبات التي تعرض لها الباحث أثناء إنجازه للدراسة.

الفصل الأول: يتضمن أدبيات الدراسة لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: يتضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة المعبر عنها بالدراسات السابقة وتشمل كل من الدراسات العربية والدراسات المحلية والأجنبية.

الفصل الثالث: يتم التطرق في هذا الفصل إلى كل من المنهج المتبع، النموذج المقترح، التعريف بالمؤسسات محل الدراسة بالإضافة الى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفصل الرابع: يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في هذا الفصل بدءاً بنتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد العينة حول متغيرات الدراسة، مروا إلى اختبار الفرضيات وأخيراً مناقشة النتائج الموصول إليها.

الخاتمة: تشمل الخاتمة النتائج التي خلصت إليها الدراسة بالإضافة إلى التوصيات والأفاق المنتظرة.

الفصل الاول

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

في هذا في الفصل سنتطرق إلى تحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وصياغتها في اطار نظري مقسم إلى مبحثين، من أجل الفهم والاستيعاب أكثر، ويكون ذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والكتب وغيرها من المصادر بحيث سنتطرق إلى كل من المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النماذج، والمقاييس.....إلخ.

وفي هذا الصدد سنقوم بتقسيم الفصل كالتالي:

❖ المبحث الأول: الثقة التنظيمية

❖ المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

أطلق الكثير من الباحثين تسمية عصر المنظمات على العصر الحالي، كون المنظمات أصبحت تتحكم في عصب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الثقافية والسياسية، لذا عمدت المنظمات إلى فهم المصطلحات الإدارية الحديثة المرتبطة بالسلوك التنظيمي التي أحدثتها التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

من بين ما اهتمت به المنظمات الحديثة والباحثين في مجال الإدارة الثقة التنظيمية، حيث أكد الكثير من الباحثين أن تبنى بيئة تنظيمية مبنية على الثقة بين أفرادها عنصراً هاماً يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية كما يرى (الكساسبة و الفاعوري، 2010) أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملاً في تقبل أو رفض التغيير التنظيمي من قبل الأفراد داخل المؤسسة، كونها عاملاً فاعلاً لكل العلاقات الاجتماعية والشخصية والإدارية .

وعلى ضوء ما ذكر في الأعلى سنحاول طرح مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها بالإضافة إلى التفصيل في أنواعها ونماذجها.

المطلب الاول مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها

أولاً : مفهوم الثقة التنظيمية

لقت الثقة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء في مجالات علم النفس والاجتماع والإدارة وفي الوقت الذي نجد اتفاقاً على مدى أهميتها نجد اختلاف في تعريفها الاصطلاحي، وهذا ناتج لإيديولوجية وتخصص كل باحث ومن التعاريف نجد:

❖ التعريف اللغوي:

عرفت الثقة على أنها "مصدر قولك وثقّ به يثقّ، بالكسر فيهما، وثاقه وثقةً ائتمنه، وأنا واثقّ به وهو موثوق به، وهي موثوق بها وهم موثوق بهم" (ابن المنظور، 2004، صفحة 447).

كما عرفها قاموس إسكفورد "الشعور بالأمان تجاه الطرف الآخر وأنه موضع يقين ومسؤولية للقيام بالمهام والواجبات" (Oxford, 2003, p 1374).

❖ التعريف الاصطلاحي :

إحدى الصعوبات المفهومية في دراسة الثقة، هي الخلط بينها وبين التعاون، يرى المنظرون في علم الاجتماع أن الثقة تعبر عن توقع الفرد أو المجموعة أن الشخص المقابل جدير بالثقة، ومن منطلق آخر هي التفاعل

بين الآخر من دون إكراه، أما علماء النفس فيرون الثقة أنها حجر الأساس في العلاقات، وغالبا ما تعبر عن الارتباط بالحب والالتزام (أميرة، 2018، الصفحات 139-140).

كما عرفت على أنها "مفهوم شخصي وعاطفي يتعلق بالقيم ويتأثر بالبيئة المحيطة ونسبة المخاطرة، ويتطلب وجود طرفين على الأقل يثق كل منهما في الآخر لمواجهة التحديات من خلال القدرة الكافية على إنجاز الأعمال وفقا لمستويات أداء محددة " (الطار وأخرون، 2018، صفحة 15).

يركز التعريف على أن الثقة التنظيمية تتعلق بالفرد وقابلة للتغيير نتيجة لتأثرها بالبيئة الداخلية أو الخارجية كما أنها تتميز بنسبة من المخاطرة ولا يقصد بالمخاطرة هنا بالإيذاء وإنما هي حالة عدم التأكد نتيجة التغيرات البيئية كما أنها تمتاز بالاعتمادية حيث أن الأعمال لا يمكن أن تنجز بدون الطرف الآخر.

ويرى على أنها "الرغبة في أن تكون عرضة لأفعال الطرف المقابل بناء على التوقعات الإيجابية حول تصرفات الفرد ونواياه " (colquitt et al., 2017, p. 198).

ركز الباحثون في هذا المفهوم على أن الثقة التنظيمية نابعة من إرادة داخلية ويكون الفرد فيها سريع التأثير بأفعال الطرف المقابل بناء على تقديرات إيجابية أن الطرف الآخر يمتاز بالصدق والجدارة.

كما يمكن القول الثقة بأنها: نتاج للمعايير الأخلاقية المشتركة المتعلقة بالمعاملة بالمثل، الالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المجتمع، بما في ذلك الصدق والموثوقية والتعاون والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين. (De Lima Rua & Costa Araujo, 2016, p 46)

أضاف الباحثون من خلال هذا التعريف، أن الثقة التنظيمية واجب والتزام أخلاقي تجاه المجتمع والأفراد وأنها علاقة تفاعلية مشتركة مبنية على معايير أخلاقية.

كما تعرف على أنها: حالة نفسية تشمل نية قبول الضعف بناء على توقعات إيجابية لنوايا وسلوك شخص آخر (Saunders et al., 2010, p 73)

يرى الباحثون هنا على أن الثقة التنظيمية تعبر عن شعور داخلي بقبول الضعف بطريقة إرادية مبنية على رؤية أنه سيحدث ما يتمناه وليس ما يخشاه.

ويرى الكساسبة والفاعوري على أن الثقة التنظيمية "توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (الكساسبة و الفاعوري، 2010 ، الصفحة 67).

تعريف الثقة التنظيمية من وجهة نظر الغامدي على أنها مدى إدراك الأفراد للثقة في مؤسساتهم فلا يمكن الحديث عن وجود الثقة التنظيمية إلا ما تكن المنظمات تسعى إلى تحقيق مميزات ونتائج أفضل للأفراد (الغامدي، 1990، الصفحات 5-47).

كما يرى الحوامدة أن الثقة التنظيمية تعبر على توقعات إيجابية من الأفراد والجماعات بمنظمتهم كونها تحتوي على نظام إداري كفاء، قادر على توفير المعلومات والبيانات الضرورية للسير الحسن للعمل بما يسمح لها بمساعدتهم في تحقيق نتائج أفضل (الحوامدة ، 2004، صفحة 67) .

الباحث هنا ربط الثقة التنظيمية بالمناخ التنظيمي المدرك، فلا يمكن الحديث حسب رأيهم عن الثقة التنظيمية بدون نظام داخلي يساعد الفرد على تحقيق نتائج أفضل عما كان عليه.

أما بالنسبة لوجهة نظر (Tan & Tan) فيرى الثقة التنظيمية على أنها: ثقة الموظف في منظمته على أنها سوف تقيده أو على الأقل لن تقوم بالإضرار به، اعتمد الباحث في تعريفه للثقة على تعريف قدمه (Mayer et al. 1995) حيث حدد الثقة في المشرف على أنها رغبة المرؤوس في أن يكون ضعيفاً أمام تصرفات مشرفه الذي لا يمكنه التحكم في سلوكه وأفعاله (Tan & Tan, 2000, p. 243).

كما عرفها Rotan كما أشار (kursad, 2008, p. 2293) أن الثقة داخل المنظمات تتكون من جزأين وهي مانح الثقة والجدير بالثقة، فالثقة حسب رأي الباحث ترتبط بالإيمان بالآخرين وأن يستحق الطرف المقابل الثقة التي تمنح له، كما عرفت على أنها اعتماد فرد أو أفراد أو منظمة على واجب مقبول طوعاً من جانب فرد أو أفراد أو منظمة أخرى، للاعتراف بحقوق ومصالح جميع الآخرين المشاركين في مسعى مشترك أو تبادل اقتصادي (Greenwood, 2006, p. 2) .

من خلال ما تم عرضه وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين على تحديد عنوان موحد للثقة التنظيمية إلا أنه يمكن استخلاص نقاط مشتركة في التعاريف المقدمة وهي:

1. بناء الثقة التنظيمية يتوقف في الأساس على وعي المنظمة ككل دون استثناء أي فرد فيها بضرورة خلق مناخ تنظيمي يدعم بناءها .
2. الثقة التنظيمية هي علاقة تفاعلية بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة .
3. الثقة التنظيمية هي توقعات فردية تتحمل نسبة من المخاطرة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة
4. الثقة التنظيمية هي أساس تحقيق الفعالية التنظيمية داخل منظمات الأعمال

ومما سبق يتضح أن الثقة التنظيمية أساس العلاقات التنظيمية الداخلية بمنظمات الأعمال، كونها تساهم في خلق مناخ تنظيمي يدعم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، كما تعتبر من بين الأمور الأساسية التي تحتاجها المنظمات في بيئة الأعمال المضطربة بسبب متطلبات الاقتصاد الجديد حيث تمكن من خلق قوى عاملة ذات طاقات وقدرات إبداعية عالية.

وعلى ضوء ما ذكر سابقا يمكننا تعريف الثقة التنظيمية لدى منظمات الأعمال على أنها:

" البيئة المستقرة الآمنة التي تسمح للأفراد من بناء توقعات على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم".

ثانيا أهمية الثقة التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين والمنظرين والكتاب والعلماء باختلاف تخصصاتهم ووجهات نظرهم إلى الأهمية البالغة للثقة التنظيمية في بيئة الأعمال، وقد ازداد الاهتمام بها في أواخر السبعينات من القرن الماضي حيث يشير "MISHRA" إلى أن الثقة التنظيمية تعتبر عامل مهم في نجاح المنظمات على المدى الطويل، كون الأفراد يبذلون جهدا أكبر عندما يثقون في منظماتهم.

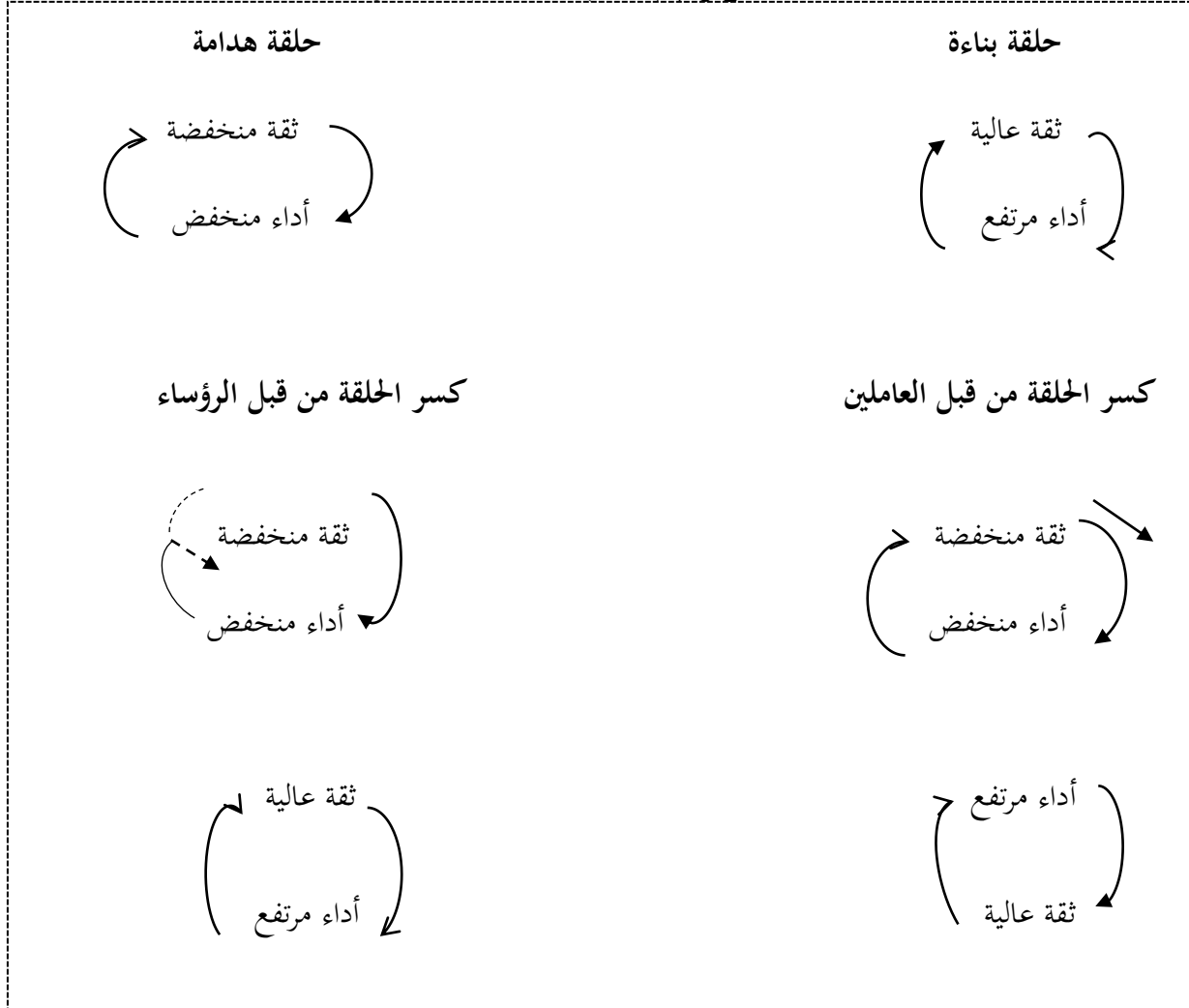
كما أشار "ماسلو" في سلم ماسلو للحاجات الإنسانية أن الثقة من بين العناصر المهمة التي تحتاجها النفس البشرية كما يجب ان تمنح الثقة للآخرين، كما تعتبر عامل مهم لزيادة نسبة رأس المال الاجتماعي كون الأشخاص الذين يشعرون بالثقة فيما بينهم يتخذون القرارات السريعة المساعدة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية (civelek et al, 2015, p. 218).

أكد العالم الياباني Ouchi في نظريته Z، أن العلاقات الإنسانية داخل المنظمات تأتي أولا مقارنة بالجانب التقني، فالثقة والانتاجية أمران متلازمان ولا يمكن لأي منظمة أن تنجح بلا ثقة، كون الثقة تقلل من مستوى الصراعات وتزيد نسبة التعاون على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، فالثقة والعدالة والانفتاح يزيد من فعالية المنظمة (Ouchi, 1981, p 72).

كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة الدور الفعال للثقة التنظيمية في ضمان استمرارية المنظمات في القطاع الخاص و العام على حد سواء، كما تعتبر عاملا أساسيا في التأثير على السلوك التنظيمي وهذا من شأنه تعزيز نجاح المنظمات على المدى الطويل، خاصة في حالات عدم التأكد وحدة المنافسة وذلك من خلال بناء العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم على أساس الثقة والنزاهة وسهولة نشر و انتقال المعلومات، كما أن الثقة تدعم بناء هياكل تنظيمية مسطحة، مما يسهل اتخاذ القرارات وضمان مشاركة الجميع (الراجحي، 2019).

تعمل الثقة على زيادة فعالية الأداء الوظيفي للأفراد كما أن انخفاض الثقة في منظمات الأعمال ينعكس سلباً على الأداء (Boong Kim, 2019, p. 188) ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الثقة والاداء



المصدر: الغامدي (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية

للإدارة، صفحة 14.

الشكل رقم (1.1) يوضح العلاقة الدائرية بين الأداء والثقة فهناك حلقة بناءة وحلقة هدامة فالحلقة البناءة تتميز بالثقة العالية وبالتالي تحقيق أداء مرتفع، والحلقة الهدامة تعبر عن ثقة منخفضة وبالتالي الحصول على أداء منخفض، كما يمكن كسر الحلقة ذات الأداء المنخفض من قبل العاملين وذلك من خلال تحسين أدائهم وبالنسبة للرؤساء من خلال زيادة مستوى ثقتهم بالعاملين، مما يمكن في الأخير الحصول على حلقة بناءة ذات ثقة وأداء مرتفع (العتار وآخرون، 2018؛ الغامدي، 1990).

يؤكد كل من Gollembiewski et Mcconkie أن الثقة من بين المتغيرات ذات تأثير قوي على السلوك الجماعي بين الأشخاص مقارنة بتأثير متغير آخر، كما تعتبر الثقة في نظر leana et BurenIII بأنها العنصر الثاني من عناصر رأس المال الاجتماعي بعد عنصر القابلية الاجتماعية، ويؤكد أن الثقة لا يمكن تعويضها في العلاقات الاجتماعية خاصة وفي نفس السياق يرى Zucker بأن الثقة عنصر حيوي و أساسي في إبرام الصفقات والعقود اليومية (الساعدي، 2016، صفحة 442) .

كما تظهر أهمية الثقة التنظيمية كأحد المتغيرات المهمة و الداعمة للعملية التسويقية وإدارة الشركات كما يمكن أن تكون مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية، كما يظهر ذلك من خلال التعاون بين الأفراد وتعزيز المصداقية بين الشركات التجارية و تسهل عملية استقبال وإرسال المراسلات التجارية (Pauline, 2003, p 40) .

يرى الخفاجي (2012) المشار إليه (عامر، 2018، صفحة 139) في أن أهمية الثقة التنظيمية تظهر في تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الافراد داخل التنظيم، كما تؤثر على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الإيجابية فعندما يتوفر مستوى عال من الثقة التنظيمية بين الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية من شأنه أن يولد رضا و استقرار وظيفي، ويزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، كما تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

من بين ما يميز الثقة التنظيمية قدرتها على تحسين وتحقيق استدامة المنظمات، حيث أكد العديد من الباحثين على قدرتها في ضمان استمرارية المنظمات على المدى الطويل، لذا على المنظمات تعزيز مستوى الثقة خاصة في علاقتها مع البيئة التي تنشط فيها فكلما زادت ثقة المجتمع في المنظمة كلما ضمنت استدامتها على المدى الطويل (Sarmawa et al., 2020, p 10) .

يؤكد العديد من الباحثين بالرغم من أهمية الثقة التنظيمية في الوقت الحالي، إلا أنها سوف تزداد بشكل كبير في المستقبل نظرا لتبني المنظمات الهياكل التنظيمية المرنة والاتصالات غير رسمية وتوجهها نحو العلاقات المفتوحة (عبد السميع، 2010، صفحة 9).

بعد الاستقراء لما سبق، يتضح جليا ضرورة إرساء مناخ تنظيمي قائم على توفر الثقة التنظيمية بالمنظمات على اختلاف أصنافها، لما لها من آثار إيجابية في التأثير على السلوك التنظيمي والبقاء التنظيمي على حد سواء مما ينتج عنه تحسين جودة أداء مخرجات المنظمات، كما أنها تسهم في تحسين مستوى الرضا لدى العاملين من خلال تحسين بيئات العمل المشجعة على الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني أنواع الثقة التنظيمية:

تعددت أنواع الثقة التنظيمية تبعاً لاختلاف زوايا نظر الباحثين إليها، فالثقة التنظيمية تعبر عن ظاهرة بين الفرد والمنظمات أو الأنظمة، وهو ما يفرض تغيير شكل العلاقة بين أفراد معينين إلى أنظمة مجردة (أحمد، 2017، ص 23).

وعلى ضوء ذلك يوجد عدة تقسيمات لأنواع الثقة التنظيمية و التي تتلخص فيما يلي :

أولا الثقة حسب مصدرها:

1. **الثقة القائمة على المعرفة:** تبنى هذه الثقة على معتقدات فردية تتعلق بمدى موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، وتتراوح مستوى المعرفة اللازمة لظهور الثقة بين المعرفة الكلية والجهل الكلي

2. **الثقة القائمة على أسس رسمية:** تعتمد هذه الثقة على وجود قواعد تعاقب جراء الاستخدام غير صحيح للثقة بين الأطراف.

3. **الثقة القائمة على ملامح شخصية:** تتعلق بالطبيعة الشخصية للفرد و الآخرين فيما إذا كان جدير بالثقة ام لا .

ثانيا بالنظر لعلاقات السلطة: يرى (Costigan، 1998) المشار إليه في (الشتوي، 2016، ص 7) يمكن تقسيم الثقة وفق هذا المنظور إلى قسمين وهما:

1. **الثقة العمودية:** تعبر هذه الثقة عن الثقة المتواجدة بين الرئيس والمرؤوسين، يساعد تعزيز هذا النوع من الثقة داخل المنظمات على إحداث التغيرات المطلوبة في العمل بسهولة ومرونة تامة من قبل الرؤساء.

2. **الثقة الجانبية:** تعبر عن الثقة المتواجدة بين المرؤوسين فيما بينهم توفر هذا النوع من الثقة داخل المنظمات يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية على حد سواء ،كون أداء الأعمال يعتمد على مشاركة الجميع.

ثالثا بالنظر إلى العلاقات التنظيمية: يتم تقسيم الثقة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع كما مشار إليها في (العتاروآخرون، 2018، صفحة 23) وهذه الأنواع هي:

1. **الثقة المبنية على التطابق:** تبنى هذه الثقة على القيم والفهم المتبادل بين الأفراد في المنظمة.

2. **الثقة المبنية على المعرفة:** يعتمد هذا النوع من الثقة على الخبرة والمعلومات والتجارب المتحققة من خلال التفاعل بين أعضاء المنظمة، حيث تتحقق هنا من خلال الدراية والمعرفة والخبرة .

3. **الثقة المبنية على الخوف:** يستند هذا النوع من الثقة على الخوف على أساس حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة .

رابعا **الثقة القائمة على درجة المخاطرة:** يتم تقسيم الثقة وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

1. **الثقة التعاقدية :** تستند هذه الثقة على مبدأ الاتفاق الحقيقي أو الضمني بين الأطراف وتبنى على أساس التعهد من أحد الأطراف والوفاء (أم عدمه) من الطرف الثاني ويتطور هذا الاتفاق من خلال التفاعل بين الأطراف ولعل ما يميز هذا النوع من الثقة انخفاض مستوى الخطورة كونها تعتمد على نتائج ملموسة بدلا من الاتجاهات والقيم والشعور (الرشيدي، 2015، صفحة 12).

2. **الثقة المكشوفة:** هي توقعات الفرد في أنه سوف يقابل بالتقدير والاحترام حين إظهاره لمشاعره وقيمه آرائه للآخرين، وعدم استخدام هذه المعلومات للإضرار به، وهو ما يجعل هذا النوع يتميز بخطورة كبيرة ومع ذلك وفي حالات العمل الجماعي على القائد حين ممارسته لسلطته التنظيمية لابد عليه أن يكون محتاطا حول مستويين لأقل مخاطرة وهي:

➤ **الصدقة :** تتمثل في المشاركة في المعلومات الشخصية، يسمح هذا النوع من المشاركة في المساعدة في حل المشاكل ومواجهتها فرديا وجماعيا.

➤ **المهام :** تتمثل في المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بالوظيفة والمهام وبالتالي يسمح هذا النوع من المشاركة في حل المشاكل الجماعة داخل المنظمة (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 78).

خامسا حسب المستهدف من الثقة يذهب العديد من الباحثين الى تقسيم وفق هذا المنظور إلى:

➤ **الثقة في الرئيس المباشر:** ويمكن تسميتها بالثقة الرأسية وهي توقع الفرد بأن مشرفه يتمتع بالنزاهة، العدالة الأمانة والاستقامة في حل مشاكلهم ومساعدتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

➤ **الثقة في الزملاء:** ويطلق عليها الثقة الأفقية وهي تكون بين الأفراد من نفس المستوى على شكل علاقات تفاعلية تعاونية وتبادلية .

➤ **الثقة في الإدارة العليا:** يعبر عن تصورات الأفراد بأن المنظمة التي يعملون بها يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق نتائج أفضل.

سادسا بالنظر إلى أطراف الثقة التنظيمية: يذهب العديد من الباحثين الى تقسيم وفق هذا المنظور إلى قسمين :

➤ **الثقة الشخصية (بين الأشخاص):** عرفت على أنها رغبة أو استعداد طرف معين بأن يكون معرضا للتأثر بأفعال وتصرفات الطرف الآخر من خلال توقع القيام بأعمال ذات قيمة للشخص مانح الثقة (Mayer et al., 1995, p 714).

كما ترى تركية القطاني أن الثقة الشخصية تنقسم إلى نوعين:

الثقة الأفقية أو الجانبية وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة والثقة الرأسية التي تكون بين الموظفين والمسؤولين (دلال، 2018، صفحة 18).

➤ **الثقة غير شخصية:** يطلق عليها الثقة المؤسسية والتنظيمية، حيث يرى جاميتا (Gambetta, 1988) أن الثقة بالمنظمة تعبر عن إيمان الفرد بأن المنظمة سوف توفر الظروف والإجراءات المناسبة ليزاول عمله على أكمل وجه و تساعد على تحقيق أهدافه.

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نستشف بأن الثقة التنظيمية مفهوم ديناميكي ذو طبيعة خاصة، فهو يتطور بتطور الفرد والجماعات والتنظيم ومرتبطة ارتباط وثيق بالمناح التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك، فالثقة التنظيمية تتسم بتعدد أنواعها المتكاملة والمتراصة فيما بينها، فعلى المنظمات باختلاف أصنافها التعرف على هذه الأنواع من أجل زيادة الوعي بضرورتها لتحسين العلاقات وتبادل الأفكار والمعلومات، فالثقة تنمو وتزداد لدى الأفراد كلما أدت المنظمة دورها وسوف نحاول في هذه الدراسة التركيز على التصنيف الأخير.

المطلب الثالث أبعاد الثقة التنظيمية :

تباينت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية، يعود ذلك لاختلاف وجهات نظرهم من جهة وإلى ديناميكية مصطلح الثقة التنظيمية من جهة أخرى، بالإضافة إلى اختلاف بيئاتهم، فالثقة ينضو لها الكثير من منظور أحادي البعد بمعنى علاقات ذات اتجاه واحد في حين أن الثقة التنظيمية نتاج تفاعل إنساني وهي عنصر أساسي في التفاعل بين العلاقات واتخاذ القرارات والتشارك والتعليم والتطوير التنظيمي (Corazzini, 1977, p 75).

اولاً حدد (chathotha et al., 2011, P 234) الأبعاد الآتية للثقة التنظيمية:

1. **النزاهة:** يقصد بالنزاهة العدل والإنصاف، وتشجيع الانفتاح والصدق في العلاقات داخل المنظمة على مستوى مختلف الجهات.
2. **الاعتمادية:** يعبر عن مدى اعتماد الموظفين بمؤسساتهم في كيفية التعامل في حل الأزمات والمشاكل مع التوجيه والإرشاد لتحسين قدرات الموظفين في أداء أعمالهم.
3. **الانتماء:** يعبر عن الإجراءات التي تنتهجها المؤسسات من أجل إقامة علاقات طويلة الأمد مع موظفيها والثقة في قدراتهم ومعارفهم.

ثانياً أما فيما يخص كل من (Tan & Tan, 2000, p 241 ; Starnes et al., 2016, p 5) ،
(Freund, 2014, p34) قد حددوا أبعاد الثقة التنظيمية كالآتي:

1. **القدرة:** كما يمكن التعبير عنها بالجدارة، وتمثل مجموعة القدرات والكفاءات التي تمكن القائد من التأثير في مجال معين، كما يمكن القول أن القدرة تشير هنا إلى أن المنظمة فعالة وارتفاع ثقة الموظف في كفاءة قيادة مؤسسته.
2. **الإحسان:** ويقصد به أيضا الولاء والإيثار وهو يعبر عن مدى رغبة الوصي في فعل الخير للموصي .
3. **النزاهة:** تسند النزاهة إلى مجموعة القيم والمعتقدات الواجب توفرها في العمل مثل أن تكون المنظمة منصفة وعادلة.

في نفس الوقت يشير الكعبي المشار إليه (في أحمد، 2017). أنه يمكن تحديد ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية والتي تكون على المستوى الأفقي للمنظمة وهي ثقة الموظف بزملائه الآخرين أو ضمن المستوى العمودي، وهي الثقة بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف والإدارة العليا، كما ترى تركية القحطاني المشار إليها (في دلال، 2018، صفحة 18) و (Lewicka, 2016, p 87). أن الثقة قد تكون شخصية وقد تكون غير شخصية، أما الشخصية فتتمثل في الثقة الجانبية أو الأفقية وهي الثقة بين الزملاء داخل المنظمة، والثقة الرأسية التي تكون بين الموظف والمشرف، أما الثقة غير الشخصية فتعبر على الثقة المؤسسية التنظيمية أو الثقة بالمنظمة وهي تلك الثقة التي توضح رغبة الموظفين أن يكون عرضة لتصرفات منظماتهم.

ثالثاً وفي الدراسة الحالية سوف نعتمد على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ما يلي:

1. الثقة التنظيمية الشخصية:

وضح (Bakaya, 2015 , p 221). أن الثقة الشخصية هي شكل من أشكال توقع السلوك المستقبلي، الوعد الشفهي أو الكتابي من طرف آخر نظراً لأن جهة الثقة تفترض إمكانية أن تكون هذه السلوكيات المستقبلية صحيحة فإن الضعف يصبح جانباً مهماً من جوانب الثقة الشخصية،
كما تعرف على أنها " مدى ثقة الشخص ورغبته في التصرف على أساس أقوال وأفعال وقرارات من شخص آخر " (Hassan et al, 2012 , p 34).

كما يركز هذا النوع من الثقة على العلاقة بين الفرد ومشرفه و بين الزملاء من نفس المستوى، أي العلاقات ذات الاتجاه الأفقي والعمودي، ويمكن قياسها من خلال البعدين التاليين:

1-1 الثقة الأفقية (الثقة في زملاء العمل):

ويقصد بها تلك الحلقات التعاونية المتبادلة بين الأفراد من نفس المستوى بالمنظمة، أساس هذه العلاقات تبادل المعارف والأفكار، والمعلومات بما يحقق الأهداف والغايات المشتركة.

يرى (Gospel Azubuike & Adekemi Drusilia, 2021, p 56) أن الثقة الأفقية تتكون من المحددات التالية:

أ. **الثقة القائمة على المنع** : تقوم على اعتبارات نفعية بأن أحد الأطراف سيكون جدير بالثقة وهذا بناء على تكاليف فقدان الثقة قد تفوق الفوائد المفترضة لكونهم غير جديرين بالثقة.

ب. **الثقة القائمة على المعرفة**: هي تلك الثقة التي تتعامل مع القدرة على التنبؤ بالنتائج السلوكية للوصي بناء على الأداء السابق.

ت. **الثقة القائمة على العاطفة**: وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة، وعمق الرابطة العاطفية الشعورية بين الأعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة إرادة العضو الآخر تأكيدا على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك.

أشار الغامدي (1990) بأن أعلى درجات الثقة بين الأفراد هي الثقة المكشوفة وهي اعتقاد الافراد إذا ما أظهروا مشاعرهم وآرائهم وقيمهم للآخرين خلال عملية الاتصال فسيعلمون على استجابة مبنية على تقدير الآراء واحترامها ولن يتم استخدام المعلومات للضرر بهم بالمستقبل.

والثقة المكشوفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا الممثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة الممثلة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، تعتبر الثقة في الزملاء عامل مهم وضروري توفره داخل المؤسسات بشتى أنواعها فنجاح المنظمات يتطلب تفاعل واتصالات مفتوحة بين أطرافه لتحقيق النجاح.

يؤكد (Tan & Lim, 2009, p 46). أن الموظفين الذين يتواصلون مع بعضهم البعض كثيرا ما يشاركون في القضايا التنظيمية ، أيضا يرى أن الثقة في الزملاء قد يكون لها الأثر الكبير في الثقة بإدارة المنظمة.

1-2 الثقة العمودية (الثقة في المشرفين):

يؤكد (الطائي، طاهر، و سلمان، 2012 ، صفحة 66) إلى وجوب توفر ثلاث محددات في الثقة بالمشرفين وهي :

أ. **النزعة إلى الخير**: وتعبر عن الشعور والإدراك الإيجابي من قبل المرؤوس تجاه رئيسهم المباشر بالعمل في كونه يتصف بالشفافية والإنصاف في التعامل معهم، ومساعدتهم في أداء أعمالهم دون تحقيق مكاسب او دوافع ذاتية.

ب. **الاستقامة:** يمكن التعبير عنها بالصرامة وهي تعني شعور المرؤوسين وإدراكهم بالعدالة والإنصاف مع تطابق الأفعال مع الأقوال من قبل مرؤوسيه في العمل.

ت. **القدرة على أداء العمل بكفاءة:** تعبر عن مجموعة الكفاءات والقدرات التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي من خلالها يستطيع التأثير الإيجابي على مرؤوسيه.

أما (Gospel Azubuike & Adekemi Drusilia, 2021 , p 61). فيرى أن محددات الثقة بالمشرفين تتكون من جانبين وهما:

أ. **الثقة في كفاءة المشرّف:** يقصد بها احتياج المؤمن إلى إدراك قدرة الوصي على أنها إيجابية لوجود الثقة.

ب. **الثقة في إحسان المشرّف :** هذا النوع من الثقة يجلب الثقة للمستفيدين بأن المستفيد سيتصرف بطريقة

معينة تساعدهم على تحقيق مصلحتهم، الثقة القائمة على الإحسان هي استعداد للنظر في المصالح في عملية صنع القرار، والرغبة في التصرف بمراعاة وحساسية لاحتياجات ومصالح المؤمن بالإضافة إلى الرغبة في تقديم خدمات لأعضاء آخرين في المنظمة في العمل نحو هدف مشترك.

ذكر (Basit, 2017). بأن ثقة الموظف تعبر عن التوقعات الإيجابية عن المشرّف فيما يتعلق بالكفاءة والموثوقية والكرم وعندما يكون سلوكهم المستقبلي متوقعا ويظهرون اتساق بين أقوالهم وأفعالهم.

كما أن ثقة الموظف في مشرفه قد تحسن من مستويات الرضا وقناعاته بالعمل و منه زيادة الإنتاج و التعاون كما يمكن أن تزيد من تقبل العاملين لتوجيهات المشرفين دون أن يكون هناك نزاع أو صراعات قد تضعف من وتيرة العمل.

كما يرى الباحثون (Paliszkiewicz et al , 2014). أن الثقة العمودية تعزز الجودة داخل المنظمات فوجود اتصالات فعالة ومفتوحة بين الطرفين مع فتح المجال للعاملين في المساعدة على حل المشاكل و المشاركة في اتخاذ القرارات، من شأنه تحقيق جودة الاتصال داخل المنظمات.

تميل الثقة العمودية إلى توليد القيادة التنظيمية لبناء المعرفة والخبرة التي يمكن نقلها إلى الموظفين لتمكينهم من أداء وظيفتهم بشكل مناسب، وهذا يعني أن عملية إنشاء وتطوير ونقل المعرفة القائمة على العمل من قبل المنظمة ستساعد القيادة التنظيمية على "تكليف" الواجبات الأساسية للموظفين، ولديها إيمان راسخ وثقة فيهم (الموظفون) بأنهم سيفعلون ذلك، كما أن بناء الثقة الرأسية يدور حول أسلوب موازنة من شأنه أن يسمح بإنشاء ونقل المعرفة داخل المنظمة ويدعمها.

2. الثقة التنظيمية غير الشخصية:

تعبّر عن تصور الأفراد بأن المنظمة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج أفضل، أكدت العديد من الدراسات المتخصصة في دراسة الثقة أهمية ثقة الموظف في إدارته لدورها الكبير والمهم في تحقيق زيادة فعالية المنظمة والاستدامة التنظيمية للمنظمات، فالأفراد الذين يثقون في منظماتهم يسعون إلى المحافظة عليها وبالمقابل انخفاض مستوى الثقة في المنظمة من شأنه خلق حالة من الفزع والصراعات داخل المنظمة، حسب موقع (The Limeade Team, n.d.) يمكن زيادة مستوى الثقة بالمنظمة من خلال تفعيل قنوات اتصال بين الأفراد على مختلف المستويات وتدعيمها بتقنيات تكنولوجيا عالية، كما يمكن تشجيع ثقافة الثقة داخل المنظمة.

الثقة في المنظمة قائمة على السياسات الإدارية والإجراءات المبنية على الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص، وبالمقابل فتتاج الثقة بالمنظمة يعود بالنفع على مخرجات العمل الموقفية مثل زيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي إضافة إلى مخرجات العمل السلوكية كالأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمية وسلوك الإبداع (احمد، 2015).

سوف نعتمد على نموذج الغامدي في تحديد الأبعاد هذا الصنف من الثقة فالغامدي (1990) كساسبية (1996)، شل (2004)، الحوامدة والكساسبية (2000)، الرواشدة (2004) اعتمدوا على أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي السياسات الإدارية، توفر المعلومات، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، أضاف حوامدة ومحارمة (1998) بعد خامس يتمثل في علاقة المنظمة بالبيئة، وفي دراستنا الحالية سنعتمد على الأبعاد الخمسة من أجل تحديد الثقة غير الشخصية (الثقة بالمنظمة) وهي كالآتي:

2-1 السياسات الإدارية:

ينظر عواد (2012) للسياسات الإدارية بأنها "مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرفات الأفراد، وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته" (إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، صفحة 196).

تعمل السياسات الإدارية على بناء توقعات حول المنظمة وتسلط الضوء على قيمها، بالإضافة إلى طرح القضايا المتعلقة بالموارد البشرية مثل الأجور والضمان الاجتماعي، فهي تعبّر عن مجموعة من القوانين والقرارات والاجراءات التي تضعها وتمارسها المؤسسة من أجل السير الحسن في عملها تكون بمثابة دليل لكيفية عملها، عند وضع السياسات الإدارية لا بد من الوضع في الاعتبار الغرض من كل سياسة مقترحة والعمل ككل وأهدافها طويلة المدى (Smyth, 2020).

تعزز السياسات الإدارية بيئة عمل إيجابية وآمنة ومنتجة، تختلف كل منظمة عن غيرها لذلك ستختلف السياسات المحددة لكل منظمة ومع ذلك تشترك العديد من المنظمات في احتياجات مماثلة عندما يتعلق الأمر بلوائح الموارد البشرية.

سوف نذكر أهم العناصر التي تحدد السياسات الإدارية داخل المنظمات:

1-2-1 وضوح السياسات الإدارية: لزيادة مستوى ثقة الموظف بمنظمتها لابد من أن تكون السياسات الإدارية واضحة وثابتة و أن لا تكون عرضة للتغيير، يجب على المؤسسات في حالة أي تغيير على السياسات الإدارية أن يرافقها توضيح الأسباب المؤدية إلى ذلك (المغربي ك.، 1994، صفحة 255-256) وحتى تكون واضحة لابد من توفر هذه الشروط (الشرقاوي، 1992، صفحة 348):

➤ **المرونة :** أن تكون السياسات الإدارية صالحة لحالات عدم التأكد، وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لكسب ثقة العمال.

➤ **الثبات:** يقصد بالثبات هنا أن تنبثق السياسات الإدارية من قاعدة تنظيمية ثابتة تشاركية بين العمال مما يزيد من الشعور بالارتياح لدى العمال وزيادة ثقتهم بالمنظمة.

➤ **العدالة:** تعبر على ممارسات إيجابية من خلال تعزيز شعور الموظفين و بعدالة الإجراءات و قيامها على أسس من المصادقية والثقة، وعبر التطبيق الصحيح للسياسات والإجراءات دون تمييز أو تحيز.

➤ **الشمول:** لا بد أن تلمس السياسات الإدارية كل المستويات داخل المنظمات والقضايا.

كما يمكن القول أن وضوح السياسات الإدارية يساعد المنظمة على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وضمان عدم تداخلها.

2-1-2 المشاركة في صنع القرار:

تعتبر عملية المشاركة في صنع القرار ذات أهمية كبيرة للمنظمات التي تسعى على تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين والمنظمة، تعبر المشاركة في صنع القرارات على عملية دائمة متواصلة تلمس جميع المستويات على فترات زمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة).

إن فتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرارات يسمح بالحصول على قرار رشيد، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار يقوي العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم على حد سواء.

يترب في عملية المشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة الاستخدام الأمثل للمعلومات وتحسين الاتصالات فمن شأنها زيادة شعور المسؤولين بالثقة والقوة في مراكزهم الإدارية وزيادة معرفة العمال كما أن الخلل في الاتصالات من شأنه أن يضعف الثقة بالمسؤولين بسبب اعتقاد العمال بتدني معارف وقدرات الرؤساء (الكساسة و الفاعوري، 2010، صفحة 83) والملاحظ أن الحصول على المعلومات المناسبة ذات القيمة من شأنه زيادة ثقة العاملين بالمنظمة بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء

كما يمكن القول أن الثقة التنظيمية تعزز عملية المشاركة في اتخاذ القرار والعكس صحيح فضعف الثقة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمات من شأنه عرقلة عملية اتخاذ القرار الرشيد.

2-1-3 برامج التدريب:

أخذ التدريب مكانه هامة في المنظمات المعاصرة لدوره الفعال في تحقيق نجاحها وتطوير الكفاءات، فالعولمة والتطور التكنولوجي فرض حتمية تطوير المهارات والكفاءات وأدائهم، كما يوفر التدريب الكثير من الفوائد التنظيمية مثل زيادة الإنتاجية وزيادة مشاركة الموظفين وجذب أفضل المواهب، كما يعمل على بناء الثقة في مكان العمل.

يسعى التدريب إلى تعديل السلوك من خلال الخبرة ونقل المهارات والمعرفة من أصحابها إلى المتدربين لذا فالتدريب يوفر فرصا للموظفين لتعزيز قدراتهم المعرفية والمهارات اللازمة للتطوير الفعال من خلال الحصول على هذه البرامج التدريبية، فالموظفون بذلك قادرون على الحصول على ثقة بأنفسهم ولديهم تفكير إيجابي نحو منظماتهم لأن المنظمات الأكثر دعما من المرجح أن يؤدي التدريب إلى تنفيذ ممارسات وبرامج التدريب بشكل فعال وزيادة فعالية المنظمات وثقة الموظفين بأنفسهم وبالمنظمات على حد سواء (Ocen et al., 2017, p 752-753).

2-1-4 سياسات التحفيز:

أكدت الدراسات الأهمية الكبيرة للحوافز على مستوى المنظمات و الأفراد على حد سواء، أما بالنسبة لأثره على الأفراد فيعمل التحفيز على التشجيع على المنافسة بينهم، تنمية روح المشاركة والتفاعل بين الجميع من أجل تحقيق الاهداف المسطرة كما يعمل التحفيز على تهدئة الأوساط بين الأفراد وزيادة الثقة بينهم.

أما بالنسبة للمنظمات فيساعد التحفيز على تكيف المنظمات على ديناميكية البيئة وسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة، بالإضافة إلى ابتكار الطرق والوسائل الحديثة التي من شأنها تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد والكثير من الدراسات الميدانية للعديد من المنظمات أكدت على دور التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ومنه نستنتج أن التحفيز سلاح ذو حدين فقد يكون عامل مهم جدا لزيادة مستوى الثقة بين الأفراد فيما بينهم وثقة الأفراد بالمنظمة وقد يكون عائق لنجاح المنظمات في حالة اعتماد التحفيز على أسس غير عادلة.

2-1-5 عملية تقويم الأداء :

تعتبر عملية تقويم الأداء من الأدوات الضرورية والأساسية للتغيير والتطوير داخل المنظمات، فلها دور مؤثر في إدارة الأفراد كما تساهم في تحديد مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساعد في الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء المتميز و تحسين مستوى الأفراد ذوي الأداء الضعيف، كما يمكن من خلالها وضع سياسات ثابتة وعادلة تتعلق بعمليات الاستقطاب واختيار وتعيين الموظفين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

كما يمكن القول أن قناعة الموظفين بهذه السياسات ورضاهم عن كيفية توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وزيادة فرص مشاركتهم في صنع القرار في مجال عملهم ستؤدي إلى اشباع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية لديهم وتؤثر إيجابيا في مستوى رضاهم الوظيفي ودرجة الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة (يوسف المعشر و عصري، 2012، صفحة 624).

إن فعالية عملية تقويم الأداء من شأنها تحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي على خلق مناخ تنظيمي سليما قائما على العدالة والمساواة وبالتالي تحسين مستوى الولاء التنظيمي وتعزيز الثقة التنظيمية بينهم (اللوزي، 2003، صفحة 117).

كما يجدر الذكر أن أي خلل في عملية تقييم الأداء كأن يغلب عليها طابع المزاجية والعلاقات الشخصية من شأنه الإضرار بالوسط التنظيمي داخل المنظمات وكثرة الصراعات، وبالتالي زعزعة ثقة الرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمة ككل، فلا بد من فتح باب الحوار وتشارك الجميع في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها تقييم الأداء.

2-1-6 أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين:

تعتمد المنظمات الحديثة على ثلاثة أساليب أساسية في التعامل مع موظفيها وهي :

➤ **الأسلوب التشاركي:** يعتمد هذا الأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة لتشارك المهام بين الموظفين بحيث يستوعب كل فرد دوره ومهمته المراد تنفيذها، ويمنح هذا الأسلوب الشعور بالثقة بالنفس الأفراد العاملين وبالمنظمة في نفس الوقت.

➤ **الأسلوب التوجيهي:** يعتمد هذا الأسلوب على إعطاء التوجيهات للأفراد حول كيفية القيام بالمهام و تنتهج المنظمات هذا الأسلوب في بعض الحالات عندما تكون الفترة الزمنية محدودة وارتفاع عدد الأفراد داخل المشروع يحتاج المسؤول في هذا النوع من الأساليب إلى كسب ثقة الأفراد لضمان نجاحه.

➤ **أسلوب فريق العمل:** يعتبر هذا الأسلوب الأمثل على وجه الخصوص، كونه يعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، ويمكن من خلاله أيضا تقليص الأخطاء والزمن المخصص لإنجاز المهام والأعمال.

وخلاصة القول أن أسلوب التعامل الرؤساء مع مرؤوسيهام ذو أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية فكلما كان هناك تواصل بناء بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمات يتسم بالمرونة والإنسانية و يكون مبني على أسس موضوعية صحيحة من شأنه زيادة الثقة بين العمال أنفسهم وبين العمال والمنظمات وهو ما يحقق الأهداف المرجوة.

2-2 فرص الابتكار وتحقيق الذات :

المتبع إلى مثلث ما سلو للحاجات الإنسانية يجد أن حاجات تحقيق الذات كانت في ذروة التسلسل الهرمي لسلم الحاجات الإنسانية وتعبر عن محاولة الفرد لتحقيق ذاته من خلال الاستخدام الكامل لقدراته ومهاراته ومواهبه الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات والابتكارات (cherry, 2021).

اتفق الأكاديميون والممارسون وصانعو السياسات على نطاق واسع على أن القدرة التنظيمية على الابداع ومن ثمة الابتكار تعتمد على القضايا المتعلقة بالمعرفة (Cabrillo et al., 2020, p 754).

الابتكار سواء كان ذلك في المنتجات أو الخدمات أو العمليات التنظيمية هي متطلبات أساسية داخل المنظمات لأن التقنيات المتقدمة لها دور كبير للتصدي للمشكلات والعقبات وخاصة موضوع الندرة، ولتكون المنظمة مبتكرة يجب أن تخلق بيئة ثقة داخلها من أجل تعزيز التعاون وتوليد الأفكار الجديدة والإبداع وأخيراً الابتكار، تطوير الثقة في المنظمات من شأنه تعزيز المزيد من الابتكارات والتجديد، فالثقة أمر لا مفر منه خاصة في حالة أفكار التحسين (lazany, 2017, p 329).

إن علاقة الابتكار وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتضح من خلال قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الداعم للثقة ومنح الأفراد فرص من أجل إظهار مهاراتهم وقدراتهم و توليد أفكار جديدة وابتكارات، ولا بد من توفر المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، يتكون بعد الابتكار وتحقيق الذات من عدة عناصر وهي :

2-2-1 تشجيع ودعم الابتكار و التجديد في العمل: تسعى المنظمات الحديثة إلى التشجيع على الابداع على

مستوى العمليات التنظيمية والإنتاجية لتضمن بقائها وسط المنافسة القوية الموجودة، فهي تعتمد إلى وضع استراتيجيات لتضمن نجاحها وأن تحرص على المضي قدماً نحو أهدافها التي وضعتها، لذا تعتمد إلى توفير المناخ الملائم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات الأفراد الشيء الذي يضفي احساسا لدى الأفراد بأهميتهم في التنظيم ويزيد الثقة في أنفسهم وبالمنظمة.

فالإبداع يحتاج إلى تفعيل الاتصالات الأفقية والعمودية النازلة والصاعدة على حد سواء من أجل الاستفادة من خبرات الجميع وإتاحة الفرص لأبداء بالآراء للتعلم والتطور وتقديم الجديد من الأفكار، فعدم تفعيل الاتصالات داخل التنظيم يخلق مناخا لا يشجع على العمل وتقديم الجديد (المغربي ، 1994).

2-2-2 تفويض السلطات والصلاحيات: اتفق الكثير من الباحثين على أهمية تفويض السلطات والصلاحيات الذي يعبر عن منح الرئيس بعض صلاحياته وسلطته إلى المرؤوسين دون أن يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال بل يساعد فقط، لأنه يحقق العديد من الإيجابيات ويخلق مناخا تنظيميا صحيا يشجع الأفراد على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها والعمل على نجاحها من خلالها خلق الجديد وابتكار طرق جديدة للتميز.

إن مركزية السلطة داخل المنظمات يخلق مناخا جامدا ويحد من الإبداع ويضعف مبادرات الأفراد و إسهاماتهم في التعامل مع المشكلات بل بالعكس قد يزيد من مستوى الصراعات داخلها ومما ينعكس على مستوى ثقة الموظف بمسؤوله ومنظمته على حد سواء بالتالي عملية تفويض الصلاحيات والسلطات من أهم الوسائل التي تسمح بزيادة الثقة داخل المنظمات على مختلف المستويات بالإضافة إلى دعم الأفكار الإبداعية لدى الأفراد بما يخدم مصلحة الجميع (القريوتي، 1993).

2-2-3. ثقة الإدارة بقدرات العاملين : الثقة تعد من أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار العاملين وتشكيل فرق العمل، كما تعد من بين أهم عوامل نجاح المنظمات، فحسب الدراسات الحديثة فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تثق في قدرات موظفيها فهذه الثقة تمنح العاملين الشعور بالارتياح على أعمالهم وتزيد من مستوى مسؤولياتهم حول تحقيق أهداف المؤسسة بكل جدارة، فثقة الإدارة بالعاملين تحسن الصورة الذهنية للمنظمة بالخارج وتكون كدعاية مجانية، لذا على الإدارة تدعيم هذه الثقة من خلال فتح مجال التعبير عن الآراء و تدعيم الاتصال المفتوح سواء أكان أفقي أو عمودي داخل المنظمة بالإضافة إلى التحلي بمبدأ المصادقية في الأفعال للثقة فطالما تفي بالتزاماتك ووعودك فإنك تصادق أفعالك مما يجعلك محل ثقة عند الآخرين، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب وغيرها من الأدوات التي من شأنها تطوير قدرات الأفراد بالإضافة إلى زيادة ثقة الأفراد في قدراتهم والأهم من كل ذلك زيادة ثقة الأفراد في منظمته، كما على المنظمات اظهار جهود الأفراد وعدم إخفائها أو نسبها لمستحقيها فهذا قد يكون الأثر الكبير في نفوس الأفراد وبالتالي زيادة ولاء الأفراد للمنظمة و ارتفاع نسبة الثقة بها (شير تليف، 2001).

2-2-3 تقدير الإدارة لمجهودات العاملين: يظهر هذا العنصر جليا في منح الحوافز بشقيها المادي والمعنوي جراء مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها من خلال الأفكار الإبداعية والتزامهم بأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه واعتمادا على أسس موضوعية قائمة على الجدارة والأحقية لا على أسس شخصية واعتبارات محسوبة، ومما لا شك فيه أن تتمين المنظمات لمجهودات الأفراد، يشجع فيهم روح المبادرة و العمل جنبا إلى جنب من أجل تطوير العمل وتحسين صورة المنظمة في الخارج كما يمكن القول أن هذا التقدير يكون ناتجا عن وجود مناخ تنظيمي صحي قائم على الثقة المتبادلة والعدالة والإنصاف بالإضافة إلى قدرة المنظمة وسياستها في تحقيق السير

الحسن للعمل، زد على ذلك شعور الموظف بمكانته داخل الموظف ومما يرفع من مستوى ثقته في نفسه أولاً و في المنظمة ثانياً (الكساسبة و الفاعوري، 2010، صفحة 93).

2-2-4 الثقافة العالية للرؤساء: إن إيمان الأفراد بمدى قدرة الرؤساء داخل المنظمات ومعرفتهم العالية مدعاة للثقة في قراراتهم وسبب في سهولة التعامل معهم واتباع أوامره، كما أكدت العديد من الدراسات (الرفاعي، 2013، صفحة 2-3). أن المصدر الجدير بالثقة يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية على سلوك المتلقي أو مستلم المعرفة، كما أن إدراك المصدر الجدير بالثقة سوف يؤثر بصورة جوهرية على احتمال التغيير السلوكي لمتلقي المعرفة. فتمتع المشرفين والمسؤولين بالمنظمات على اختلاف أصنافها بالمعرفة العالية والخلفية العلمية في جميع التخصصات، والقدرة والمرونة في مشاركة الجميع في المساعدة على اتخاذ القرارات من شأنه رفع مستوى الثقة بين الأفراد والسبيل من أجل السير الحسن للعمل، فالعزلة العالية والتمكن الفعال من التسيير والإدارة قد يسهل على المنظمات اعتماد التغيير وسرعة التكيف أمام التحديات والأزمات في ظل البيئة الديناميكية.

2-3 القيم السائدة:

تسعى المنظمات الحديثة نحو إثبات هويتها ورسالتها أمام المجتمع الذي تنشط فيه، لذا أصبحت القيم التنظيمية على اختلافها من أهم ركائز النجاح، لما لها من دور عظيم في تفعيل عملية التواصل و تحسين إنتاجية العمل لتحقيق أهدافها، لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي أن توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات من بين الأمور البالغة الأهمية التي تسعى المنظمات إلى خلقها ودعمها من أجل الحصول على بيئة تنظيمية صحية ويقلل من نسبة الصراعات والمشاكل داخلها ويحقق الأهداف المنشودة كما أن هذا التوافق يزيد من نسبة الثقة الأفقية كانت أو العمودية بين المستويات المختلفة بالمنظمة (نقابة المتخصصين في الموارد البشرية ببلبنان، 2016).

كما أن القيم التنظيمية تساعد على جذب المواهب وتعزيز الاتصالات وتدعيم مشاركة الأفراد داخل المنظمة فحسب عالم النفس سبر انجر (Spranger) صنف القيم في مجال السلوك التنظيمي إلى التصنيفات (كوش و محجر، 2017، ص 568) التالية :

✓ **القيم النظرية:** وهي القيم التي تظهر جلية عند الفلاسفة والعلماء وتركز على الحقائق بالكون وأسباب حدوثها.

✓ **القيم الاقتصادية:** وهي القيم التي تهتم بالجوانب الاقتصادية، كقضايا التكلفة والعائد، والربح والخسارة.

✓ **القيم الجمالية:** تركز على الجوانب الجمالية والفنية من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام .

✓ **القيم الاجتماعية:** وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراد.

✓ **القيم السياسية:** وتركز هذه القيم على حب السيطرة والقوة والتأثير، ويعتبر رجال السياسة خاصة من يركزون على إمتلاك هذه القيم .

✓ **القيم الدينية:** و هي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد و وحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكونونة الخليقة.

المتتبع لمجموع القيم نجد أن المنظمات تركز على القيم التي تساعد في تحقيق البيئة الآمنة المحفزة للعمل والإبداع والابتكار والتجديد من أجل ضمان استدامتها ونجاحها في ظل البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى القيم التي تدعم العلاقات التنظيمية داخلها بين الأفراد وتزيد خاصة من مستوى الثقة بينهم، وعلى ضوء هذا يرى روبنز المشار اليه (الكساسة و الفاعوري، 2010، صفحة 96) في أن أهم القيم التي تأخذ اولوية في معظم جهود التطوير التنظيمي بما يلي:

■ **احترام الناس:** يعد عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني فلا بد من التعامل مع الأفراد داخل التنظيم بكل كرامة واحترام وتثمين جهودهم وقدراتهم.

■ **الثقة والدعم :** لا بد على المنظمات تقديم الدعم التنظيمي للعاملين و الاهتمام بهم، فكلما أدرك العاملون مدى اهتمام المنظمة بهم ودعمها لهم، وحرصها على تنمية الثقة التنظيمية كلما أقبل العاملون على تبادل هذه المعاملات الجيدة معها من خلال زيادة الممارسات الإيجابية وتقليل الممارسات السلبية.

■ **المساواة في القوة:** تقصد به توزيع السلطة والصلاحيات والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وتفعيل العدالة والمساواة في العلاقات التنظيمية .

■ **المواجهة :** لا بد على المنظمات مواجهة المشاكل والعيوب وعدم التستر عليها.

■ **المشاركة:** وبقصد بها مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تخص العمل، بما في ذلك المساعدة في حل المشاكل وبناء الاستراتيجيات العامة.

يتكون بعد القيم السائدة من عدة عناصر وهي :

1-3-2 احترام الإدارة للعاملين: احترام الإدارة لموظفيها يعني احترام حقوق الإنسان الفردية والخصوصية، والقضاء على جميع أنواع وأشكال التمييز، سواء على أساس الدين أو المعتقد أو العرق أو الجنسية أو الجنس أو الإعاقة الجسدية، بالإضافة إلى ضمان بيئة عمل آمنة وصحية لجميع الموظفين.

تبنى العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم مواقف تتفاعل بموجبها المنظمة بأكملها مع كعائلة متماسكة يساعد هذ التفاعل على تعزيز ثقة الموظفين ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء فعال في المنظمة ويزيد من مستوى التزامهم وأدائهم (Lee & Arcand, 2020) .

2-3-2 التعاون بين الأفراد العاملين في المنظمة: تكمن أهمية العمل بشكل تعاوني بدلاً من العمل الفردي على تحسين الإنتاجية و يمنح الموظفين إحساساً بالهدف والانتماء والثقة في المؤسسة، ويصبح من السهل أيضاً طرح الأفكار لحل مشكلة قائمة أو تقديم العمل المطلوب في الوقت المحدد، يمكن للموظفين ذوي الأفكار ووجهات النظر والخبرات المختلفة العمل معاً لإيجاد حلول مبتكرة، والتي بدورها تتيح للمنظمات حل المشكلات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة غير أنه من غير الممكن العمل في جماعة دون توفر الثقة سواء الثقة في الجماعة أو في المؤسسة.

2-3-3 كفاءة الرؤساء: تعبر الكفاءة عن الجدارة في أداء العمل وهي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية كما يمكن القول أن الكفاءة والثقة متلازمان وعنصران ضروريان في بيئة العمل من أجل تحقيق أهداف على مستوى فريق العمل والمؤسسة على حد سواء، كما أن تلازم هذان العنصران يخلق نوعاً من الولاء للمؤسسة وللمسؤول المباشر مما يخلق نوعاً من الرضا والالتزام بالخطط والأهداف المسطرة.

في نفس السياق يرى العديد من الباحثين والمنظرين أن الثقة و الكفاءة لا بد من توفرهما في الرؤساء والمسؤولين من أجل تحقيق الرضا بين الأفراد داخل المنظمة، كما يمكن النظر إلى كفاءة الرؤساء هنا من زاوية أخرى فتمتع الرؤساء بالكفاءة المطلوبة لتسيير العمل المنوط بهم مدعاة لأن يكونوا أهلاً لثقة الأفراد فيهم وفي قراراتهم وتوجيهاتهم وهو الشيء الذي يسهل سير العمل داخل المؤسسات على اختلاف أصنافها.

2-3-4 العدالة في التعامل مع الآخرين: تعود جذور مفهوم العدالة إلى نظرية المساواة لاد مز (Adams, 1965, p 272) حيث يعبر عن العدالة داخل المنظمات حين يتساوى معدل مخرجاته بمخرجاته بمعدل مخرجات زملائه نسبة إلى مدخلاتهم بحيث إذا تساوى المدخلان تتحقق العدالة وفي حال العكس يشعر الفرد بالظلم. ويمكن تقسيم العدالة إلى العدالة التوزيعية ويقصد بها عدالة بالمخرجات أو المحصل عليها مثل: الأجور، والحوافز الترقيّة، وهناك عدالة إجرائية و يقصد بها القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد و هناك أيضاً عدالة تعاملية وتتمثل في التعامل بأدب و احترام من جانب الرئيس للمرؤوسين (Durrah, 2008, p. 30).

على ضوء ذلك يؤكد العديد من الباحثين في علم الإدارة (دراوشة، 2017، صفحة 386) أن في حالة ارتفاع شعور العاملين بالعدالة سوف يرتفع مستوى ثقتهم في إدارة المنظمة، فالعلاقة بين العدالة والثقة علاقة طردية حيث كلما زاد مستوى شعور الأفراد بالعدالة كلما زاد مستوى ثقتهم بالمنظمة.

2-3-5 مواجهة المشاكل وعدم التستر عليها: بناء على الأدلة التي تم جمعها من الدراسات التجريبية التي أجراها العلماء حول الصراعات والمشاكل بالمنظمات كشفت أن هناك علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصراع بحيث يمكن التخفيف من جميع المواقف التي تميل إلى إثارة الخلاف بين الموظفين وأرباب العمل عندما تكون هناك ثقة تنظيمية إيجابية، لذا يجب أن يتعلم الموظفون والإدارة في مختلف المنظمات التعاون مع بعضهم البعض على أساس الثقة

كنهج استراتيجي لإدارة المشاكل لتحقيق المنافع الجماعية للجميع (Mayowa Solaja, 2018, p 40 ; Zand, 1972, p 229).

2-4 توفر المعلومات:

وفقا لوليام بولارد "المعلومات هي مصدر التعلم، ولكن ما لم يتم تنظيمها ومعالجتها وإتاحتها للأشخاص المناسبين بصيغة اتخاذ القرار فإنها تمثل عبئا وليس منفعة"، يقصد بتوفر المعلومات هنا بتبادل المعلومات بين الأشخاص والعمليات والانظمة داخل المنظمة، وفي نفس السياق ينصح العديد من الباحثين اتخاذ سياسة الباب المفتوح والمقصود بها ترك المجال مفتوح للأفراد لإبداء آرائهم ومشاركة أفكارهم على مختلف المستويات (Surmani, 2021).

وفي نفس الوقت لا بد من تطوير أنظمة فعالة لتدفق ثابت للمعلومات بالمنظمة ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توفر الثقة المتبادلة بمختلف المستويات الإدارية كما يمكن القول أن للثقة التنظيمية علاقة تكاملية بينها وبين تدفق المعلومات فقد تحفز الثقة التنظيمية تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية وفي نفس الوقت قد يرفع تدفق المعلومات من مستوى الثقة داخل المنظمات، و الجدير بالذكر حتى تكون المعلومات ذات فائدة مرجوة لابد من أن تتميز بما يلي:

2-4-1 توفر المعلومات: أكد الباحثين (Droege et al., 2003, p 47) أن الثقة التنظيمية تزيد من دقة وكمية المعلومات المتاحة للأفراد داخل المنظمات، يحدث هذا بما يتناسب مع مستوى الثقة بين مزود المعلومات ومتلقي المعلومات، كما أن الانفتاح ومدى مشاركة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة لمعلومات دقيقة وموثوقة وكاملة بما يتماشى مع ماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ يتم تنفيذ العمليات أو أنشطة العمل أو التي يتعين القيام بها، يعزز الثقة بين الموظفين وإدارة المنظمة (Mayowa Solaja, 2018, p. 40).

2-4-2 الحصول على المعلومات في الوقت المناسب: تعتبر المعلومة المتحصل عليها في وقتها المناسب قوة للمنظمات في الوقت الحالي، وتعتبر الثقة التنظيمية من بين العوامل التي تساعد أرباب الاعمال والمسيرين من الحصول على المعلومة في وقتها المناسب، وهذه الثقة قد تكون من طرف العاملين أم العملاء على حد سواء، كما يمكن القول أن توفر المعلومة في الوقت المناسب مدعاة لارتفاع مستوى ثقة الأفراد بمنظمتهم ومشرفيهم.

2-4-3 مصداقية المعلومات: تعبر مصداقية المعلومات عن جودتها، وتشير الدراسات أن جودة المعلومات أكثر بروزا من كمية أو كفاية المعلومات من حيث صلتها بثقة زملاء العمل وثقة المشرفين بعبارة أخرى عندما يدرك الموظفون أنهم يحصلون على معلومات من المشرفين وزملائهم في الوقت المناسب ودقيقة وذات صلة، فمن المرجح أن يشعروا بأنهم أقل ضعفاً وأكثر قدرة على الاعتماد على زملائهم في العمل والمشرفين على العكس من ذلك عندما يعتقد الموظفون أنهم يتلقون معلومات غير دقيقة (Gail Fann et al., 2009, 287).

2-5 علاقة المنظمة بالبيئة :

نقصد بالعلاقة المنظمة بالبيئة هي تلك المنظمات الجديرة بالثقة حيث تعمل على اكتساب السمعة الجيدة و التنظيم الخارجي المحكم بالإضافة إلى التفاعل مع البيئة التي تنشط فيها من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية والحكومة وعوامل أخرى، فالثقة تعد عنصر أساسي وأصلاً فعالاً في النشاط الاقتصادي و أحد أهم العناصر لنجاح الأعمال اليوم حيث أنها تمنح العملاء أماناً معيناً بأن الأشخاص الذين يتعاملون معهم لن يلجؤوا إلى السلوك الانتهازي (kramer, 2019, p 203).

ونشير هنا أن كلما كانت علاقة المنظمة بالبيئة التي تنشط فيها جيدة كلما أدى إلى ارتفاع مستوى ثقة العملاء بالداخل والخارج بالمنظمة وهو ما يعود بالنفع عليها.

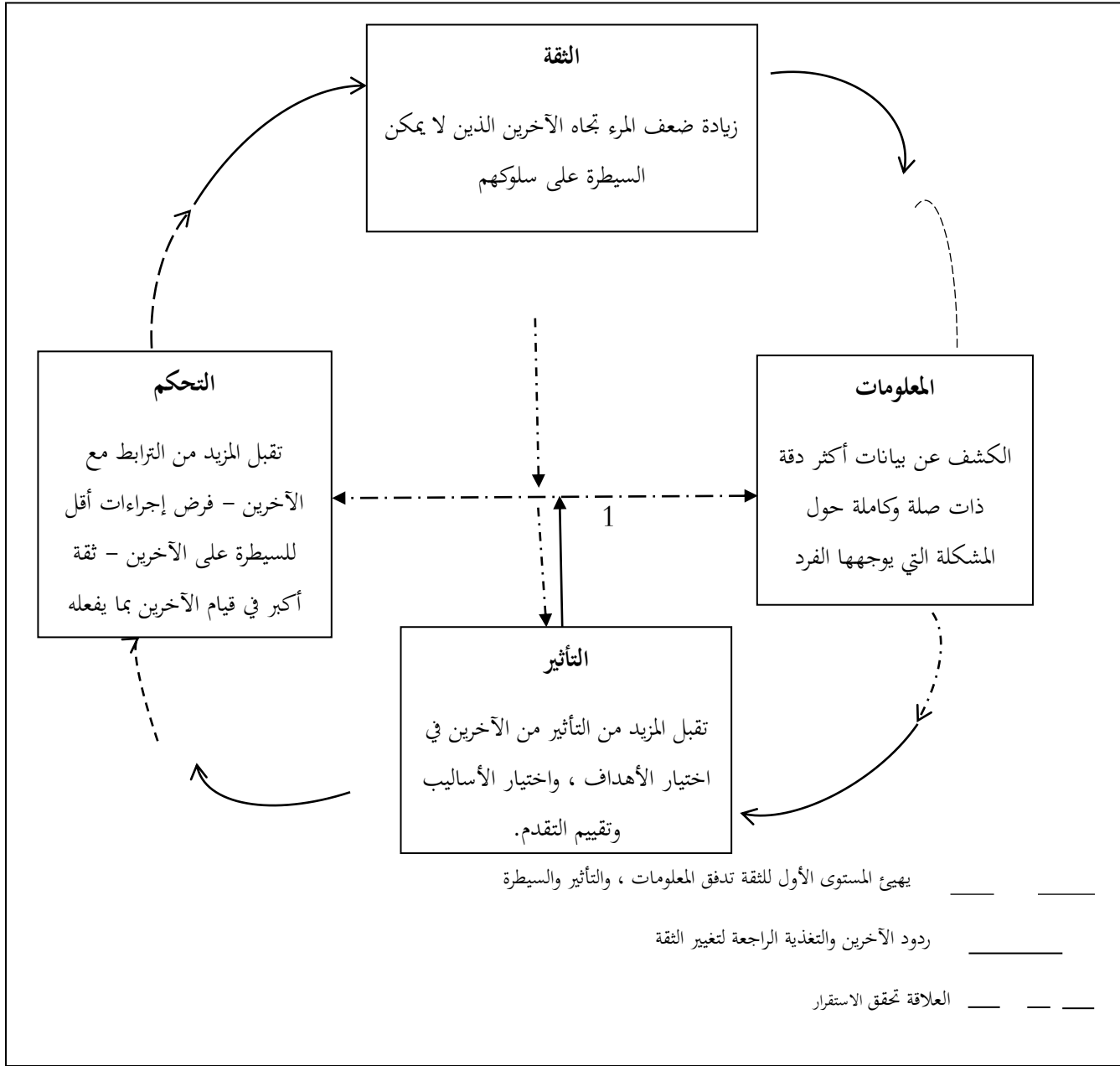
المطلب الرابع نماذج الثقة:

صمم العديد من الباحثين والمنظرين في علم الإدارة نماذج للثقة التنظيمية من شأنها مساعدة الباحثين على التعرف الجيد على أبعاد الثقة التنظيمية ومن بين هذه النماذج نجد:

أولا نموذج (zand, 1972):

استند (Zand, 1972) في تصميمه لهذا النموذج إلى gibb 1964 والذي يوضح و يصور من خلاله تحويل حالة الثقة الداخلية للفرد (أو عدم الثقة) إلى السلوك الذي يثق (أو لا يثق) من خلال المعلومات أو التأثير أو السيطرة.

الشكل رقم (1-2) : نموذج لعلاقة الثقة والمعلومات، التأثير و التحكم



Source: Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. Administrative Science Quarterly.p231.

يؤكد الباحث أن انخفاض مستوى الثقة لدى الفرد العامل يجعله يؤدي إلى عدم الثقة بالآخرين وسوف يخفي أو يشوه المعلومات ذات الصلة، و يخفي الحقائق والأفكار والاستنتاجات والمشاعر كما تكون المعلومات التي يقدمها منخفضة المصدقية و الحصول عليها في الوقت غير مناسب، مما يجعلها بعيدة عن الواقع.

يرى (zand, 1972) في نموده الموضح في الشكل أعلاه أن الثقة بين الأفراد وأعضاء الفريق في المنظمات تعد عامل مهما وأساسيا في توفير المعلومات المهمة ذات القيمة ومشاركتها فيما بينهم في الوقت المناسب، كون الفرد

الذي لا يثق سيحاول تشويه وإخفاء المعلومات الضرورية التي قد تؤثر على فعالية القرارات، كما أن من شأن المعلومات أن تقلل من حالة عدم اليقين وهو ما يساعد في حل المشكلات بطريقة سلسلة بالاعتماد على مشاركة الجميع.

يؤكد الباحث أن في حالة انخفاض مستوى الثقة لابد من اتخاذ اسلوب التغذية الراجعة الذي من شأنه دعم مستوى الثقة لدى الأفراد (zand, 1972, pp. 230-232)

ثانيا نموذج الثقة للغامدي :

يوضح الغامدي أن مفهوم الثقة التنظيمية هو مفهوم شخصي عاطفي يتعلق بالقيم والاتجاهات والبيئة، لذا من غير الممكن تطبيق نفس النموذج على بيئات مختلفة، وهو نقطة الانطلاق لبناء نموذجه إذ أكد أن البيئة السعودية لها مميزاتها وخصائصها المختلفة لذا أعد النموذج بما يتماشى مع البيئة السعودية.

كما اعتمد في بناء النموذج على نظرية الحاجات ممثلة في هرم ماسلو للحاجات، إذ يرى أن الموظف السعودي قد يثق في منظمته إذا أمنت احتياجاته السلوكية.

ومن خلال الشكل أدناه رقم (1-3) نرى أن احتياجات الثقة التنظيمية في البيئة السعودية تبدأ من مستوى احتياجات الأمن والذي يعبر عن الحاجة للأمن المادي بمكان العمل والبيئة الآمنة والتي عبر هنا الغامدي بالسياسات الإدارية.

المستوى الثاني تأتي الحاجة إلى الانتماء ويقصد بها المشاركة في القيم والأهداف وإحساس الموظف بأن مشرفه متدين وذو كفاءة وكل هذه العناصر تمثلت في بعد القيم السائدة.

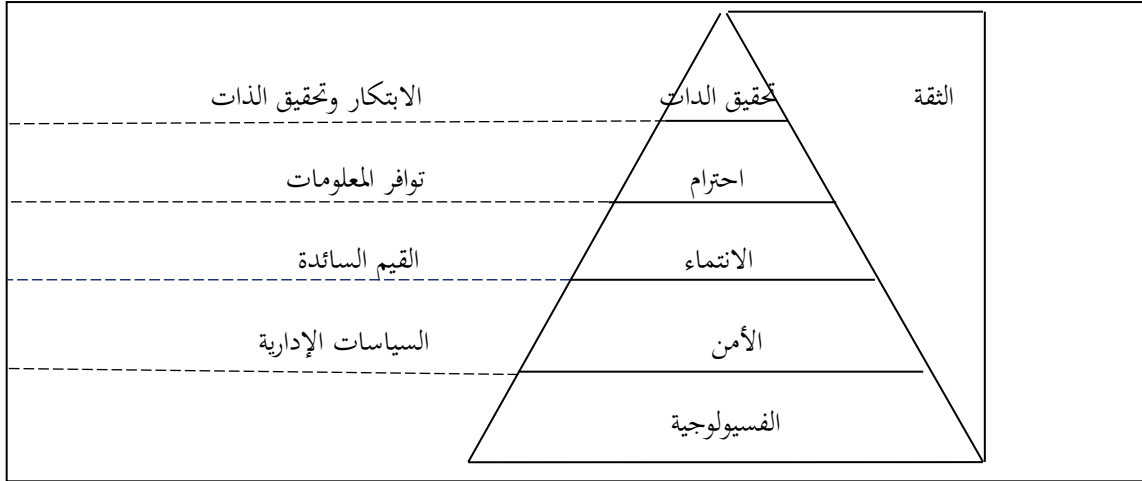
أما المستوى الثالث فتأتي الحاجة إلى الاحترام والتقدير فمعاملة المنظمة أفرادها بالمساواة تغرس فيهم الاحترام والتقدير للمنظمة وزيادة ثقتهم بها وبالأخرين و بأنفسهم وعلى ضوء نتائج الدراسة تمثلت هذه العناصر في بعد توفر المعلومات

أما في ما يخص المستوى الرابع فيتعلق باحتياجات تحقيق الذات المتمثلة في الحاجة إلى الإبداع والتطوير والنمو الذاتي وحسب النتائج هذا الاحتياج يقابله الابتكار وتحقيق الذات.

اعتمد الباحث في تصور النموذج على الاستبيان استهدف به مجموعة من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة ولتوضيح درجة الثقة اعطيت كل إجابة على اسئلة الاستبيان أربع درجات من 1 إلى 4 بحيث:

- ✓ 1= لا تزيد من درجة ثقني
- ✓ 2= تزيد إلى حد ما من درجة ثقني
- ✓ 3= تزيد بدرجة أكبر من ثقني
- ✓ 4= تزيد بدرجة عظيمة من ثقني

الشكل رقم (1-3) : نموذج الغامدي للثقة التنظيمية



المصدر: الغامدي (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية

للإدارة، صفحة 27.

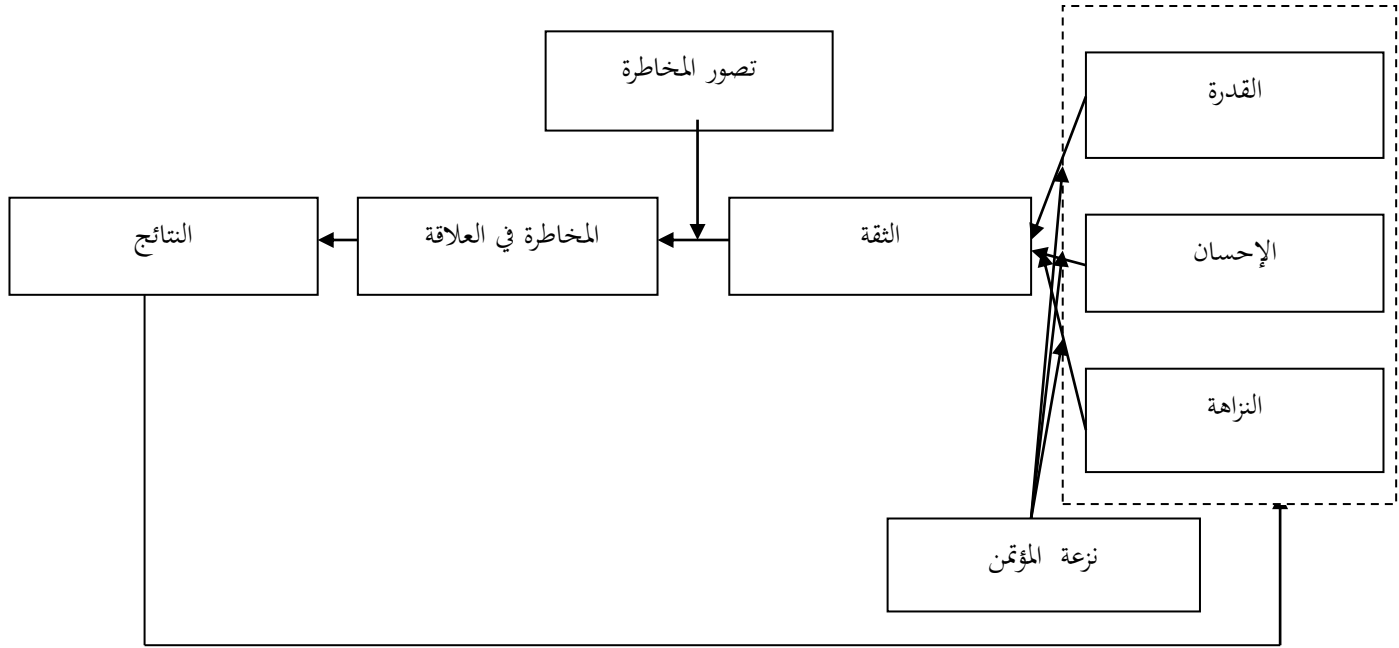
ثالثاً نموذج (Mayer et al., 1995):

صمم كل من ماير، ديفيز وشورمان نمودجا للثقة التنظيمية يركز على الثقة المتبادلة في العلاقة التنظيمية النموذج المقترح يأخذ في الاعتبار خصائص كل من الوصي والثقة والعوامل التي تساهم فيها.

الثقة على حسب رأي الباحثين هي الرغبة في أن تكون ضعيفاً، فإن الفصل بين الرغبة في أن تكون ضعيفاً عن كونك ضعيفاً يشكل تمييزاً أدق لقياس الثقة في حد ذاتها يلزم إجراء مسح أو منهجية أخرى مماثلة تستفيد من رغبة الشخص في أن يكون ضعيفاً أمام الوصي، الذي يمكن ملاحظته السؤال "هل تثق بهم؟" يجب أن تكون مؤهلاً "تثق بهم ليفعلوا ماذا؟" المسألة التي تثق بهم لا تعتمد فقط على التقييم بل تعتمد على قبول الضعف والمخاطرة.

كما أنه يميز الثقة عن كل من (التعاون والثقة والقدرة على التنبؤ) والتي غالباً ما يتم الخلط بينها وبين الثقة في الأدبيات، كما أن الدور الحاسم للمخاطرة محدد بوضوح في هذا النموذج.

الشكل رقم (1-4) : نموذج الثقة التنظيمية لمابير، ديفيز وشورمان



Source: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review. p715.

تعتبر الفروق بين العوامل التي تسبب الثقة ونتائج الثقة ضرورية للتحقق من صحة هذا النموذج، بحيث يجب وضع مقاييس لتصورات قدرة الوصي، الإحسان (روح الخير) والنزاهة من أجل اختبار النموذج بالكامل.

كما اقترح عدد من المنظرين أن الثقة تتطور بمرور الوقت بناء على سلسلة من الملاحظات والتفاعلات كما يميل منظرو اللعبة إلى المساواة بين التعاون والثقة، مما يشير إلى أن نمط السلوك التعاوني يطور الثقة بمرور الوقت كما يمكن أن يعزى هذا التطور إلى دوافع خارجية وهو الحاجة إلى اختبار حلقة التغذية الراجعة في النموذج المقترح.

رابعا نموذج: (Shockley-Zalabak et al. , 2000)

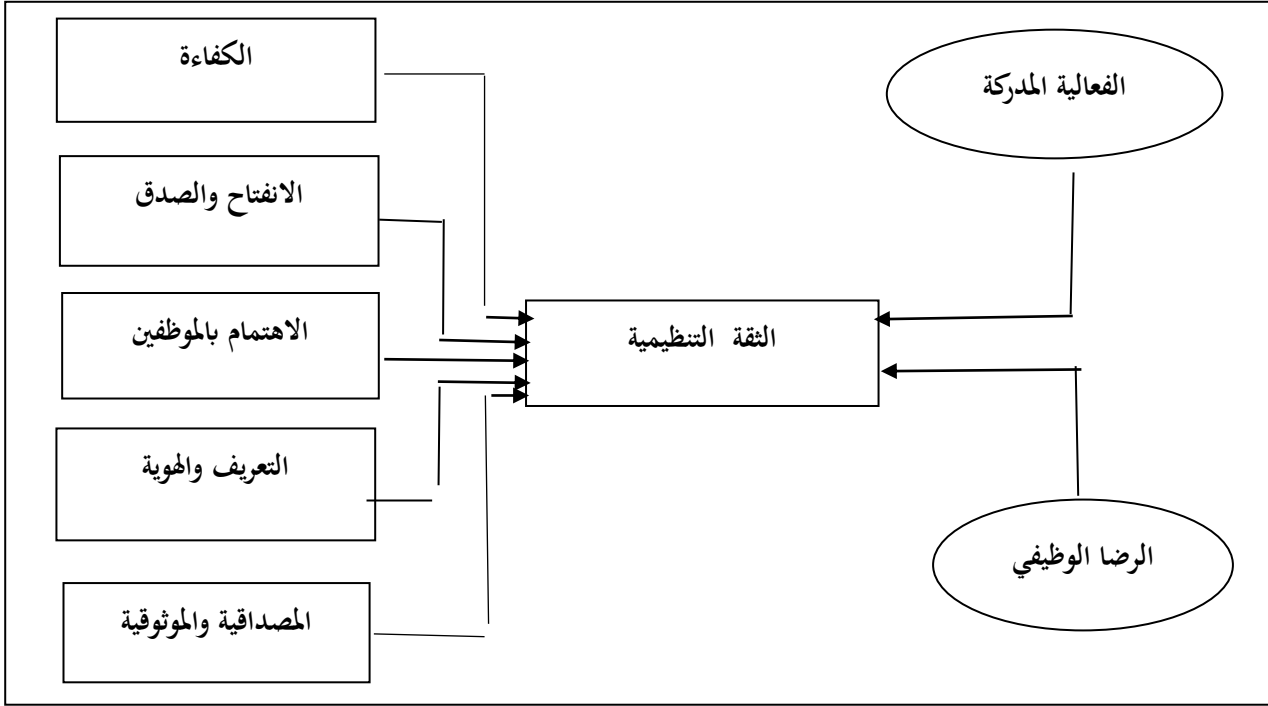
عرف الباحثون الثقة على أنها "الاعتقاد السائد بأن المنظمة في اتصالاتها وسلوكياتها كفؤة ومنفتحة وصادقة ومهتمة وموثوقة وتستحق التماهي مع أهدافها ومعاييرها وقيمتها (Morreale & Shockley-Zalabak, 2014, p. 71).

من خلال هذا التعريف اعد الباحثون نمودجا للثقة التنظيمية المكون من 5 مرتكزات، تم تصميم هذا النموذج من خلال مشروع استقصائي برعاية الرابطة الدولية لمتواصل هذا المشروع تم إجراؤه بلغات متعددة، شارك فيه مستجيبون في 53 منظمة في ثماني دول بأربع قارات، باستثناء بولندا وروسيا، أشارت نتائج الجهود البحثية إلى أن الدوافع الخمسة المحددة كانت بناء قويا ومستقرًا للثقة التنظيمية عبر الثقافات واللغات والصناعات وأنواع وأحجام

المنظمات، كلما كانت درجات الثقة للمؤسسة أكثر إيجابية كلما كان يُنظر إلى المنظمة على أنها أكثر فاعلية وكان الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم. كان لدرجات الثقة المنخفضة تأثيرات معاكسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-5) : نموذج تأثير العوامل الخمسة للثقة على كل من الفعالية المتصورة والرضا

الوظيفي في المنظمات



Source: Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Cesaria, R. (2000) Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator. San Francisco: International Association of Business Communicators

بحيث:

الكفاءة: يمثل محرك الكفاءة قدرة المنظمة من خلال قادتها واستراتيجيتها وقراراتها وجودتها وقدراتها على مواجهة تحديات بيئتها. تتعلق الكفاءة بالكفاءة العامة للمنظمة وكذلك بجودة منتجاتها أو خدماتها.

الانفتاح والصدق: ينعكس محرك الانفتاح والصدق في كيفية تواصل المنظمات حول المشكلات ، والانخراط في خلافات بناءة ، وتقديم مدخلات في القرارات المتعلقة بالوظيفة. يتم تقييم الانفتاح والصدق بشكل إيجابي عندما يحتفظ القادة والمديرون والمشرفون بالثقة ويقدمون معلومات حول الأداء الوظيفي وتقييم الأداء.

الاهتمام بالموظفين: بعد المحرك القلق كونه يهتم بسياسات وعمليات وممارسات الاتصال والتوظيف، تكون الثقة أعلى عندما يقدم القادة المعلومات الكاملة للمتضررين من القرارات وتهتم المنظمة بموظفيها.

التعريف والهوية: محرك التعريف هو الرابط بين المنظمة وجميع المشاركين فيها، وغالبًا ما يعتمد على القيم الأساسية، ويكون تحديد الهوية مرتفعًا عندما يعتقد الموظفون وأصحاب المصلحة الآخرون أن قيمهم تنعكس في القيم التي تظهرها المنظمة وقادتها.

المصدقية والموثوقية: يدور محرك الموثوقية حول الحفاظ على الالتزامات والمتابعة الأساسية. يتعلق الأمر بفعل القادة لما يقولون بأنهم سيفعلونه، على سبيل المثال الاستجابة والتصرف باستمرار سواء كان الموقف إيجابيًا أم سلبيًا.

المبحث الثاني الالتزام التنظيمي

تفطنت المنظمات المعاصرة إلى أن نجاحها يتوقف على كفاءاتها البشرية، وكيفية إدارتهم وتحقيق استقرارهم الوظيفي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال خلق بيئة تنظيمية آمنة ومحفزة على الإنتاج وتقديم الأفضل وهو ما فرض علي المنظمات تحدي بناء مستوى عالي من الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها حيث أن التزام الافراد العاملين يني بيئة عمل قوية، ويساعدهم على الاستقرار التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

فالالتزام التنظيمي له دور كبير في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وتحسين أنشطتها اليومية وكذلك زيادة الإنتاجية وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معدل الدوران.

وعلى ضوء ما ذكر سنناقش في هذا المبحث الأدبيات النظرية حول الالتزام التنظيمي وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى أبعاده ومراحلته ونماذجه.

المطلب الاول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته

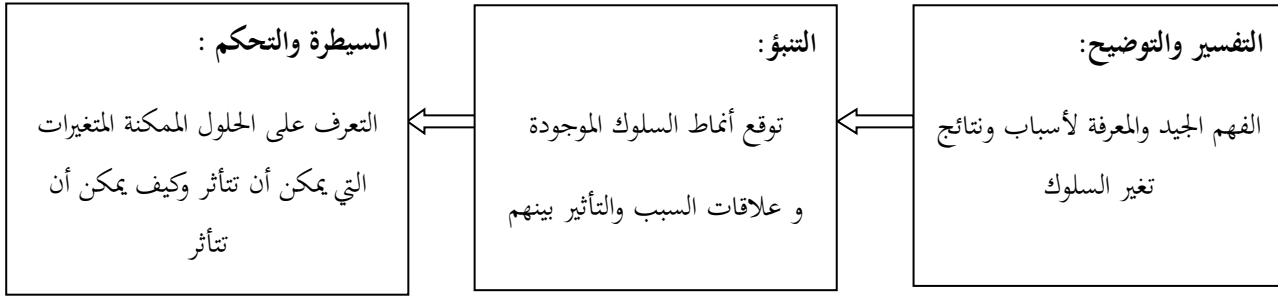
اولا تعريف السلوك التنظيمي:

عرف السلوك التنظيمي على أنه دراسة السلوكيات والمواقف والمعتقدات التي يظهرها الأفراد في مكان العمل، لذا يؤكد علماء السلوك التنظيمي بأن المشرفين من السهل عليهم معرفة لماذا الأفراد يتصرفون بهذه الطريقة وفي نفس الوقت هم أكثر قدرة على تحفيز الأفراد على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Starnes, n.d.).

وقد يكون ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي:

- (1) **التفسير والتوضيح:** يقصد بها تحديد وقياس العوامل الرئيسية التي تؤثر على الموقف والسلوك
- (2) **التنبؤ:** يتوقف التنبؤ على الفهم الجيد للسلوك.
- (3) **السيطرة والتحكم:** في ضوء المعرفة المكتسبة والقدرة على المعرفة والتنبؤ نستطيع من خلالهما التحكم و السيطرة في السلوك.

شكل رقم (1-6): أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات



المصدر: (المغربي (2016) السلوك التنظيمي دار الجنان للنشر والتوزيع ، صفحة 14).

من المهم فهم الالتزام لفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به قبل ذلك لا بد من المهم فهم مناخ الثقافة التنظيمية باختصار (Tiwari, 2009, p. 63).

يعد بورتر وزملائه من الباحثين الذين تناولوا موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام شديد على أساس ارتباطه المباشر بتحقيق الفعالية التنظيمية، كما تبينت آراء الباحثين حول الالتزام التنظيمي خاصة في أن يكون متغيرا تابعا أم مستقلا، في دراسة قام بها رايشرز في 1985 (الهنداوي، 2012). وجد أن الالتزام التنظيمي أعتبر متغيرا مستقلا في 11 دراسة ومتغيرا تابعا في أكثر من 20 دراسة، هذا التباين بين آراء الباحثين في إعطاء وجهة نظر موحدة جعل من موضوع الالتزام التنظيمي نقطة اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني وعلم النفس الصناعي، الاجتماعي والتنظيمي، و علم الاجتماع الشيء الذي تطلب المزيد من الدراسات حول الموضوع.

ويذكر (Bateman & Strasser, 1984, pp. 95-96) إن أسباب دراسة الالتزام التنظيمي تتعلق بما يلي:

1. سلوكيات الموظفين وفعالية الأداء.
2. البنيات السلوكية والعاطفية والمعرفية مثل الرضا الوظيفي.
3. خصائص وظيفة الموظف ودوره، مثل المسؤولية و الخصائص الشخصية للموظف مثل العمر ومدة العمل

ثانيا تعريف الالتزام التنظيمي:

❖ لغة:

يلزم، اللزوم المعروف والفعل لزم، يلزم، الفاعل لازم و المفعول به ملزوم، ولزم الشيء يلزمه لازما و رجل يلزم الشيء لا يفارقه وهو في اللغة الملازمة للشيء والدوام عليه (ابن المنظور، 2004، صفحة 195)

كما عرفه معجم المصطلحات الإدارية على أنها "حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها" (بدر، 2020، صفحة 156).

و عرفت موسوعة إسكفورد للمصطلحات الالتزام التنظيمي على أنه "أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير" (Oxford, 2003, p. 114).

❖ اصطلاحاً :

وفقاً لـ (Porter et al., 1974, p 604) الالتزام التنظيمي يعبر عن "قوة هوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة"

يمكن وصف الالتزام التنظيمي على حساب وجهة نظرهم بثلاثة عوامل على الأقل:

1. إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها.

2. الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

3. رغبة مؤكدة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية.

يرى بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي من منظور سلوكي بحيث يمثل شعور عاطفي داخلي ينتاب الفرد حول منظمته، يترجم هذا الشعور في مدى استقراره، وأن المنظمة مرآة لهويته وقيمته ومستعد لبذل الجهد، وافترض الفرد العامل الملتزم يتماشى مع أهداف المنظمة ورسالتها.

من جهة أخرى تم تعريف الالتزام من قبل (O'Reilly & Chatman, 1986, p 493) على أنه الارتباط العقلي الذي يشعر به الشخص لمنظمته، مما يؤدي إلى تكرار المستوى إلى المستوى الذي يحتضن فيه الشخص خصائص أو وجهات نظر منظمته، اقترح الباحثون أن الارتباط النفسي للشخص يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل مستقلة:

(1) الامتثال

(2) الاستيعاب.

(3) التدخل أو المشاركة على أساس التشابه

من خلال التعريف المقدم من الباحثين يتضح أن الالتزام حسب نظرهم هو الارتباط النفسي والتبادل الفعال بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يجعله يتعلق بها نظراً لأن هناك تشابه و تداخل بين كل من قيم و

أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، هذا التعلق يعبر عن ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة ممثلة في الاستيعاب و التماثل.

أما في ما يخص (Meyer & Allen, 1991, p 67) فيعرفان الالتزام التنظيمي على أنه "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة، ولها انعكاسات على قرار استمرار عضويته في المنظمة".

من خلال التعريف نستشف أنه يمكن تعريف الالتزام بقياسه من خلال ثلاث مقاييس وهي:

1. مشاعر ايجابية تجاه المنظمة.
2. الوعي بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة.
3. الشعور بالواجب والالتزام والولاء تجاه المنظمة.

من خلال هذا التعريف يقدم الباحثون تعريف ومقاييس للالتزام التنظيمي و حصرها في ثلاث طرق فمن وجهة نظرهم يعبر الالتزام التنظيمي إلى مدى تعلق الفرد بمنظّمته وقوة العلاقة وجودتها والتمسك بالعضوية داخل المنظمة من باب الصواب والاخلاق.

منظور آخر للالتزام التنظيمي هو التعريف القائم على " التبادل" أو نظرية "الرهان الجانبي" لـ Becker حيث يعرف الالتزام على أنه "ميل لارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدها لو توقف النشاط" (الهنداوي، 2012، صفحة 207). كما أطلق عليه باسم الالتزام الحسابي وذاك يعود لحساب النتائج المتحصل عليها من المنظمة.

يرى Becker للالتزام من منظور علاقة التبادل الاقتصادي أي أن الأفراد يميلون للالتزام نتيجة لتبادل المنفعة بين الأفراد والمنظمة وخوفهم لخسارة المنافع المتأتية من المنظمة التي يعملون فيها، وفي حالة تم منحهم مزايا بديلة فسيكونون على استعداد لمغادرة المنظمة.

تعرف (ابراهيم، 2013 ، صفحة 25) الالتزام على أنه:

إيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها وتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية و النظام الأساسي والقدرات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم.

حسب رأي الباحثة فهي تنظر للالتزام التنظيمي نظرة شاملة تعبر عن العلاقة القوية بين المنظمة والفرد في إطار مجموعة من السياسات و الإجراءات والمهام والتصورات التي تحددها المنظمة من أجل تحقيق التزام الفرد.

وكما يرى (الهنداوي، 2012، صفحة 207) أن الالتزام التنظيمي "القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين و اندماجه فيه".

هذا التعريف يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن العلاقة القوية التي تربط الفرد بمنظمتها، على أساس أن المنظمة هي ملاذ الفرد والمكان الذي يحقق ويشبع حاجاته و رغباته.

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة مشاركة العمال وانخراطهم في أهداف وغايات وقيم المنظمة بسبب الهوية الشخصية التي يمتلكونها معهم، باختصار يمكن القول أن الالتزام يشير إلى الرابطة التي يشعر بها الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها والسعي لتحقيق النتائج المتوقعة مع مشاركة القيم المؤسسية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "قوة العلاقة والرابطة بين الفرد ومنظمتها" ثالثاً مداخل الالتزام التنظيمي :

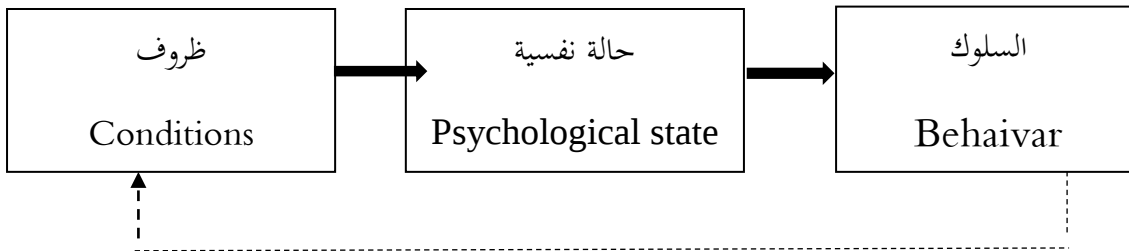
يؤكد كل من ماير وألين 1991 بدراسة التزام الموظف من منظورين أو مدخلين:

1. المدخل الموقفى: يركز على تحديد الأحداث التي تساهم في تطوير الالتزام.

2. المدخل السلوكي: يركز على تحديد الظروف التي تحرك السلوك .

❖ المدخل الموقفى:

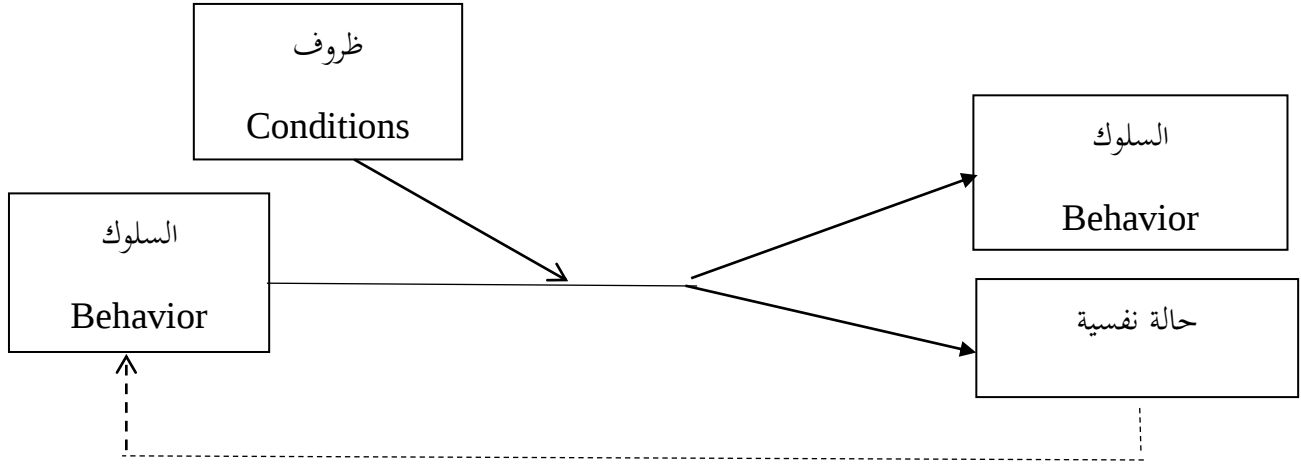
شكل رقم : (1-7) المدخل الموقفى للالتزام التنظيمي



Source: Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 63

❖ المدخل السلوكي:

شكل رقم : (1-8) المدخل السلوكي للالتزام التنظيمي



Source : Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 63

رابعا أهمية الالتزام التنظيمي :

اتفقت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، حيث يؤكد الباحثون أن الآثار المترتبة للالتزام التنظيمي قد تكون على الموظفين والمنظمات والمجتمع ككل (Porter et al, 1974).

✓ على مستوى المنظمة:

1. يعد الالتزام التنظيمي أحد الأنشطة الأساسية والأهداف النهائية للمنظمات لحماية أصولها لأن الأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي أكثر رضا وإنتاجية وولاء ومسؤولية وفعالية، كما يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة إنتاجية مكان العمل، وتعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها (Erdogan & Cavlı, 2019, p. 262).

2. طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، ولهذا المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزاً، تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعاييري) وبين أداء العاملين فالأداء المتميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة (مُجَّد، 2018، صفحة 650).

3. أكدت العديد من الدراسات على العلاقة السلبية بين الالتزام التنظيمي والصراع والضغوطات، بحيث كلما ارتفع مستوى الالتزام قل مستوى الصراع داخل المنظمات وهوما يحقق نوع من الاستقرار الوظيفي والارتياح لدى

الأفراد و يعود بالنفع على الفرد والمنظمات على حد سواء (El-Din, 2010, p 323 ;Meyer & Maltin, 2020, p 73)

4. يؤكد Medeiros (2003) أن معرفة كيفية إنشاء ثقافة تنظيمية تلعب دورا مهما في الحفاظ على الأفراد العاملين الملتزمين والتأثير على سلوكهم لتعزيز الضغوط المعيارية التي تدفع الموظفين إلى التصرف وفقا للمعايير الداخلية. (Ferreira et al., 2022, p 279-280).

5. يمثل الالتزام التنظيمي عامل مهما في حالة عجز المنظمة على تقديم ضمانات لعاملها لمشاكل قد أصابها فهو عامل أساسي لتحقيق الأداء المناسب للموظفين لأنه يحفز إنتاجية العمال وتصرفهم خاصة في لحظات الأزمات وعدم اليقين ، حيث يمكن اعتبار الالتزام حلقة الوصل بين المنظمة وأفرادها العاملين (Bernal Gonzalez et al., 2021, p. 196).

6. ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين يقلل غيابهم عن العمل وبالتالي تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بهم بشكل إيجابي ومن ثمة تزداد صحة المنظمة (Mete & Serin, 2014, p. 268).

7. أكدت العديد من الدراسات الأثر المباشر للالتزام التنظيمي في تخفيف من حدة دوران العمل، حيث أن الالتزام له تأثير مباشر في تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد وبالتالي تخفيف نسبة ترك العمل (Iambert & Hogan, 2009, p 96).

8. يحقق الالتزام التنظيمي بما يسمى الاستدامة التنظيمية وهي قدرة المنظمات على امتلاك التفكير الاستراتيجي طويل المدى و جذب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة العالية لضمان استمرارية المنظمات على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، حيث تؤكد (Keskes, 2014, p. 37) على أهمية التزام الأفراد العاملين في بقاء المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية.

9. من بين العناصر المهمة هو تقليل تكاليف الرقابة، بحيث أن الأفراد الملتزمين يقومون بالرقابة الذاتية.

10. يساعد الالتزام التنظيمي أصحاب القرارات والمشرفين في اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة في الوقت المناسب وفي المقابل أكد (Sumrall III, 2006) أيضا على وجود علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات.

11. من بين العوامل المهمة للالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات هي امتلاك المرونة لتقبل التغيير من قبل الأفراد العاملين.

12. يؤكد Agus أن الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي يمكن أن تترافق مع زيادة في الإنتاجية ونية دوران أقل (Pratama et al., 2022, p. 75).

✓ على مستوى الأفراد العاملين:

- (1) تعزيز معنويات الموظفين ويقلل من مستوى ضغوط العمل لديهم.
- (2) يزيد من مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي شعوره بالاستقرار مما يمكنه من التطوير على المستوى الشخصي.
- (3) زيادة كثافة العمل كونه يشعر أن المنظمة تابعه له بل قد يكون أكثر من ذلك .
- (4) يعد الالتزام قوة ملزمة توجه السلوك بما يخدم المصلحة العامة والخاصة .
- (5) يحقق التوازن النفسي للفرد مما يساعده على الإبداع وتقديم الأفضل.
- (6) تحسين العلاقات الاجتماعية للفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها
- (7) القدرة على التعلم والانفتاح والتجريب ونقل المعرفة.
- (8) يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين والمنظمة، بحيث تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للأفراد العاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

✓ على مستوى المجتمع:

1. يرتبط الالتزام التنظيمي بمجموعة متنوعة من النتائج الإيجابية من منظور واسع، فإن الالتزام التنظيمي يفيد المجتمع بسبب انخفاض الحركة الوظيفية والزيادة في الإنتاجية الوطنية (Alrowwad el al., 2020).
2. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

خلاصة القول أن الالتزام التنظيمي عامة والعاطفي خاصة، يعتبر من وجهة نظر المنظمات اليوم ميزة تنافسية فالأفراد العاملين مفتاح نجاح أي مؤسسة، خاصة عندما يريد الأفراد العاملين البقاء في المنظمة والإيمان بها مع تطابق أهداف الفرد العامل الملتزم مع أهداف المنظمة ورسالتها.

وفي الوقت الحاضر لا يعتبر الأفراد العاملين مكان عملهم كمصدر للدخل فقط، بل يتوقعون أكثر من ذلك مثل تلبية الاحتياجات الأخرى كتطوير الذات و الشعور بالقيمة و القبول.

فالأفراد الملتزمون يكونون أكثر سعادة ومشاركة وتقبلا للمنظمة وأكثر استعدادا لبذل جهد في سبيل المنظمة وهو ما يفرض تحدي امام المنظمة للاهتمام بشكل مختلف للالتزام التنظيمي كونه يحدد السلوك بغض النظر عن الدوافع أو المواقف الأخرى المتضاربة، كما يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يحسن من صورة المنظمة داخليا و خارجيا مما يمكنها من استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات.

كما يجب أن ننوه إلى أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ترك العمل وزيادة التدوير الوظيفي، وتدني الإنتاج وعدم الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى ضعف المخرجات وقد أكد ذلك عدد من الباحثين أن غياب الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدم المبالاة ويجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني أبعاد الالتزام التنظيمي :

من أجل حصر مجال مفهوم الالتزام التنظيمي، وضعت له مجموعة من الأبعاد وما يميز هذا المفهوم وجود شبه اتفاق بين الباحثين في تحديد وتعدد هذه الأبعاد

أولاً وفقاً لمeyer و Allen تم تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاث أبعاد (Meyer & Allen, 1991) وهي :

1. **بعد الالتزام العاطفي (الوجداني):** يعبر هذا البعد على استجابة عاطفية قوية للأفراد للعمل بالمنظمة والاستمرار فيها، وتبني قيمها و العمل على تحقيق أهدافها، يرى كل من Meyer و Allen أن الالتزام العاطفي للأفراد يعد مؤشراً على اندماجهم في الأمور التنظيمية بشكل أكثر إحكاماً، وتحديد الهوية والتكامل مع المنظمة واعتماد الأهداف والقيم التنظيمية وإنفاق جهد غير عادي لصالح المنظمة (GREGO-PLANER, 2020) إن الأفراد الملتزمون عاطفياً يظهرون عادة مستويات عليا من الأداء والرضا ورغبة قوية في البقاء بالمنظمة.

كما يشير (Mowday R. T., 1982) أن التزام العاطفي هو قوة النسبية لتحديد هوية الفرد مع منظمة معينة ومشاركتها فيها و يتأثر بمجموعة من العوامل مثل الخصائص الشخصية، خصائص الوظيفة وخبرة العمل.

2. **بعد الالتزام المعياري:** يحدث هذا النوع من الالتزام عندما يبقى الأفراد مع منظمة على أساس معايير السلوك المتوقعة أو الأعراف الاجتماعية، هؤلاء الأفراد يقدرّون الطاعة والحذر الشكلي وتشير الأبحاث إلى أنهم يميلون إلى إظهار نفس المواقف والسلوكيات مثل أولئك الذين لديهم التزام عاطفي.

كما أن دعم المنظمة للأفراد العاملين بها وفتح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الاستراتيجيات والخطط و اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بالعمل من شأنه أن يعزز شعور الموظفين بالالتزام بالبقاء مع المنظمة لأنه أفضل شيء يجب القيام به (عاشوري، 2017، صفحة 69).

3. **بعد الالتزام المستمر:** ارتبط الالتزام المستمر في المقام الأول بالعضوية المستمرة، و هو أن الأشخاص سوف يحافظون على الالتزام إلى حد كبير من منطلق المصلحة الذاتية المرتبطة بـ "التكاليف" المتصورة لعدم الحفاظ على الالتزام (فقد العمل).

يكون المنهج السلوكي مرتبط بالالتزام المستمر أكثر شمولاً مما يعني أن شروط الالتزام المستمر هي استعداد للاستمرار في مسار العمل المختار، مهما كان ذلك المسار الشروط هي كل ما يتفق عليه الطرفان مما يشير إلى أن المنهج السلوكي يمكن أن يساعد في إنشاء الالتزام العاطفي والاستمراري (Brown, 1997, p. 2).

ثانياً يقسم (Soldi & Zanelli, 2006) الالتزام التنظيمي إلى ستة (06) أبعاد وهي :

- (1) **الالتزام الوجداني** : يمثل الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة والمشاركة فيها.
- (2) **الالتزام الفعال** : يعبر عن التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما تحقق له منافع كمركز الفرد في المنظمة والأجر والامتيازات التي يحصل عليها ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، وبالمقابل يسعى جاهدا لتحقيق أهداف المنظمة.
- (3) **الالتزام المعياري** : ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً بسبب تركهم للعمل حتى ولو على حساب أنفسهم.
- (4) **الالتزام الاجتماعي** : يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد في البقاء في المنظمة في شكل تفاعل حيث يعمل جاهداً من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنحها الولاء وفي المقابل المنظمة تمثل في وجهة نظره وحدة اجتماعية يتعايش معها ويعمل على تطويرها.
- (5) **الالتزام السلوكي** : يعبر عن حالة غير ملموسة يستدل عليها ظواهر تنظيمية تظهر في سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.
- (6) **الالتزام الاندماج** : يشير إلى اقتران الفرد بالمنظمة واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها عن اقتناع، نظراً لتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

ثالثاً أما عن يورتر وزملائه (Bar-Hayim & Berman, 1992, p. 379) فيركز على ثلاث أبعاد مترابطة تعبر عن ما يلي : قبول قيم المنظمة، الاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة والرغبة ومثلها بالأبعاد التالية:

- (1) **التعريف (Identification)**: يقصد به قبول الأهداف التنظيمية التي يثق بها الأفراد العاملون لأنها تتماشى مع احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية، كما ينظر إلى تحديد هوية الموظف من خلال موقف الموافقة على السياسات التنظيمية وتشابه القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، وكذلك اعتزازهم بكونهم جزءاً من المنظمة.
- (2) **المشاركة (Involvement)**: المشاركة هي المدى الذي وصل إليه الموظف في بذل الجهود لقبول وتنفيذ كل مهمة يكلف بها، حيث لا يقوم الموظفون بواجباتهم فحسب بل يحاولون دائماً تجاوز الحد الأدنى من المعايير التي وضعتها المنظمة، سيتم أيضاً تشجيع الموظفين على القيام بعمل خارج واجباتهم وأدوارهم إذا طلبت المنظمة ذلك بالتعاون مع القادة أو مع زملائهم في العمل.

(3) **الولاء (Loyalty):** يعبر عن للالتزام بعلاقة عاطفية بين المنظمة والأفراد العاملين بها ورغبة قوية في البقاء عضواً في المنظمة .

رابعا أما فيما يخص (Delobbe & Vandenberghe, 2000, p. 126) فحدد أبعاد الالتزام التنظيمي في الأبعاد الأربعة التالية:

(1) **الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** يمثل الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة، حيث يرى الباحثان أن أعضاء المنظمة الذين يلتزمون بالمنظمة على أساس عاطفي يستمرون في العمل للمنظمة لأنهم يريدون ذلك

(2) **الالتزام الداخلي (Internalization Commitment):** يتميز هذا للالتزام على أنه ذو طبيعة حسائية، و مقارنة عقلانية بين التكاليف والفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو تركها و يحدث ذلك عندما يتبنى الفرد السلوك ويحافظ على البقاء بالمنظمة ليس لأنه يؤمن بمحتواها ولكن يتوقع تحقيق نتيجة إيجابية.

(3) **الالتزام بالامتثال (Compliance Commitment):** الالتزام الفعال هو ارتباط الموظف العاطفي ومشاركته في المنظمة.

(4) **الالتزام المستمر (Continuance Commitment):** يستند هذا الالتزام إلى التكاليف المرتبطة بترك الموظف من المنظمة،

المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومراحله:

اولا العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

يؤكد جورج هومانز أحد المنظرين لنظرية التبادل الاجتماعي شرح العلاقات الأساسية التي تحدد تبادل الخدمات الاجتماعية المتبادلة، والتي قد تتراوح من العمليات البسيطة إلى العمليات المعقدة هذه العلاقات هي جوهر العمليات النفسية مثل التعلق، سواء كان ذلك بشخص أو منظمة أو فكرة يؤدي الارتباط إلى سمات عمل إيجابية، مثل الالتزام التنظيمي والتي تساهم في النمو الشخصي للأفراد كعاملين وأفراد يمكن أن يكون أساس الإدراك الذاتي للفرد وقد يكون له تأثير على النتائج الأخرى المتعلقة بالوظيفة، مثل معدل الدوران والتغيب والأداء قد يؤدي الدور الوظيفي غير المحدد أو الغامض إلى إضعاف الالتزام تجاه المنظمة كما يمكن أن تعزز الفرص الترويجية أو تقلل من الالتزام التنظيمي اعتمادا على تصور الفرد لأهميتها (فريق علم الاجتماع، 2020) بالإضافة إلى ذلك فإن عوامل العمل الأخرى التي لها تأثير على الالتزام هي مستويات المسؤولية والاستقلالية.

و على ضوء نظرية التبادل الاجتماعي يعد الفرد فيها وحدة التحليل، والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي أو الدافع الرئيسي وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم المتبادل حيز الزاوية لهذه النظرية ومن هنا انطلقت المنظمات للبحث عن المتطلبات الأساسية متمثلة في الأهداف و الحاجات من أجل تحقيق أعلى مستويات للالتزام التنظيمي.

هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تشكل الالتزام التنظيمي، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

1 الخصائص الشخصية : قسمها (Al Jabri & Ghazzawi, 2019, 88-89) إلى ما يلي :

- أ. **العمر**: يقصد به سن الفرد العامل وأكدت العديد من الدراسات أن العمال الأكبر سنا يكون التزامهم مرتفع مقارنة مع الشباب، يرجع ذلك إلى أن الافراد العاملين الأكبر سنا لديهم بدائل مهنية أقل وقد يخاطرون بفوائدهم إذا تركوا منظمة، كما أظهرت النتائج تفيد بأن العمال الأكبر سنا لديهم رضا وظيفي أكبر كون حصولهم على وظيفة أفضل مقارنة مع الشباب.
- ب. **الجنس**: أظهرت العديد من الدراسات وجود مستوى أقل من الالتزام للأفراد العاملين الرجال على النساء
- ت. **عدد سنوات العمل (الخبرة)** : من المسلم به أنه كلما زادت سنوات العمل للفرد العامل كلما زاد ذلك اتقانه للعمل والتحكم في تقنياته وبالتالي يقل الجهد والوقت وهوما يجعل الفرد يتمسك بعمله ويرتفع لديه مستوى الالتزام كما أن طول سنوات العمل تمكن الفرد العامل من بناء علاقات اجتماعية في عمله بالإضافة إلى انه قد يحصل على ترقية ترفع من مستوى رضاه وبالتالي يرتفع مستوى الالتزام لديه.
- ث. **التعليم**: أظهرت الدراسات والأبحاث وجود علاقة سلبية بين التعليم والالتزام التنظيمي فكلما زاد مستوى التعلم لدى الفرد العامل كلما زادت طموحاته ورغباته التي قد تكون المنظمة عاجزة على توفيرها، بالمقابل فتلبية المنظمة لرغبة الأفراد في مثل هذه الحالة قد يرفع من مستوى الالتزام لديهم.
- ج. **المستوى الوظيفي**: أظهرت أيضا الأبحاث على وجود علاقة سلبية بين المستوى الوظيفي والالتزام التنظيمي فكلما زاد المستوى الوظيفي للفرد العامل كلما قل التزامه.

2- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تشمل الخصائص الوظيفية في: الاعتبار الوظيفي، وضوح الدور، التخصص في العمل، صراع الدور، خطورة العمل، فحسب دراسة (الضلاعين، الصفحات 8-9) يؤكد أن هناك العديد من الدراسات (11 دراسة) أكدت على وجود علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي إلا في خاصية صراع الدور هناك علاقة سلبية بينهم.

فكلما ارتفع مستوى المسؤولية والاستقلالية المرتبطة بوظيفة معينة، زاد الاهتمام و قل الخطأ وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام لشاغلي الوظيفة، كما أن تمتع الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر يتشكل صراع الدور مما يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي (ابراهيم، 2013، صفحة 84)، كما أن معدل الدوران والتغيب والجهد الوظيفي و الدور الوظيفي الغامض يؤدي إلى عدم الالتزام بالمنظمة .

3 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للعمل في (الأجر، التدريب، التطوير المهني، علاقات العمل الجماعي، سياسات وثقافة المنظمة بيئة العمل) وكل هذه العوامل لها تأثير إيجابي مباشر في تحسين مستوى الالتزام لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وبالمقابل هناك من يرى أن التدريب والتطوير المهني و النظام التعويضات والمكافآت ليس له أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أن الملكية الجزئية للشركة تمنح للأفراد العاملين إحساسا بالأهمية ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار هذا المفهوم للملكية الذي يتضمن المشاركة في صنع القرار بشأن التطورات الجديدة والتغييرات في ممارسات العمل، يخلق شعورا بالانتماء، (Nguyen & Nguyen, 2021 , p. 283).

قد ينظر الفرد للأجر كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، فكلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة و التناسب مع عبء العمل و القبول من جانب الأفراد أدى إلى زيادة شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي. كما يشير الباحثون إلى أن الأفراد العاملين يكونون أكثر إلزاما عندما يظهر مسؤولوهم خصائص القيادة التحويلية، بحيث يؤثر أسلوب القيادة الفعال على استجابة الأفراد في مكان العمل والتزامهم التنظيمي فأسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية ومباشرة مع مستوى الالتزام التنظيمي والاحتفاظ به (Rofiqi et al., 2019, p 197)

4 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

يؤكد الباحثين أن عامل عدم اليقين البيئي هو أحد العوامل الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم، لذا فنجاح البيئة التنظيمية يكمن في محاولة التكيف مع ظروف عدم اليقين البيئي، وكذا التسهيلات في العمل، الصحة والسلامة الخاصة بالعاملين هي من العوامل التي تدعم الأفراد العاملين في العمل بالمنظمة وتعمل على زيادة تعاطف الموظفين وحبهم للمنظمة (Nguyen & Nguyen, 2021, p. 196).

5- فرص التوظيف :

يمكن أن يؤثر وجود فرص العمل على الالتزام التنظيمي فقد يصبح الأفراد الذين لديهم تصور قوي بأنهم يتمتعون بفرصة العثور على وظيفة أخرى أقل التزاما بالمنظمة ،و عندما يكون هناك نقص في فرص العمل الأخرى هناك اتجاه

لمستوى عال من الالتزام نتيجة لذلك، يرى كل من Meyer & Allen أن العضوية في المنظمة تستند إلى الالتزام المستمر، حيث يقوم الموظفون بحساب مخاطر البقاء والمغادرة باستمرار.

6- الرضا الوظيفي :

يرى الباحثون أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وقوي على الالتزام التنظيمي حيث يميل الأشخاص الذين يحصلون على مستوى أعلى من الرضا الوظيفي إلى الشعور بأن مستوى الالتزام العاطفي والالتزام المعياري أعلى وفي الوقت نفسه فإن التأثير على الالتزام المستمر أضعف لأن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المواقف حول جوانب مختلفة من سياق العمل والوظيفة و يشجع الموظفين على الأداء بشكل أفضل سيؤدي الأداء الأفضل إلى عوائد اقتصادية ونفسية أعلى، فالرضا الوظيفي يعتمد على الملائمة أو التوازن بين ما هو متوقع والواقع (Wydyanto & Yandi, 2020, p. 330).

الرضا الوظيفي أحد العوامل القوية للتنبؤ بالالتزام في العمل لأنه يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي، وخفض معدلات التغيب عن العمل ودوران الموظفين، في نفس السياق تم إجراء العديد من الدراسات لمعرفة الصلة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي وجد الكثير من الباحثين الأثر الإيجابي الكبير بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفي نفس السياق وجدوا أن الأفراد العاملين الأقل رضا مستوى التزامهم يقل (Suryani, 2018, p. 31).

ثانيا مراحل الالتزام التنظيمي:

تباينت آراء الباحثون حول تقسيم وتحديد مراحل تطور الالتزام التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا في مضمونه رغم اختلافهم في التسمية.

■ حسب (O'Reilly & Chatman, 1986, p 497) قسم مراحل الالتزام التنظيمي إلى ثلاث مراحل وهي:

1. **مرحلة الامتثال (Compliance stage):** مرحلة الامتثال أو التبادل هي المرحلة التي يتصرف فيها الفرد بالأداء الذي يتوافق مع معايير المنظمة ليس لأنه يؤمن بمعايير المنظمة وقيمها، ولكن بناءً على الامتيازات من مكافآت وترقية مقدمة له من المنظمة ، وبالتالي فإن التزام الأفراد يعود إلى العوائد المحصل عليها من المنظمة.

2. **مرحلة التعريف (Identification Stage):** وتسمى أيضا بمرحلة تحديد الهوية وتعبر عن إنتماء الفرد للمنظمة في علاقة قوية معها والشعور بالفخر لأنه عضو فيها، معظم العلماء جادلوا بأن المنظمة هي المكان الأول والأكثر أهمية الذي يمكن للأفراد فيه التعرف على أنفسهم، كما وجدوا علاقة إيجابية بين مرحلة تحديد المنظمة والالتزام

العاطفي لذلك، فإن التزام الموظفين في مرحلة التحديد يختلف عن مرحلة الامتثال لأن الموظفين في هذه المرحلة لديهم رغبة قوية في البقاء في المنظمة بسبب مستوى الانتماء لديهم تجاه مؤسستهم.

3. **مرحلة التضمين (Internalization Stage):** هذه المرحلة على أنها مرحلة المطابقة بين يعتقد الموظفون والقيمة ومنظمتهم ، وذكروا في دراستهم أن هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من الالتزام لأن الموظفين هنا يريدون البقاء في المنظمة لأنهم يتشاركون نفس القيم مع منظمتهم.

لذا وكما ذكرنا من قبل فمراحل الالتزام تختلف من مرحلة إلى أخرى، أولاً يريد الموظفون البقاء بسبب المكافأة وبعد ذلك يريدون البقاء لأنهم يشعرون أن لديهم إنتماء إلى المنظمة وأخيراً هم يريدون البقاء لأنهم يتشاركون نفس القيم مع منظمتهم.

▪ أما فيما يخص (MHA, 2008, p. 119). فقد قسم مراحل تطور الالتزام التنظيمي إلى:

1. **مرحلة الاستكشاف:** حيث يستكشف الأفراد عواقب العلاقة الإيجابية مع المنظمة. تبدأ الالتزامات عندما تؤدي هذه الاستكشافات إلى توجه إيجابي نحو المنظمة.

2. **مرحلة الاختيار:** يكتشف الأفراد العاملين بالمنظمة الظروف والعوامل السلبية بها، فيشرعون في تقييم استعدادهم وقدرتهم على التعامل مع تلك الظروف والعوامل و قد يسعى الأفراد للحصول على مزيد من المعلومات لمساعدتهم على تحديد ما إذا كانوا سيستمرون في علاقة العمل.

3. **مرحلة الالتزام العاطفي:** عد جميع العناصر الإيجابية والسلبية من المرحلتين (مرحلة الاستكشاف، ومرحلة الاختيار) يطور الأفراد العاملين موقفاً إيجابياً تجاه منظمتهم ويلتزمون بإرادتهم بأهدافها وقيمها، كما قد يتعدى ذلك إلى المساهمة في تطورها واستدامتها.

4. **مرحلة الهدوء والملل:** يشعر الأفراد العاملين في هذه المرحلة بأن الأنشطة التنظيمية أصبحت رتيبة و لا تتسم بالتجديد نظراً للإجراءات الروتينية في العمل بالمنظمة وهنا قد يضطرون للبحث عن عمل أكثر صعوبة.

5. **مرحلة الالتزام المتكامل:** في هذه المرحلة بدمج الأفراد العاملين كل من العناصر الإيجابية والسلبية للمنظمة و الالتزام يصبح أكثر مرونة وتعقيداً، فالأفراد العاملين في هذه المرحلة يصبحون قادرين على التصرف بالتزامهم كمسألة عادة، علاوة على ذلك يرتفع مستوى طموحهم في الحفاظ على علاقة جيدة مع منظمتهم.

▪ و فيما يخص الباحث (Buchanan, 1974, p 535-537). فيقسم مراحل الالتزام التنظيمي إلى

ثلاث مراحل وهي :

1. **مرحلة التجربة :** تمتد هذه المرحلة لمدة سنة من يوم تعيين الفرد بالمنظمة، وتعد هذه المرحلة الأهم في حياة الأفراد العاملين الوظيفية حيث يخضع فيها للتدريب كما يحرص الأفراد بشدة على إثبات أنفسهم من خلال إظهار

قدراهم على التعلم وتقديم الأفضل وسرعة الاندماج في مجموعة العمل، أيضا التوافق مع المشرف والتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة، لكن يتحتم على الفرد أن يكون حريصا إذا كانت المنظمة تحاول السيطرة عليهم من خلال استبدال القيم التنظيمية بالقيم الشخصية، فإذا وجد توافق بين ما هو متوقع وما هو واقع فإنها ستؤثر على موقف الالتزام بشكل إيجابي و إذا بدت الوظيفة غير مهمة وغير ملبية لتوقعات الأفراد فسيكون هناك تأثير عكسي.

2. مرحلة الانجاز والعمل: تبدأ هذه المرحلة من العام الثاني إلى الرابع، في هذه المرحلة يتحول تركيز الأفراد إلى الاهتمام بالإنجاز وتقديم الأفضل يجسد فيها مسؤولياته الحقيقية، مما يؤثر على مستوى الالتزام لدى الأفراد كما أن في هذه المرحلة يحصل الفرد العامل على امتيازات مثل زيادة في الراتب، الترقية، مكافآت وتحفيزات من شأنها أن ترفع إنتاجيته و زيادة المكانة التنظيمية وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام.

3. مرحلة النضج: تبدأ من السنة الخامسة من عمر عمل الأفراد إلى نهاية سنوات عمله، في هذه المرحلة كل التوجيهات والمواقف التنظيمية قد انتقلت من المرحلة التكوينية إلى مرحلة النضج، تحتل المنظمة مكانا نسبيا على المستوى النفسي للفرد في هذه المرحلة، وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، كما تتميز دخول المنظمة في تحدي المحافظة على الأفراد العاملين و يجب أن تعمل على صيانة المواقف الحالية بدلا من تشكيل مواقف جديدة.

يشير الكثير من الباحثون (Allen & Meyer, 1993 ; Patheja, 2015). أن الالتزام التنظيمي يتطور عبر المراحل المهنية فقد يوجد إرتباط بين الالتزام التنظيمي والعمر، بمعنى أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكون الالتزام التنظيمي خاصة (الالتزام المعياري) لديهم مرتفع مقارنة بالأفراد العاملين الأقل سنا و يمكن إعاز ذلك إلى أن الأفراد العاملين الأكبر سنا أكثر نضجا وأكثر خبرة مقارنة بالأفراد الأقل سنا كما أن فرص العمل البديلة محدودة وإذا كانت هناك بدائل أخرى متاحة فقد لا تتطابق المزايا الإجمالية المقدمة مع المزايا التي يتمتعون بها وسيفقدون الاستثمارات (الرهانات الجانبية) التي قاموا بها.

وفي نفس السياق يرى الباحثون (Noordin et al. , 2011). أن الأفراد العاملين أصحاب ذوي الخبرة الأكثر يرتفع التزامهم التنظيمي خاصة الالتزام المستمر، كما أن الأفراد العاملين أصحاب المناصب العليا لديهم مستوى الالتزام تنظيمي (الالتزام المستمر) أعلى مقارنة بالأفراد العاملين ذوي المناصب الدنيا.

المطلب الرابع نماذج الالتزام التنظيمي ومقاييسه:

أولا نماذج الالتزام التنظيمي:

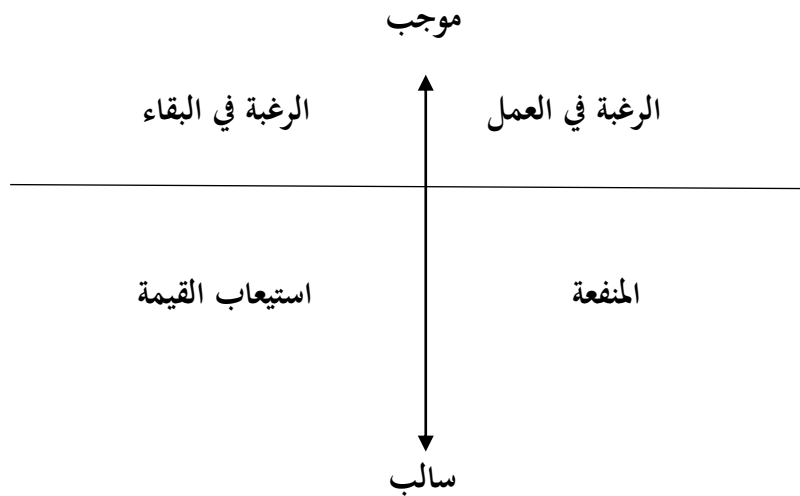
من أجل مساعدة المنظمات في تحديد مفهوم ومكونات الالتزام التنظيمي والتعرف عليه بغية تحقيقه نظرا لأهميته في استدامة المنظمات، أعد العديد من الباحثين الكثير من النماذج المتنوعة باختلاف بيئة المنظمات وتوجهات الباحثين واختلاف الثقافات وحتى الديانات، ولذا سنحاول عرض بعض النماذج التي جاءت للطرح لا للحصر ومن أمثلة ذلك نجد :

▪ نموذج (Sekimoto and Hanada 1987) :

اقترحا الباحثان Sekimoto and Hanada نموذج للالتزام التنظيمي مكون أربع مكونات بغية تحديد الالتزام التنظيمي، كما أجرا الباحثان دراستها في اليابان والأبعاد (Tao el al., 1998):

1. الرغبة في العمل (Desire to work): تشير الرغبة في العمل إلى حالة نفسية داخلية قد تكون نابعة من دوافع تختلف من فرد إلى فرد آخر، كما يتضح من هذا ان الأفراد العاملين لديهم رغبة في استمرار العمل بالمنظمة نتيجة دافع داخلي مثل وجود ارتباط عاطفي بين المنظمة والفرد أو خارجي كالتحفيز مثلا.
2. الرغبة في البقاء (Desire to remain): يمثل هذا البعد رغبة الفرد في الاستمرار في العمل داخل المنظمة والبقاء كفرد منها نظرا لأنها تلي له احتياجاته المعنوية والمادية، ويمكن اعتبار هذا الشعور ناتج عن عدم وجود بدائل أمام الأفراد العاملين مما يستلزم عليهم البقاء بالمنظمة.
3. استيعاب القيمة (Value internalization): المقصود هنا أن الأفراد العاملين تتوافق قيمهم وأفكارهم وتوجهاتهم مع قيم المنظمة وأفكارها وتوجهاتها، أي شعور الفرد بمكانته بالمنظمة.
4. المنفعة (Utilitarian): ويقصد بها حصول الفرد على احتياجاته ورغباته من خلال العمل بالمنظمة، والتي سوف يفقدها عند مغادرة العمل.

شكل رقم (1-9): نموذج الالتزام التنظيمي لـ Sekimoto and Hanada (1987)



Source: Wang. (2004) Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state Chinese employees: comparative studies of state. The International Journal of Human Resource Management, p 651

■ نموذج (1990) Meyer & Allen:

أكد الباحثان (1990) Meyer & Allen بضرورة الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي الذي ينقسم إلى وجهين وجه مرتبط بالمواقف والآخر بالسلوك وهما مرتبطان ببعضها البعض ولا بد من دراستهما والتعامل معها مع بعض من أجل الوصول إلى قياس أكثر دقة للالتزام الموظف.

الالتزام الموقفى يعبر عن العملية التي ينظر فيها الأفراد العاملين إلى علاقتهم بالمنظمة من حيث ما إذا كانت قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة، تم وصف الالتزام السلوكي على أنه العمليات التي يشارك بها الأفراد العاملين في منظمة معينة، واقتروا أيضا أن الارتباط النفسي الذي غالبا ما يرتبط به الموظفون بالمنظمة لا يقتصر على القيم والأهداف ولكن يعكس أيضا رغبة وحاجة الفرد للحفاظ على عضويته بالمنظمة (Wong & Tong, 2014, p. 68).

اعتمد (1991) Meyer & Allen في بناء نموذج الالتزام التنظيمي من خلال دمج بشكل فعال مناهج كل من (Becker 1960 ; Mowday et al. , 1979 ; Porter et al 1974) من خلال تضمين ثلاثة مكونات: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري حيث يعبر:

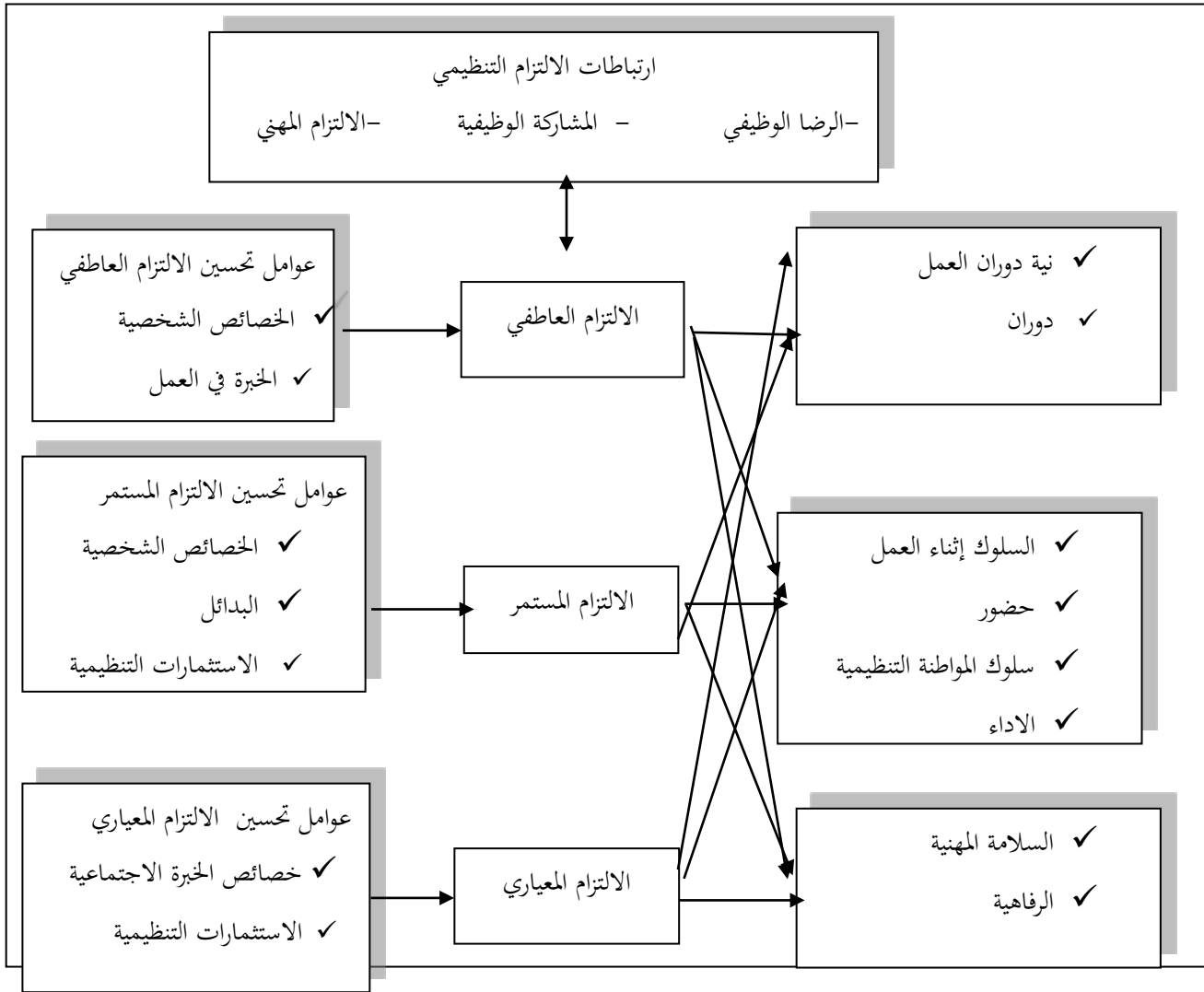
1. الالتزام العاطفي على استعداد الفرد للالتزام بالمنظمة.

2. الالتزام الاستمراري يتعلق بتكلفة ترك المنظمة مقارنة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري يشير إلى المواقف والأداء في المنظمة على أساس الأعراف الاجتماعية و المهنية.

يوضح الشكل في الاسفل الروابط بين المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي حيث تمثل على الجانب الأيسر من الشكل العوامل التي يرى الباحثين أنها تعمل على تحسين وتدعيم وتطوير مستويات مكونات الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر) للأفراد العاملين مثل الخصائص الشخصية للأفراد وخصائص المنظمات... إلخ ما على الجانب الأيمن للشكل فتمثل النتائج المحصل عليها في حين زيادة مستوى كل مكون من مكونات الالتزام التنظيمي كتقليل نسبة دوران العمل و زيادة مستوى الأداء.

شكل رقم (1-10): المكونات الثلاث لنموذج الالتزام التنظيمي



source: Meyer et al.(2002).Affective, Continuance, and Normative commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, p.22.

■ نموذج (Ling et al (2002):

يؤكد الباحثان (Chui & Mula, 2007, p. 4). بأن التزام الأفراد العاملين بالمنظمة يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية والمؤسسية والثقافية، ورأوا بأن نماذج الالتزام التنظيمي المطورة في الدول الغربية لا يمكن تعميمها في الصين أو اليابان.

و بناء على نموذج الالتزام الذي طوره (Meyer and Allen (1991، اقترح (Ling et al (2002 نموذجًا مكونًا من خمسة مكونات وهي:

1. **الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** يعبر عن ارتباط الفرد العامل عاطفيا بالمنظمة فتزداد رغبته في البقاء بالمنظمة لدرجة الاندماج والاقتران.

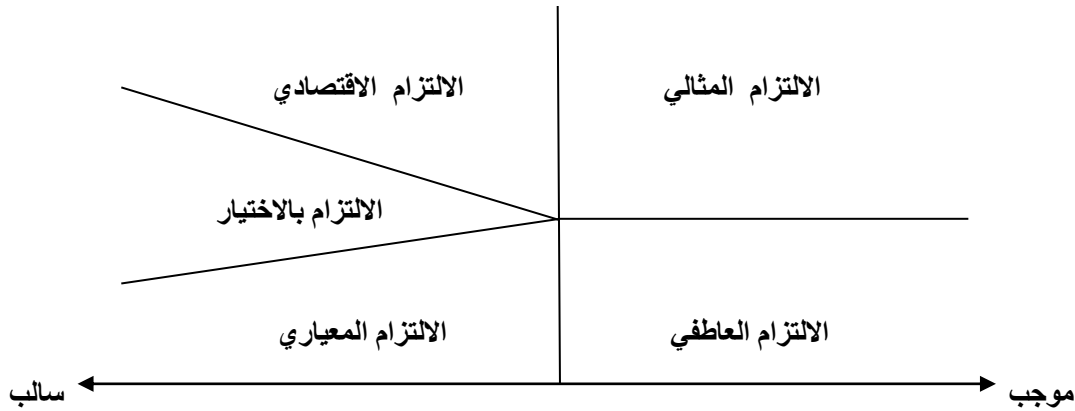
2. **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** هو ارتباط الفرد العامل بالمنظمة بناءً على الأعراف الاجتماعية والأعراف المهنية.

3. **الالتزام المثالي (Ideal Commitment):** يعبر على توافق بين قيم و توجهات الأفراد العاملين بقيم وتوجهات المنظمة بحكم أن المنظمة تعمل على تنمية واحترام الشخصية الفردية للأفراد بالمنظمة، وتعمل على تحقيق الأفضل لأفرادها.

4. **الالتزام الاقتصادي (Economic Commitment):** يعبر عن تمسك الأفراد العاملين بالعمل بالمنطقة لأنها توفر لهم أرباح اقتصادية أو عدم وجود بدائل.

5. **الالتزام بالاختيار (Choice Commitment):** هو تمسك الأفراد العاملين بالعمل بالمنظمة لأنها ملاذهم الوحيد وانعدام وجود البديل.

شكل رقم (1-11) نموذج الالتزام التنظيمي لـ (Ling et al (2002)



Source: Wang. (2004) Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state Chinese employees: comparative studies of state. The International Journal of Human Resource Management.p651

■ نموذج (Wang (2004):

اقترح (Wang, 2004, p. 660) نمودجا مكونا من خمسة مكونات بالاعتماد على نموذج (Meyer & Allen (1991 وهذه المكونات هي:

1. الالتزام العاطفي (Affective commitment): يتعلق الأمر بالاستعداد العاطفي للموظف للالتزام بالبقاء بالمنظمة، وقد يعكس الارتباط عاطفيا أكثر بالأفراد وليس بالمنظمة نفسها.

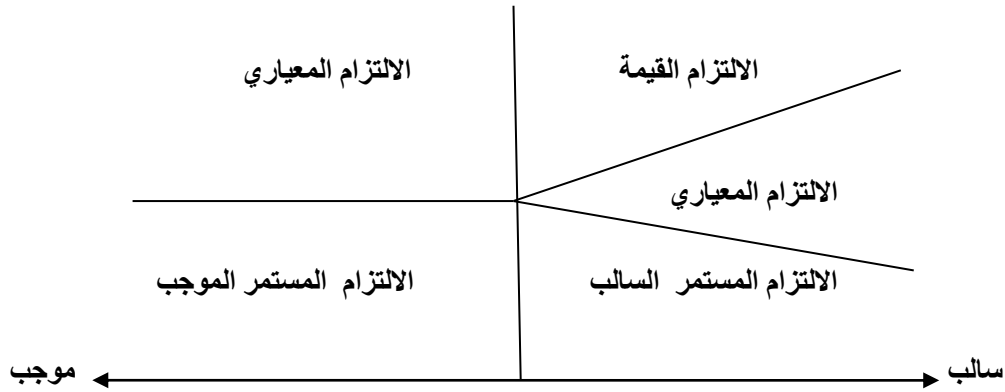
2. الالتزام المعياري (Normative commitment): يشعر الأفراد العاملين ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري بواجب أخلاقي للبقاء مع المنظمة.

3. الالتزام القيمة (Value commitment): شعور الموظف بالقيمة مع المنظمة يجعل من الأفراد العاملين على استعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

4. الالتزام المستمر الموجب (Active Continuance commitment): يتعلق هذا البعد بدوافع الأفراد العاملين بالبقاء في المنظمات التي توفر لهم فرصا للتدريب أثناء العمل أو فرص الترقية، كما يمكن أن يرتبط بالشعور بالإنجاز الفردي مثل الوعي بفرصة تحسين الذات من خلال الخضوع للتدريب أثناء العمل، وكذلك من حيث فرص الترقية.

5. الالتزام السالب (Passive Continuance commitment): يتعلق التزام الاستمراري إلى أن الفرد العامل يفضل البقاء بالمنظمة خوفا من فقدانها لأنه لا يوجد بدائل عمل أخرى أو لأسباب كالبقاء فوق خط الفقر.

شكل رقم(1-12): نموذج الالتزام التنظيمي لـ Wang (2004)



Source Wang (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state Chinese employees: comparative studies of state. The International Journal of Human Resource Management.p660.

الملفت للانتباه أن نموذج Meyer & Allen (1991) درس على نطاق واسع من قبل باحثين غربيين وغيرهم، (Fon Tamandjong, 2020, p. 29) إلا أن العديد من الباحثون وجدوا عدم إمكانية تطبيقه على بيئات مختلفة أخرى كالصين واليابان نظرا لاختلاف الثقافات والإيديولوجيات وغيرها، لذا حاولوا إيجاد نماذج تتناسب مع البيئات الأخرى المدروسة مع الاعتماد على نموذج Meyer & Allen (1991)

في بحثنا الحالي سنعتمد على نموذج Meyer & Allen (1991)، لأنه النموذج الذي اعتمد عليه في كثير من البلدان العربية الأخرى عامة والجزائر خاصة.

ثانيا مقاييس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي عمد العديد من الباحثين والمنظرين ومسيري المنظمات إلى البحث على الطرق التي من خلالها يتم قياس مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين من بين هذه المقاييس نجد:

أ. **أولا المقاييس الموضوعية:** تعد من الطرق الشائعة البسيطة هي الطرق البسيطة و الشائعة المستخدمة في تحليل بعض من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، و تستخدم في ذلك وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

1. رغبة الفرد في البقاء في المنظمة

2. مستوى أداء العاملين

3. كثرة الغياب عن العمل

4. دوران العمل

5. كثرة حوادث العمل

يمكن اعتبار هذه المقاييس في بعض الأحيان كمؤشرات لكونها لا يمكن أن توفر المعلومات الكافية والدقيقة حول المشكلات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وكيفية علاجها (الصادق، 2018، صفحة 96).

ب. **المقاييس الذاتية:** تتمثل هذه المقاييس في أساليب تقديرية ذاتية، وتتمثل بوضع مجموعة من الأسئلة ممثلة في الاستبانة توجه للعاملين ومن خلال الإجابة عليها يتم التعرف على مستوى التزامهم، وبالتالي العمل على تحسينه في حالة كان منخفض و المحافظة عليه في حالة الارتفاع، وعلى ذلك تعتبر من أحسن وأسهل المقاييس لتشخيص الالتزام التنظيمي ومن بين المقاييس الأكثر استخداما نجد:

❖ **مقياس (Mowday et al., 1979):**

صمم الباحثون استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) كأداة لقياس الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بالمنظمات انطلاقاً من أن نظرية الالتزام التنظيمي نظرية مهمة لفهم سلوكيات العمل للأفراد العاملين في المنظمات تكونت الأداة من 15 عنصراً مركزة على دراسة السلوك التنظيمي للأفراد العاملين.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت المكون من سبع درجات حيث يعبر 1 (لا أوافق بشدة) و 7 (أوافق بشدة)، تشير الدرجات الأعلى إلى أعلى مستويات الالتزام، والدنيا إلى المستوى المنخفض للالتزام التنظيمي للأفراد العاملين كما أختبر OCQ مع 2563 فرداً عاملاً في تسعة (9) منظمات مختلفة.

❖ **مقياس (Meyer & Allen, 1991):**

تم تصميم وتطوير مقياس للالتزام التنظيمي (OCS) بالاعتماد على مراجعات شاملة ونقدية للأدبيات حول الالتزام التنظيمي، يحتوي OCS على ثلاثة مقاييس فرعية: مقياس الالتزام العاطفي، مقياس الالتزام المستمر ومقياس الالتزام المعياري.، يقيس مقياس الالتزام العاطفي ارتباط الموظفين بمنظمات معينة والتعرف عليها ومشاركتها فيها مفهوم الالتزام العاطفي يتوافق بشكل وثيق مع مواقف بورتر وآخرين (1974)، يعكس مقياس الالتزام المستمر وعي الموظفين بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، مقياس الالتزام المعياري يقيس الدرجة التي يشعر بها الموظفون بأنهم ملزمون بالبقاء مع المنظمة، واعتماد القيم والمعتقدات التي تحافظ على المنظمة.

و تكون هذا المقياس من أربع وعشرين (24) فقرة ثنائي فقرات لكل مقياس فرعي وأعتمد على مقياس ليكرت السباعي، ثم عمد الباحثين لتطوير المقياس في 1993 ليصبح يتكون من ثمانية عشر (18) بنداً و ستة (6) بنود لكل مقياس فرعي وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

❖ مقياس (Marsh & Mannari, 1977, p 60):

صمم الباحثان مقياس للالتزام التنظيمي و اطلق عليه تسمية الالتزام مدى الحياة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للفرد العامل داخل المنظمات الصناعية اليابانية، انطلق الباحثان في تصميمهما لهذا المقياس من فرضية اختلاف الفرد العامل الياباني والبيئة اليابانية عن بقية الأفراد العاملين و بيئات المختلفة في مختلف بقاع العالم، تكون مقياس مدى الحياة من العديد من الأبعاد وتمثلت في:

1. **الوضع التنظيمي:** وتقصد به تموضع الفرد العامل في المنظمة من ناحية الأجر، المنصب الوظيفي، الرتبة، التعليم والأقدمية
 2. **فرص الترقية:** توفر المنظمة على فرص للترقية .
 3. **الرضا الوظيفي:** وهي شعور الأفراد العاملين بالارتياح في العمل بسبب تحقيق حاجياته و رغباته و طموحاته.
 4. **استقلالية الوظيفية:** بمعنى عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات.
 5. **الإقامة:** يقصد به توفير مكان لإقامة للأفراد العاملين و بعد العمل عن مكان الإقامة.
 6. **المزايا المتصورة من المنظمة:** يشير إلى الحصول على امتيازات من المنظمة لا يجدها في منظمات أخرى.
 7. **العلاقة الوظيفية الجيدة:** تعبر عن العلاقة الوظيفية المبنية على التبادل والاحترام بين المشرف والأفراد العاملين
 8. **المشاركة:** وهي السماح للأفراد العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجية.
- كما أكدوا أنه كلما كان المستوى الأعلى في كل من هذه المتغيرات، كلما كان معايير وقيم الالتزام مدى الحياة مرتفعة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تناولنا المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتوضيح والشرح وتوصلنا من خلال آراء الباحثون أن الثقة التنظيمية شرط أساسي لتحقيق فعالية المنظمات، فهي تعبر عن البيئة المستقرة الآمنة التي تسمح للأفراد من بناء توقعات على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم و يمكن قياسها من خلال مجموعة من الابعاد متمثلة في: الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في السياسات الادارية، الثقة في الابتكار وتحقيق الذات، الثقة في القيم السائدة، الثقة في توفر المعلومات، الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة.

كما خلصنا إلى أن الالتزام التنظيمي من بين الأدوات ذات الأهمية الكبيرة على المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء، فهو يعبر عن القوة الرابطة بين الفرد والمنظمة ومدى اندماجه فيها، و يمكن قياسه كما اتفق معظم الباحثون من خلال ثلاث أبعاد والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

الفصل الثاني

الادبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل سيتم التعرج والاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة سواء أكانت عربية أو أجنبية، من شأن هذا الاطلاع إبراز خبايا موضوع الدراسة وتوضيح أهميته، كما يساعد الباحث في فهم موضوع الدراسة والتعمق فيه أكثر، بالإضافة الى التعرف على النتائج العلمية و العملية التي تم التوصل اليها، و إبراز النقاط الأكثر أهمية و المتمثلة في هدف الدراسة وفرضياتها من أجل رسم طريق يستطيع الباحث من خلال الاعتماد عليه.

ومن أجل الإجابة على الاشكالية المحددة سابقا اعتمدنا على العديد من الدراسات السابقة والمتمثلة في دراسات عربية تمت دراستها في بلدان عربية (مصر، ليبيا، الكويت، السعودية، فلسطين، السودان وغيرها من البلدان) ودراسات محلية ودراسات أجنبية تمت في دول أسوية و اوروبية و امريكية.

المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات العربية

الدراسة الاولى : (اديب و هاشم، 2022) بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض".

هدفت الدراسة للكشف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالمنظمة) وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى هيئة التمريض بمستشفى تشرين الجامعي في مدينة اللاذقية، انطلق الباحثان في الدراسة من إشكالية مفادها "هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لهيئة التمريض بالمستشفى محل الدراسة".

اعتمدا الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي، تكونت عينة البحث من 200 ممرض وممرضة من مجتمع مكون من 400 ممرض (ة)، استخدمتا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتحليل البيانات ومعالجتها استخدمتا برنامج SPSS.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي:

1. يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لعينة الدراسة.
2. جاء مستوى بعد الثقة بالمنظمة ضعيفا، أما مستوى بعد الثقة بالزملاء ساد بمستوى جيدا، وبالنسبة لبعد الثقة بالمشرفين ساد بمستوى متوسط داخل المستشفى محل الدراسة.
3. مستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط، كما جاء مستوى كل من بعد الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر متوسطا ايضا.
4. توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قدم الباحثان العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. توفير أساليب حديث وتقنيات في بيئة العمل ومحاولة التغلب على السلبيات الموجودة بالعمل
2. تنظيم دورات تعليمية للممرضين بشكل مستمر
3. إتاحة الفرص أمام الممرضين من أجل التطوير الذاتي.
4. الاهتمام بالسياسات والإجراءات التنظيمية و التعريف بالقيم وأهداف المنظمة التي من شأنها بناء ثقافة الالتزام.

الدراسة الثانية : (محمود، وآخرون، 2022) بعنوان: "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة -ليبيا-".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الملهم، الإثارة الفكرية والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة درنة، انطلق الباحثون في الدراسة من إشكالية مفادها: "ما مدى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في القطاع الحكومي لمدارس التعليم الثانوي في مدينة درنة وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر الإداريين ؟"

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، بجانب تصميم استبانة وزعت عشوائيا لعينة مكونة من 170 عامل من مجتمع مكون من جميع إداريين المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، استرجعت 149 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 81 % ولتحليل البيانات استعان الباحثان ببرنامج SPSS توصل الباحثون إلى العديد من النتائج وهي:

1. سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة من وجهة نظر العاملين الإداريين بالمدارس محل الدراسة.

2. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

3. توجد علاقة ارتباط طردية بين متغير القيادة التحويلية ككل و متغير الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.01)

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع حول متوسطات متغير القيادة التحويلية في حين توجد فروق تعزى للنوع لفئة الذكور لمتوسطات الالتزام التنظيمي.

5. وجود فروق تعزى للخبرة فوق 10 سنوات ذات دلالة إحصائية حول متوسطات للمتغير المستقل القيادة التحويلية بينما لا توجد فروق تعزى للخبرة ذات دلالة إحصائية حول متوسطات للمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات متغير الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. القيام بورش عمل و دورات تدريبية للإداريين في المدارس الثانوية العامة لتعريفهم بأهمية القيادة التحويلية وللمساعدة في تطوير قدرات القيادة التحويلية لديهم.

2. ضرورة تبني خصائص القيادة التحويلية للقيادات الإدارية العاملة في المدارس المهنية بالدراسة لما لها من دور مهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

3. التأكد من توفر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة.

4. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي وخلق روح الانتماء من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.

الدراسة الثالثة: (العسمي و الحنيطي، 2019) بعنوان " أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -

دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة -"

بحثت الدراسة في أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة و التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء) ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري) لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني، انطلق الباحثان في الدراسة من إشكالية مفادها: " ما أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني في مطار الملك عبد العزيز في محافظة جدة ؟ "

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بجانب تصميم استبانة وزعت عشوائيا لعينة مكونة من 266 عامل من مجتمع مقدر ب 870 موظف، استرجعت 236 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 89 % ولتحليل البيانات استعان الباحث ببرنامج SPSS.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. الثقة التنظيمية تؤثر إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني.
2. أن الثقة التنظيمية مرتفعة لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني بمتوسط (3.51 من 5).
3. سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني بمتوسط (3.73 من 5).

توصل الباحثان إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. على الإدارة المعنية أن تعزز الثقة التنظيمية وتجعلها من الركائز الأساسية داخل المنظمة نظير أهميتها في التأثير على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية.
2. تحسين ممارسات الموارد البشرية ويكون ذلك من خلال إصلاح أنظمة المكافآت، وبرامج التدريب والتطوير الفاعلة، والعمل على نشر المعلومات الضرورية بكل الشفافية.
3. عقد الندوات و الاجتماعات و العمل الجاد من أجل ترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

الدراسة الرابعة: (عبد الخير و بابكر، 2018) بعنوان " أثر الثقة التنظيمية على والالتزام التنظيمي لدى المرأة

العاملة " بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف .

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودرجة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (المستمر، العاطفي، المعاييري) لدى المرأة العاملة في وزارة الزراعة والغابات والري بولاية القضايف في السودان، انطلق الباحثان في الدراسة من

إشكالية مفادها: "ما أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة في وزارة الزراعة والغابات والري بولاية القضايف؟"

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، بجانب تصميم استبانة وزعت عشوائيا لعينة مكونة من 100 عاملة من مجتمع مقدر بـ 411 موظف، استرجعت 82 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 82 بالمئة ولتحليل البيانات استعان الباحث ببرنامج SPSS .

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة
 2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
 3. وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة
- توصل الباحثان إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. ضرورة توفير مناخ تنظيمي يساعد على بناء الثقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين ويعمل على تحسين مستوى الالتزام للعاملين، مع القيام بلقاءات تعمل تحسين إدراك العاملين اتجاه المنظمة بممارستها بالثقة.
2. الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي والشخصي للعاملين والحرص على تماسك العلاقات والتفاعل فيما بينهم من أجل المساعدة في بناء الثقة بين الأفراد .

الدراسة الخامسة: (العولقي، 2018) بعنوان " أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية – الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة بمستشفيات محافظة اب اليمنية " .

هدفت الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية السلوك الحضاري، الالتزام العام) من خلال وساطة الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر) بمستشفيات أب اليمنية، انطلق الباحث في الدراسة من إشكالية مفادها: "ما أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في بيئة الأعمال اليمنية؟".

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بجانب تصميم استبانة وزعت عشوائيا لعينة مكونة من 341 موظف من مجتمع مقدر بـ 887 موظف، استرجعت 312 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 91 % ولتحليل البيانات استعان الباحث ببرنامج AMOS 18 و SPSS.

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. وجود ضعف في درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة.
2. يوجد تأثير معنوي مباشر وغير مباشر بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة
3. تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

توصل الباحث إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. تنمية القدرات والمهارات المعرفية للقيادات والعاملين بالمؤسسة بأهمية أبعاد القيادة الأخلاقية وفوائدها.
2. توفير مناخ تنظيمي يتسم بالعدالة بين جميع العاملين دون تفریق.
3. خلق بيئة تتسم بمناخ اخلاقي يشجع العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

الدراسة السادسة : (الحسيني ، 2017) بعنوان " دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي "

هدفت الدراسة لقياس اثر الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بأبعاده (المستمر، العاطفي، المعيارى) بالشركة العامة للصناعات الصوفية بالعراق، انطلقت الباحثة في الدراسة من إشكالية مفادها : "ما أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية ؟"

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي لجمع البيانات استخدمت مصدرين الأول مصادر نظرية و الثاني أعدت استبانة كأداة رئيسية للجانب الميداني، تكونت عينة الدراسة من 300 عامل من مجتمع مقدر ب 4500 موظف، استرجعت 233 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 83.33 بالمئة ولتحليل البيانات ولتحليل البيانات استعانت بكل من برنامج AMOS v.22 وبرنامج SPSS

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى عال من الثقة التنظيمية وجاءت الثقة بالمشرفين أعلى مستوى يليه الثقة بالزملاء ثم الثقة بإدارة المؤسسة، يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي .
2. يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الأداء الوظيفي
3. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي
4. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي
5. أوضحت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية و الأداء الوظيفي

خلصت الباحثة إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. تعزيز القيم الأخلاقية والعلاقات التعاونية و التي من شأنها تحقيق الثقة بين المشرف والعمال وبين العاملين مما يحقق تحسين مستوى الالتزام التنظيمي .
2. على المؤسسة محل الدراسة تعزيز الالتزام التنظيمي والشعوري لما له الأثر الكبير في تحسين أداء العاملين

3. العمل على مشاركة الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة وحل المشاكل مما يعزز ثقة الأفراد في المؤسسة

الدراسة السابعة: (الجاف، 2017) بعنوان "مساهمة الثقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية لحافطة عمان من وجهة النظر المعلمين والمعلمات "

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الثقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، انطلقت الباحثة في الدراسة من إشكالية مفادها: "ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية بين المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية بعمان ؟

استخدمت الباحثة المنهج البحث المسحي، بجانب تصميم استبانة وزعت عشوائيا لعينة مكونة من 147 معلما بواقع (47) ومعلمة بواقع (100) وتحليل البيانات استعانت الباحثة ببرنامج SPSS .
توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

خلصت الباحثة إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. تبني استراتيجيات وسياسات تربوية تساعد على تحسين مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في المدارس الأساسية.
2. القيام بدراسات ميدانية مماثلة في مراحل دراسية أخرى.
3. نظرا لأهمية الثقة التنظيمية لابد من دراستها مجددا وربطها بمتغيرات أخرى .

الدراسة الثامنة: (إبراهيم ، 2017) بعنوان " الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي -دراسة اختيارية في عين من المستشفيات الأهلية ببغداد/ الرصافة-"

هدفت الدراسة لقياس أثر كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى فحص دور الوساطة للتمكين النفسي في العلاقة بين للالتزام التنظيمي بأبعاده (المستمر، العاطفي، المعاييري) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) للعاملين بمستشفيات الأهلية ببغداد، انطلق الباحث من إشكالية مفادها: " ما هو أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في ظل وساطة التمكين النفسي " ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، لجمع البيانات استخدم مصدرين الأول مصادر نظرية و الثاني أعدت استبانة كأداة رئيسية للجانب الميداني، تكونت عينة الدراسة من 100 عامل من عشرة (10) مستشفيات، استرجعت 96 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 96 % وتحليل البيانات استعان ببرنامج

SPSS و Smart Pls

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي:

1. أظهرت الدراسة الأهمية الكبيرة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات.
2. وجود مستوى مرتفع لكل من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.
3. يوجد تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين النفسي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
4. الدور الكبير للتمكين النفسي واثره على تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة وظهر ذلك جليا في دور الوساطة بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

توصل الباحث إلى العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. التنسيق مع الجامعات والهيئات الوصية من أجل الاهتمام الجاد بالاتجاهات الإدارية الحديثة كالسوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي و التمكين النفسي.
2. خلق بيئة مشجعة للعامل وداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
3. على المنظمات اتخاذ كل من سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد المعايير في تقييم العاملين و مكافاتهم.
4. دعم المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتضمينها في استراتيجية المنظمات.

الدراسة التاسعة (عتريس ، 2017) بعنوان : "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء

التنظيمي " لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة بينها ووضع تصور مقترح لتدعيم كل منهما، انطلق الباحث من إشكالية مفادها "كيف يمكن تدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بكلية التربية بجامعة الزقازيق "

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 120 موظفا من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم بالجامعة، وللحصول على المعلومات تم تصميم استبانة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات .

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. توجد علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيرا مجملا، والولاء التنظيمي بوصفه متغيرا مجملا .

2. جاء بعد الثقة في الزملاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد الثقة التنظيمية ويليهما بعد الثقة في إدارة الكلية في المرتبة الثانية ثم بعد الثقة في رؤساء الأقسام في المرتبة الثالثة والأخيرة .
3. بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، احتل بعد الولاء المعياري المرتبة الأولى ثم يليه بعد الولاء العاطفي ثم بعد الولاء المستمر.
4. يوجد ارتباط موجب بين الثقة التنظيمية بمجمل أبعادها والأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي .
5. خلصت الدراسة بتصور وبرنامج تدريبي متكامل يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وتوطيد العلاقة بينهما .

كما خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة قيام إدارة الجامعة باستطلاعات رأي دورية لقياس مستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
2. عقد ندوات ودورات تدريبية بالكلية حول أساليب التعامل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم التي من شأنها تفعيل الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي .
3. تبني مناخ تنظيمي يشجع على نشر الثقة التنظيمية مع زملاء العمل و زيادة ثقته بإدارة الجامعة و الجامعة .
4. إنشاء لجنة تسمى لجنة دعم الثقة والولاء التنظيمي من اجل رصد واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ووضع برامج على اساسها لدعم الثقة.

الدراسة العاشرة (القرني، 2017) بعنوان: " مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة للكشف على مستوى كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي والعلاقة الارتباطية بين كل من الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، المستمر، المعياري)، انطلق الباحث في الدراسة من إشكالية مفادها "ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم؟".

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (1611)، اختار عينة عشوائية مقدره ب(213) عضو من أعضاء هيئة التدريس من 13 كلية من كليات الجامعة بنسبة تقدر ب (13.2%) من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتحليل البيانات ومعالجتها مستخدماً برنامج SPSS.

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى مرتفع لكل من الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بمتوسط (4.10)
2. يوجد مستوى مرتفع جداً للالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بمتوسط (4.21)

3. وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للجنس لصالح الذكور لبعد الثقة بالمنظمة دون الإناث كما توجد فروق ذات دلالة لصالح الذكور لبعد الالتزام المستمر ولا توجد فروق لباقي الأبعاد.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية إلا في بعد الالتزام المستمر.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية.

قدم الباحث العديد من التوصيات نوجزها فيما يلي :

1. تصميم دليل إجرائي للكليات والإدارات التي تقدم خدمات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لضمان

حصولهم على حقوقهم بسهولة ، مما يضمن تحقيق الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لديهم تجاه الجامعة.

2. تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية لتعزيز الالتزام المستمر.

المطلب الثاني: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى : (قريشي وآخرون، 2022) بعنوان " أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المواهب بأبعادها "جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب" على الالتزام التنظيمي بأبعاده (تطبيق القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل) بالإضافة إلى تحدي مستوى توفر كل من إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة، قام الباحثون بمعالجة مشكلة بحثية مفادها "ما أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (جذب المواهب تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة"

استخدم الباحثون المنهج الوصفي، و بلغت عينة الدراسة 90 موظف وموظفة، ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة، وتم استرجاع 65 صالحة للتحليل، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج وهي:

1. مستوى توفر إدارة المواهب جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

2. مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

3. الموظفون يظهرون مستوى عال من الالتزام الوظيفي بجامعة بسكرة.

4. لإدارة المواهب تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بجامعة بسكرة

تعزى لمتغير الجنس.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة. أما التوصيات التي طرحها الباحثون فتتمثل في:

1. يجب أن تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية و الكفاءة وليس فقط على الكمية.
2. يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة لجذب عمال أكثر كفاءة ومهارة.
3. توفير بيئة إيجابية تساعد على تفعيل مبدأ المشاركة في المعرفة بين الموهبين داخل الجامعة.
4. تشجيع روح الإبداع لدى الموظفين الموهبين بالجامعة.
5. التعامل مع الموظفين الموهبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.
6. على إدارة الجامعة توفير فرص ترقية عادلة للموظفين الموهبين.
7. توفير مناخ تنظيمي يتسم بالعدالة المعنوية والمادية بين جميع الموظفين.

الدراسة الثانية : (خليفة، 2020) بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقة التنظيمية بأبعادها "الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل" في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لعينة من الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، قام الباحث بمعالجة مشكلة بحثية مفادها " كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (298) موظفا بالمؤسسات محل الدراسة وقد جرى معالجة البيانات مستعينا ببرنامج SPSS وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كتخليل الانحدار الخطي والمتعدد، معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي:

1. يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
2. يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه مستوى الثقة التنظيمية تبعا للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، فيما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المستجوبين تجاه مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي).

أما التوصيات التي طرحها الباحث فتتمثل في:

1. توعية العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وإيجابياتها، من خلال عقد الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية .
2. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل، وذلك من شأنه زيادة مستوى الثقة التنظيمية.
3. العمل على تعزيز الاتصالات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية بين العاملين وبين العاملين و مشرفيهم على حد سواء لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية.
4. ضرورة حرص إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على إقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية توليد الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل هذه المؤسسات واكتساب العاملين آليات بناء الثقة مع الزملاء ومشرفي العمل.
5. الاستفادة من المستوى المرتفع للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الدراسة الثالثة : (العربي، 2018) بعنوان " أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - نموذج مقترح- دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية بالجزائر "

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام لدى موظفي شبه طبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، قامت الباحثة بمعالجة مشكلة بحثية مفادها " ما مدى ملائمة النموذج المقترح لدراسة العلاقة القائمة بين كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، لدى موظفي العاملين بالمصالح الاستشفائية العمومية بالجزائر "

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (489) موظفا شبه الطبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية (معسكر، تيارت سعيدة ومستغانم) وقد جرى معالجة البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS و Amos.

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج وهي :

1. تبين من خلال الدراسة أن كل من العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة .
2. يتمتع الموظفون بالمستشفيات محل الدراسة بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

3. توصلت نتائج تحليل المعادلة الهيكلية بين تلك المتغيرات المفحوصة إلى أن الثقة التنظيمية ببعديها لها تأثير إيجابي متوسط على الالتزام التنظيمي .
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية.
 5. أظهرت النتائج أن بعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل و الثقة بالإدارة والمشرفين) يرتبطان إيجابيا و بدرجة متوسطة بالالتزام التنظيمي، ولا يوجد ارتباط إيجابي مباشر بين بعدي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
 6. كما أظهرت الدراسة أن بعد عدالة التوزيع للعدالة التنظيمية يرتبط ارتباطا إيجابيا وبدرجة متوسطة بالثقة بالزملاء.
 7. توصلت الدراسة أن العدالة التنظيمية ببعديها تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي و ذلك بتوسط بعدي الثقة التنظيمية .
- أما التوصيات التي طرحتها الباحثة فتتمثل في:**
1. توفير مناخ تنظيمي يعمل على توفير مستوى عال من الالتزام من خلال لإقامة عدالة في التوزيع والمعاملات.
 2. صب الاهتمام على الجوانب المعنوية في التعامل مع الموظفين، كونه محفز قوي على زيادة الإنجاز وتحسينه.
 3. يمكن إعادة تطبيق النموذج المقترح في المؤسسات في مختلف القطاعات، مع الحرص على زيادة حجم العينة للوصول إلى نتائج أدق، كما يمكن إدراج متغيرات إضافية أخرى.
- الدراسة الرابعة (رشام و جميل ، 2018) بعنوان: "واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري -دراسة ميدانية في مؤسسة كندور برج بوعريج -"**
- تهدف الدراسة لمعرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري انطلق الباحثان من مشكلة بحثية مفادها " ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ".
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي، و لجمع البيانات تم إجراء مقابلات مع بعض العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى تصميم استبانة و توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 450 مفردة تم استرجاع 384 استبانة صالحة للتحليل، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS .
- توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :**
1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بإدارة المؤسسة) على التمكين بالمؤسسة محل الدراسة.
 2. وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية بأبعادها بالمؤسسة محل الدراسة.
 3. توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

أما التوصيات التي طرحها الباحثان فتتمثل في :

1. توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة وتفويض السلطات بين الموظفين على اختلاف مسؤولياتهم.
2. تصميم دورات تكوينية للعمال وتحفيزهم على تطوير الأفكار والإبداع التي تخدم المنظمة.
3. فتح المجال للمشاركة للجميع في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والمساعدة في حل المشاكل.
4. تبني الأسلوب الإداري التمكيني من أجل توجيه الأفراد للتغلب على التحديات وزيادة شعوره بانتمائه للمنظمة .

الدراسة الخامسة: (موفق و ضيف، 2016) بعنوان "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي للمؤسسة دراسة حالة : مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة -".

جاءت الدراسة لقياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة "بالمشرفين ، زملاء العمل، ادارة المؤسسة " في تحقيق الولاء للمؤسسة انطلق الباحث من مشكلة بحثية مفادها " ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة ".

استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (90) عاملا، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. يتأثر مستوى الولاء للمؤسسة محل الدراسة تأثيرا معنويا بالثقة التنظيمية وأبعادها الثلاث
2. يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء للمؤسسة محل الدراسة

أما التوصيات التي طرحها الباحثان فتتمثل في :

1. العمل على توفير الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية التي تساعد في تحسين مستوى الثقة لدى الأفراد فيما بينهم وبالتالي زيادة مستوى الولاء للأفراد.
2. توفير بيئة تنظيمية داعمة للسلوكيات القائمة على الثقة والقيم الأخلاقية مما يساعد على المحافظة على المؤسسة .

الدراسة السادسة (بودبزة و يوب، 2019) بعنوان: " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي، وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، انطلق الباحثان من مشكلة بحثية مفادها "ما مدى تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة".

استخدمت الباحثتان في دراستهما المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (65) عاملا، تم استرجاع 46 استبانة صالحة للتحليل، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصلت الباحثتان إلى العديد من النتائج وهي :

1. مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة جاء بدرجة متوسطة.
 2. أظهرت النتائج أن التغيير في التكنولوجيا الأكثر تفعيلا.
 3. مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
 4. اوضحت النتائج أن الالتزام العاطفي الأكثر تطبيقا.
 5. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين
- أما التوصيات التي طرحتها الباحثتان فتتمثل في:

1. الاهتمام ببرامج التدريب و التكوين من أجل تطوير المهارات والقدرات للعاملين.
2. يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة.
3. إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض السلطة وتقليص مستوى المركزية في اتخاذ القرارات.
4. ضرورة تحسيس المسؤولين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة، ومن جهة ثانية تعزيز التزام العاملين نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية بما يضمن المساواة بين العاملين.
5. إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تشجيع وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين نحو مؤسستهم.

الدراسة السابعة (بخوش و نصيب، 2017) بعنوان: " الالتزام التنظيمي و علاقته بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية".

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الفاعلية التنظيمية و أثرها على الالتزام التنظيمي بأبعاده "العاطفي المعياري، الشعوري"، داخل المؤسسة الصناعية الوطنية لمناجم الفوسفات ببئر العاتر "ولاية تبسة"، انطلق الباحثان من مشكلة بحثية مفادها " ما علاقة الالتزام التنظيمي بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية للصناعة الجزائرية". استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية الى جانب الملاحظة الحرة والمقابلة غير المقننة، تم توزيعها على عينة مسحية مكونة من 140 فرد (موظفين وعمال مهنيين)، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. تبين من خلال الدراسة أن الالتزام العاطفي يساهم في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية .
 2. وضحت الدراسة أنه تزداد مستويات الرضا الوظيفي للأفراد بزيادة مؤشرات الالتزام الاستمراري لديهم.
 3. تبين أن الالتزام المعياري يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة الصناعية.
- أما التوصيات التي طرحها الباحثان فتتمثل في :

1. وجب على المؤسسة تحسيس الأفراد بالفوائد المتأتية من تمسكهم بالعمل في المؤسسة على مستوى المؤسسة ومستواهم.
2. ضرورة توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة دون المساس بأهدافهم .
3. على الإدارة العليا العمل على تنمية قدرات الأفراد مما يزيد من فعالية المنظمة.

الدراسة الثامنة: (يوسف، 2019) بعنوان: "دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية- دراسة اختيارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة"

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الروحية بأبعادها المتمثلة في "الرؤية، الأمل، حب الإيثار" في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، انطلق الباحث من مشكلة بحثية مفادها "ما دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة".

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة مكونة من 30 أستاذ تم اختياره عشوائيا من مجتمع مقدر بـ 85 أستاذ، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى معتدل لتطبيق القيادة الروحية و أبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
2. وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين أبعاد القيادة الروحية و الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين بعدي القيادة الروحية (الرؤية، حب الإيثار) والثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

أما التوصيات التي طرحها الباحث فتتمثل في:

1. على أعضاء مجلس الكلية غرس المبادئ الأخلاقية والقيم الروحية في وسائط أعضاء هيئة التدريس كونها تساعد على تحسين مخرجاتهم.
2. فتح باب المشاركة للجميع وبدون استثناء في وضع الأهداف واتخاذ القرارات و حل المشاكل بشفافية.
3. التركيز على تعزيز الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية من خلال الانفتاح والاتصال الفعال.

الدراسة التاسعة (بوطالب و سليخ، 2019) بعنوان: "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين -دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل-". هدفت الدراسة لمعرفة أثر الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي بأبعاده "العاطفي، المعنوي، الشعوري" انطلق الباحثان من مشكلة بحثية مفادها "ما أثر الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟".

استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم توزيعها على عينة مكونة من 40 موظف تم اختياره عشوائيا من مجتمع مقدر بـ 85 موظف و استرجاع 36 استمارة صالحة للتحليل، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS. توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بكلية محل الدراسة.
 2. لا يوجد أثر إيجابي لبعدها الحوافز، بعد الدعم وتأكيده الذات، التدريب، العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة .
 3. يوجد أثر إيجابي لبعدها المشاركة، الدعم القيادي في الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة .
- أما التوصيات التي طرحها الباحثان فتتمثل في :

1. توفير مناخ تنظيمي مبني على المساواة في التعامل و الشفافية في الأنظمة المعتمدة للأجور و الحوافز
2. مشاركة الجميع في وضع الأهداف العامة بالكلية و حل المشاكل الخاصة بالعمل .
3. تنظيم دورات تكوينية للموظفين لتحسين أدائهم و تحفيزهم على اكتساب مهارات جديدة.

الدراسة العاشرة (سريز ، 2017) بعنوان: " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاساته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- "

جاءت الدراسة لفحص أثر شعور العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي لديهم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، انطلقت الباحثة من مشكلة بحثية مفادها " ما تأثير العدالة و الثقة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تمثل مجتمع الدراسة من 11 مؤسسة، وقدرت حجم العينة 160 مفردة، تم استرجاع 145 استبانة صالحة للاستعمال، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة
2. كشف الدراسة أن كل من بعد الثقة بالزملاء العمل وبعد الثقة بإدارة المنظمة له تأثير إيجابي ذو دلالة على الأداء الوظيفي، أما بعد الثقة بالمشرفين لا يوجد له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي .
3. كشفت الدراسة على ان الثقة التنظيمية معدل للعلاقة بين العدالة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

أما التوصيات التي طرحتها الباحثة فتتمثل في :

3. العمل على توفير الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية التي تساعد في تحسين مستوى الثقة لدى الأفراد وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع القرارات الإدارية وحل المشاكل، وهو ما يضمن زيادة مستوى أدائهم .
4. تعزيز إدراك الأفراد بالعدالة التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات بشفافية خاصة بما يخص بمخرجات العمل كالحوافز والأجور وتقسيم المهام والمسؤوليات على حساب الجدارة، مما يضمن كسب ثقة العمال وبالتالي تحسين ادائهم .
5. توفير بيئة تنظيمية داعمة للسلوكيات القائمة على الثقة والقيم الأخلاقية مما يساعد على المحافظة على المؤسسة .

المطلب الثالث الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى (Sagita & Tung, 2023) بعنوان:

'The Effect of Authentic Leadership, Trust in Teams, and Organizational Commitment to Teacher's Organizational Citizenship'

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأصيلة، الثقة في فريق العمل، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، انطلق الباحثان من إشكالية مفادها "هل توجد علاقة إيجابية بين كل من القيادة الأصيلة، الثقة في فريق العمل، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية" استخدمت هذه الدراسة الطريقة الكمية معتمدة على الاستبيان كأداة لتحليل البيانات، تم توزيع الاستبيان عبر الإنترنت على 54 معلما من مدرسة خاصة في غرب جاكرتا بإندونيسيا، واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SmartPls 4.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. القيادة الأصيلة والثقة في فريق العمل لهما تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
2. الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.
3. القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسط الالتزام التنظيمي.
4. الثقة في فريق العمل لها تأثير إيجابي مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسط الالتزام التنظيمي.

أما التوصيات التي طرحها الباحثان هي:

1. تقترح الدراسة أن قادة المدارس يجب أن يركزوا على تطوير القيادة الأصيلة والثقة في فريق العمل لتعزيز مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين.
2. يجب على الباحثين المستقبليين التفكير في استكشاف المتغيرات الأخرى التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات التي تتأثر بها.
3. يجب على المعنيين بالأمر إجراء اختبارات تجريبية منظمة للحصول على بيانات أكثر صحة وموثوقية واستخدام البيانات النوعية لتقليل الموضوعية أو التحيز في تقييمات المسح.

الدراسة الثانية: (Aruoren & Tarurhor, 2023) بعنوان :

" influence of authentic leadership on organizational trust : the mediatory role of organizational commitment "

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين كل من القيادة الأصيلة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمجلس الحكم المحلي في ثلاث ولايات بجنوب نيجيريا، حيث رأى الباحثان من خلال الدراسات السابقة الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على الثقة التنظيمية من دون أن يكون للالتزام التنظيمي دور كبير وواضح في هذه العلاقة، انطلق الباحثان من إشكالية مفادها : "ما هو الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في العلاقة بين كل القيادة الأصيلة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمجالس الحكم المحلية محل الدراسة"

اعتمد الباحثان في دراسته على المنهج الوصفي، وقدم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على برنامج SPSS و برنامج AMOS 24، تم استخدام استراتيجية أخذ العينات الهادفة في اختيار المستجيبين من موظفي مجلس الحكومة المحلية في ولايات أيبا، ودلتا، ولاغوس، تم توزيع 450 استبانة على المستجيبين ومع ذلك تم الحصول على 328 استبانة صالحة للتحليل.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي:

1. ترتبط الثقة التنظيمية ارتباطاً موجباً بنسبة مرتفعة مع كل من الالتزام التنظيمي و القيادة الأصيلة.
2. ترتبط القيادة الأصيلة إيجابياً بشكل كبير بالالتزام التنظيمي.
3. يتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً في العلاقة التي تربط الثقة التنظيمية والقيادة الأصيلة.

أما التوصيات التي طرحها الباحثان هي :

1. يجب على القيادة التنظيمية تطوير مستوى عالٍ من الثقة والالتزام بين الأفراد.
2. العمل على توفير مناخ تنظيمي يتوفر على الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمات مما يخلق مشاعر إيجابية للأفراد تدعم مستوى التزامهم.
3. ضرورة الاستعانة بهذه الدراسة سواء أكان أكاديميين أو مسيرين من أجل الاستفادة في فهم العلاقات داخل المؤسسة التي من شأنها مساعدتهم في إدارة المنظمة بناء على أهدافها.
4. تقدم المنظمات برامج تدريبية لقادتها حتى يتمكنوا من فهم أساسيات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من شأنه المساعدة على النمو والتطور.

الدراسة الثالثة: (Dai et al., 2022) بعنوان :

" How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators

هدفت الدراسة تحديد تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين على مدى سنوات، انطلق الباحث من إشكالية مفادها: "أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في ظل وساطة كل من الهوية التنظيمية وولاء الموظف"

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي ومن أجل جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج SPSS لاستخراج موثوقية كل متغير بالإضافة إلى حساب معامل ألفا كرونباخ (α) لكل متغير تم قياسه وثانياً تم استخدام برنامج AMOS لاختبار الصلاحية التمييزية للمتغيرات الأربعة، تكونت عينة البحث من 305 من إجمالي ثمان (08) شركات بالصين.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج وهي :

1. توصل الباحثون إلى أن الثقة التنظيمية تعزز بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية والهوية التنظيمية والولاء التنظيمي على حد سواء.
 2. كما أظهرت الدراسة توسط لكل من الهوية التنظيمية وولاء الموظف للعلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 3. كما أكدت على أنه كلما ارتفعت الهوية التنظيمية كلما ارتفع ولاء الموظف.
- أما التوصيات التي طرحها الباحثون هي :

1. لا بد على المسؤولين وأصحاب القرار محاولة الاهتمام أكثر بمستويات الثقة لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسات لأهميتها الكبرى في التشغيل السليم والتطوير.
2. يجب على الشركات التركيز على التطوير الاجتماعي للعاملين من خلال تبادل العلاقات بين الموظفين والمنظمة وتنمية العلاقات الشخصية والثقة بين الموظفين.

الدراسة الرابعة: (Rais & Yuyun Elizabeth , 2022) بعنوان :

The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers Organizational Citizenship Behavior in Private Senior High Schools

هدفت الدراسة للبحث ووصف في المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الثانوية الخاصة في جاوة الغربية بإندونيسيا، انطلق الباحث من إشكالية مفادها: "هل تؤثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين في ظل وساطة الرضا الوظيفي"

اعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي ، تم اختبار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقدم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على برنامج SMART PLS3 ينما تم الحصول على عينة من 256 باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي النسبي متعدد المراحل.

توصل الباحثان إلى ما يلي:

1. الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي هام وغير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمي للمدرسين.
 2. الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي .
 3. يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمي للمدرسين.
 4. يلعب الرضا الوظيفي دور الوساطة بين كل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين.
- أما التوصيات التي طرحها الباحثان هي:

1. يشير هذا البحث إلى أن تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين يتحقق من خلال تحسين وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.
2. لا بد من تعزيز كل من التأثيرات البيئية، وإظهار النزاهة، والكفاءة ، وتحسين مدفوعات الرعاية الاجتماعية، والترقية، والإشراف، وتحسين مناخ العمل.

الدراسة الخامسة (Abbasi & Wan Ismail, 2022) بعنوان

" Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education"

تبحث هذه الدراسة في تأثير كل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة على الانحراف والتحقق كذلك في تأثير الوسيط التنظيمي سلوك المواطنة بين الثقة التنظيمية والانحراف في مكان العمل في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا انطلق الباحثان في الدراسة من إشكالية مفادها : "كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تؤثر على الانحراف في مكان العمل في ظل وساطة سلوك المواطنة التنظيمية"

اعتمد الباحثان في الدراسة على البحث الاستنتاجي، ولتحليل البيانات استخدموا على برنامج SMART PLS شملت عينة البحث 203 من بين موظف ومحاضر بخمس جامعات مصنفة كجامعات بحثية بماليزيا.

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. تتأثر الثقة التنظيمية وعواملها بشكل كبير وسلي بالسلوك المنحرف.
2. تصميم منظوراً نقدياً لتقييم الانحراف في مكان العمل فيما يتعلق بالثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية في ماليزيا.
3. تنفيذ ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، من شأنه مساعدة موظفي التعليم العالي في اكتساب المواقف الأخلاقية وتقوي مهارات تعاون وتعمل على تعزيز الاستدامة في تعليمهم العالي.

أما التوصيات التي طرحها الباحثان هي :

1. على أصحاب العمل والمديرين خاصة في أماكن التعليم العالي الاستعانة بنتائج الدراسة فهي تعمل على توضيح قضاياهم.
2. العمل على الحد من السلوك غير الأخلاقي في التعليم العالي فمن شأنه تحسين كفاءة الموظفين واستدامتها في التعليم العالي.
3. العمل على تعزيز المرونة والتفاؤل فهما آليات تعمل على تعزيز الرفاهية النفسية للموظفين عامة والأساتذة خاصة.

الدراسة السادسة (Qin & Men, 2022) بعنوان :

"Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust"

تبحث الدراسة في ما إذا كان التواصل الداخلي على مستويات مختلفة (التواصل المتماثل للشركات والتواصل الداعم للأقران) وكيفية تفاعله في التأثير على الرفاهية النفسية للموظف أثناء جائحة COVID-19. كما تكشف عن التأثيرات الوسيطة للثقة التنظيمية للموظف بين كل من (التواصل المتماثل للشركات والتواصل الداعم للأقران) و الرفاهية النفسية للموظف بقطاع الصناعات في الولايات المتحدة، انطلق الباحثان في الدراسة من إشكالية مفادها: "كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من الاتصالات الداخلية لزراعة ثقة الموظفين تجاه المنظمة خاصة خلال الأوقات المضطربة مثل جائحة COVID-19".

اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي، تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، بالاعتماد على كل من برنامج SPSS و برنامج AMOS، تم إجراء الاستبيان عبر الإنترنت عن طريق (Amazon Mechanical Turk (MTurk يتكون المشاركون في هذه الدراسة من موظفين بدوام كامل بقطاع الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية ومع أكثر من 50 مهمة معتمدة، لزيادة جودة البيانات تم استخدام سؤال فحص لفحص المشاركين غير المؤهلين الذين لم يكونوا موظفين بدوام كامل تلقى جميع المشاركين 0.80 دولار كتعويض عن وقتهم في إكمال الاستبيان شملت عينة البحث من 393 موظفاً.

نوصل الباحثان إلى العديد من النتائج وهي :

1. تعد الاتصالات الداخلية (التواصل المتماثل للشركات والتواصل الداعم للأقران) تلعب بشكل إيجابي بالرفاهية النفسية للموظف أثناء انتشار الوباء.
2. يعمل التواصل المتناسق بين الشركات وتواصل الأقران الداعم على تعزيز ثقة الموظفين تجاه المنظمة مما يساعدهم على الحفاظ على حالة نفسية صحية.

3. الثقة بالمنظمة من شأنها تعزيز الحالة النفسية الإيجابية للموظف، فعند تعزيز الثقة التنظيمية عبر الاتصالات الداخلية الفعالة قد يطور الموظفون إحساسًا بالانتماء والجدوى والكفاءة في العمل.
 4. يعمل التواصل المتناسق بين الشركات وتواصل الأقران الداعم على تعزيز ثقة الموظفين تجاه المنظمة مما يساعدهم في النهاية على الحفاظ على حالة نفسية صحية.
 5. شعور الموظفون بالاستفادة من الموارد الاجتماعية للمؤسسات كالمساعدة، التقدير والتعاون يجعلهم يكونون أكثر استعدادًا للحفاظ على العلاقة الإيجابية وتطوير الثقة الموقف تجاه المنظمة.
- أما التوصيات التي طرحها الباحثان هي:

1. لا بد من العمل على تعزيز الصحة النفسية للموظفين من خلال إنشاء بيئة اتصال داخلية فعالة في كل من الشركات والأقران.
2. لا بد من تفعيل التواصل المؤسسي المتناسق الذي يتميز بالانفتاح والفهم والاستجابة والتواصل ثنائي الاتجاه والسماح بالمشاركة في صنع القرار.
3. لا بد على المنظمات العمل على الاستماع إلى مخاوف موظفيها ومعالجة مشاكلهم حتى يكون الموظفون أكثر استعدادًا للثقة في نية المنظمة الحقيقية في معاملتهم بإنصاف وكفاءة اجتياز الأوقات الصعبة.

الدراسة السابعة : (Guzzo et al., 2021) عنوان:

" Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees affective responses to managers communication "

يرى الباحثون أن ما ينقله المديرون إلى موظفيهم يؤثر بشكل كبير على المواقف التنظيمية المهمة مثل الثقة التنظيمية، لذا ركزت الدراسة في البحث عن الدور الذي تلعبه العواطف في تطوير الثقة التنظيمية من حالة اتباع أو عدم إتباع معايير إرشادات وتوصيات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) بالعاملين في مجال الأغذية والمشروبات وقطاعات السكن في الولايات المتحدة، استهدف الباحث هذه الفئة لأن جائحة COVID-19 أثرت عليها بشدة بحيث اضطرت المطاعم والفنادق التي قررت البقاء مفتوحة إلى تغيير عملياتها بشكل جذري، بما في ذلك التدابير المتعلقة بجوانب السلامة والصرف الصحي وساعات العمل وسياسات ومزايا التوظيف، انطلق الباحثون من إشكالية مفادها: " كيف يمكن أن تؤثر رسائل المديرين أثناء الأزمة على الثقة التنظيمية للموظفين "

اعتمد الباحثون في الدراسة على المنهج الوصفي، تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، بالاعتماد على برنامج AMOS، تم إجراء الاستبيان عبر الإنترنت عن طريق (Amazon Mechanical Turk MTurk) يتكون المشاركون في هذه الدراسة من الموظفين العاملين في مجال الأغذية والمشروبات وقطاعات السكن

في الولايات المتحدة تم اختيار هذه الشرائح لأن جائحة COVID-19 أثر عليها بشدة، تلقى جميع المشاركين 1 دولار كتعويض مقابل مشاركتهم المجهولة، شملت عينة البحث من 240 موظفا.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج وهي:

1. أظهرت النتائج أن تواصل المدير الذي اتبع الأعراف الاجتماعية لمراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها جعل الموظفين يشعرون بالامتنان.
 2. كما توصلوا إلى أن المدير الذي تجاهل الأعراف الاجتماعية لمركز السيطرة على الأمراض عزز الخوف والغضب تجاه المنظمة وبالتالي أثرت على الثقة التنظيمية.
- أما التوصيات التي طرحها الباحث هي :
1. ضرورة الفهم الجيد للثقة التنظيمية خاصة أثناء الأزمة.
 2. ضرورة الاستعانة بهذه الدراسة سواء أكان أكاديميين أو مسيرين من أجل الاستفادة في فهم العلاقات داخل المؤسسة التي من شأنها مساعدتهم في إدارة المنظمة بناء على أهدافها.

الدراسة الثامنة (Ghimire, 2018) بعنوان:

" Relationship among Trust, Justice and Organizational Commitment at Hospitals in Nepal "

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية، العدالة والالتزام التنظيمي لموظفي مستشفيات النيبال بالهند، حيث يرى الباحث أن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى إدراك الموظفين للثقة والعدالة التنظيمية في المؤسسة، انطلق الباحث من إشكالية مفادها: "ما نوع العلاقة الموجودة بين كل من الثقة والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضات بقطاع المستشفيات بنيبال".

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقدم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS تكونت عينة البحث من 465 من إجمالي 27.924 ممرضة.

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. توصل الباحث إلى وجود علاقة سببية بين الثقة في الإدارة والعدالة الإجرائية حيث أن اعتماد الإدارة على العدالة الإجرائية يدفع بالممرضين إلى زيادة مستوى ثقتهم في التنظيم .
2. كما توصل الباحث إلى أنه يوجد تأثير مرتفع للعدالة الإجرائية على الثقة في الإدارة.
3. توسط الثقة في التنظيم العلاقة بين العدالة في التوزيع والالتزام العاطفي وكذلك العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي.

أما التوصيات التي طرحها الباحث هي :

1. العمل على توفير مناخ تنظيمي يتوفر على الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمات مما يخلق مشاعر إيجابية للأفراد تدعم مستوى التزامهم.
2. ضرورة الاستعانة بهذه الدراسة سواء أكان أكاديميين أو مسيرين من أجل الاستفادة في فهم العلاقات داخل المؤسسة التي من شأنها مساعدتهم في إدارة المنظمة بناء على أهدافها.

الدراسة التاسعة (Babaoglan, 2016) بعنوان:

“ The Predictive Power of Organizational Trust to Organizational Commitment in Elementary and High School Teachers”

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالمدرسة، الالتزام بالعمل التربوي، الالتزام بمهنة التدريس، الالتزام بمجموعة العمل) وكذلك القدرة التنبؤية للثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية، انطلق الباحث في الدراسة من إشكالية مفادها : "كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تتنبأ بمستويات الالتزام لدى المعلمين بالمؤسسات التعليمية والأعمال التعليمية ومهنة التدريس ومجموعات العمل "

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS شملت عينة البحث من 1862 مدرسا (1256 مدرس ابتدائية و 606 مدرس بالمدارس الثانوية) في محافظة بوردور التركية توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي :

1. يوجد مستوى مرتفع جدا للالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
2. يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى معلمي الابتدائي.
3. يوجد تأثير كبير للثقة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي.

التوصيات التي طرحها الباحث هي :

3. العمل على توفير مناخ مبني على الثقة المتبادلة والتواصل المفتوح والالتزام بالمنظمة الشيء الذي يساهم في بيئة عمل فعالة ومنتجة.
4. لابد على مديري المدارس والثانويات العمل على خلق جو مفعم بالثقة مما سيساهم في زيادة مستوى الالتزام مما يحسن من مستوى المؤسسة .
5. يجب على مديري المدارس بناء الثقة قبل وأثناء وبعد فترة عمل المعلم.

الدراسة العاشرة (Vanhala et al., 2016) بعنوان:

“Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment”

هدفت الدراسة إلى اختبار دور كل من الثقة الشخصية وغير الشخصية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كل من مؤسسة الغابات ومؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بفيلندا، انطلق الباحثون من إشكالية مفادها "ما هي علاقة الثقة التنظيمية الشخصية (الثقة في زملاء العمل والمديرين) ولا شخصية (الثقة في الأنظمة) في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي دراسة مقارنة لمؤسستان صناعيتان في فيلندا "

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من عينتين لمؤسستين مختلفين ذات طابع صناعي حيث وزعت بمؤسسة الغابات 700 استبانة من إجمالي 1400 موظف وتم الحصول على 411 استبانة صالحة للتحليل معظم المجيبين لم يتحصلوا على تعليم جامعي و لديهم مدة طويلة في العمل، كما أرسلت 1384 استبانة على البريد الإلكتروني للموظفين بمؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تم الحصول على 304 رد بنسبة استجابة مقدرة 22% المستجيبين متحصلين على تعليم جامعي وليس لديهم مدة طويلة في العمل، تم الاستعانة ببرنامج Smart Pls v23 لتحليل البيانات .

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج وهي:

1. تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من بين اهم العناصر الواجب توفرها في المؤسسات كونها تزيد من الفعالية التنظيمية و رفاهية الموظفين .
2. بعد الثقة لا شخصية للثقة التنظيمية له دور كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين
3. كل أبعاد الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطا إيجابيا كبيرا مع بعضها البعض في كل العينات المدروسة
4. الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف وفي الزملاء) لها ارتباط إيجابي ببعد الالتزام العاطفي للالتزام التنظيمي

توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات نذكر منها:

1. لابد من تطوير نظام إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن يعزز الثقة التنظيمية، ليس في وظيفة معينة لإدارة الموارد البشرية فحسب (مثل قسم شؤون الموظفين)، بل في جميع ممارسات وعمليات الموارد البشرية.
2. لابد من تعزيز الإجراءات الاستراتيجية والإدارية التي تدعم السياسات على مستوى المؤسسة (مثل الاتصال أو التناوب الوظيفي أو تقييم الأداء) لزيادة مستوى ثقة الموظفين في المؤسسة .

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع الجيد للدراسات السابقة (الأجنبية، المحلية والعربية) سنحاول في هذا المبحث التعقيب على الدراسات السابقة من حيث (الهدف، منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية) بالإضافة إلى استخراج أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

المطلب الأول التعقيب على الدراسات السابقة:

في هذا المطلب سنحاول إبراز أهم النقاط العمل على إبراز الدراسات السابقة

أولا من حيث الهدف:

من خلال فحص وتتبع الدراسات السابقة نلاحظ أنها اختلفت في تحديد هدفها، وذلك حسب تقدير الباحث والغرض من الدراسة بالإضافة إلى اختلاف عينة الدراسة، فمن الدراسات من تناولت متغير الثقة التنظيمية وربطته بمتغيرات أخرى كدراسة كل من (العسمي و الحنيطي، 2019) بحيث هدفت الدراسة إلى فحص أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الهيئة العامة للطيران المدني، ودراسة (Sagita & Tung, 2023) التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأصيلة، الثقة في فريق العمل، الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدرسة خاصة بإندونيسيا، ودراسة (القربي، 2017) التي حاولت أن تحدد مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دراسة (Guzzo et al., 2021) التي بحثت عن الثقة التنظيمية خلال فترة الجائحة covid19 ومن الدراسات من حاولت ربط الالتزام التنظيمي ومع متغيرات أخرى كدراسة (محمود، العوكلي، و علي، 2022) التي سعت للتعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي لدى إداريين المدارس الثانوية في مدينة درنه بتركيا، ودراسة (العولقي، 2018) التي هدفت للبحث عن أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية في ظل وساطة الالتزام التنظيمي للعاملين بمستشفيات أب اليمنية.

ثانيا من حيث منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من بين أهم المناهج البحث العلمي وخاصة أبحاث العلوم الاجتماعية وتحليل السلوك الإنساني، يقوم على دراسة وتحليل مشاكل بحثية ذات النزعة الوصفية، يبنى المنهج الوصفي على العديد من المراحل المتتالية والمرتبطة ترتيبا منطقيا قمن تحديد المشكلة البحث، إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عنها، ومن ثمة وضع فرضيات ثم إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار الفرضيات والتأكد من مدى الاعتمادية عليها من عدمه واستخلاص النتائج، أخيرا وضع التوصيات على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج.

ثالثا من حيث مجتمع الدراسة وعينته:

1. من حيث المجتمع تباينت وتنوعت الدراسات السابقة في استهداف مجتمع الدراسة، فمن الدراسات من ركزت على اختيار القطاع العام بمختلف تصنيفاته، ومثال على ذلك نجد دراسة كل من (محمود، العوكلي، و علي، 2022)، (قريشي وآخرون، 2022)، (Sagita & Tung, 2023) استهدفت هذه الدراسات قطاع التربية والتعليم، ومنها من اختار القطاع الخاص كدراسة كل من (رشام و جميل ، 2018)

ودراسة (Rais & Yuyun Elizabeth , 2022) ودراسة (Guzzo et al., 2021) ومن الدراسات من اختار قطاع الصناعة كدراسة (Qin & Men, 2022) و دراسة (الحسيني ، 2017) ومن الدراسات من ركزت على قطاعات مختلفة مثل دراسة (Vanhala et al., 2016) ودراسة (خليفة، 2020) ودراسة (Dai et al., 2022) ، ومن الدراسات من اختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سري ، 2017).

الشيء المستفاد من اختلاف وتنوع وتباين مجتمعات الدراسة هو أهمية متغيرات الدراسة خاصة كل من (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) والحاجة الكبيرة و الملحة للتطرف اليها ودراسها و مدى الاحتياج لضرورة توافرها داخل المؤسسات على اختلافها.

2. من حيث العينة: ركزت العديد من الدراسات السابقة على اختيار عينة عشوائية بسيطة مثل دراسة كل من (اديب و هاشم، 2022)، (العربي، 2018)، (Abbasi & Wan Ismail, 2022) وهناك من الدراسات ما اتخذ أسلوب المسح كدراسة كل من (بخوش و نصيب، 2017)، (الجاف، 2017).

وهناك من الدراسات من استهدفت العينة العنقودية كدراسة (Aruoren & Tarurhor, 2023) سنهدف اعضاء مجلس الحكومة دون غيرهم، ودراسة (عبد الخير و بابكر، 2018) استهدفت المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري ودراسة (Ghimire, 2018) اختارت الممرضات من المجتمع دون غيرهم

الجدير بالذكر أن الاختلاف في طريقة اختيار العينة يعود إلى تقدير الباحث والهدف من موضوع الدراسة بالإضافة إلى التكلفة.

رابعا من حيث أداة الدراسة:

أداة الدراسة في ميدان العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال قد تكون إما استبياناً أو ملاحظة أو مقابلة، و قد يعتمد الباحث في بحثه إلى المزج بين أكثر من أداة، والملاحظ أن العديد من الدراسات السابقة قد اعتمدت على الاستبيان دون غيره من الأدوات، وقد يرجع ذلك إلى كفاية الأداة وقدرتها على الوصول إلى المطلوب، غير أنه توجد بعد الدراسات من استخدمت كل من الملاحظة والمقابلة إلى جانب الاستبيان كدراسة (بخوش و نصيب، 2017)، ودراسة (رشام و جميل ، 2018) استخدمت كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، وهناك من الدراسات من قامت بتوزيع الاستبيان إلكترونياً مثل دراسة (Vanhala et al., 2016).

كما توجد دراسات من استخدمت برامج الكترونية مثل برنامج Amazon Mechanical Turk (Mturk) من أجل توزيع الاستبيان كدراسة (Guzzo et al., 2021) ودراسة (Qin & Men, 2022) ومن أجل تحري المصدقية أكثر قامت بتعويض المستجوبين ماليا نظير مشاركتهم المجهولة والأخذ من وقتهم.

خامسا من حيث الأساليب الإحصائية:

اختلفت الدراسات السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية نظرا لاختلاف أهداف الدراسة والغرض منها ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة نجد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي، تحليل ANOVA ، اختبار T- test) وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS كدراسة كل من (Babaoglan, 2016)، (عتريس ، 2017)، (خليفة، 2020).

ونجد دراسات استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال الاعتماد على برنامجين مثل:

(SMART PLS or AMOS) كدراسة كل من (العربي، 2018)، (Sagita & Tung, 2023) (إبراهيم ، 2017).

المطلب الثاني أوجه الاستفادة والاختلاف بين الدراسات السابقة:

بعد التعقيب على الدراسات السابقة يظهر جليا وجود نقاط مشتركة ونقاط مختلفة بينها وبين الدراسة الحالية سنحاول توضيحها فيما يأتي:

أولا أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. اختيار موضوع البحث وصياغة عنوان البحث بطريقة محكمة ومضبوطة بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة بطريقة دقيقة، فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تظهر أهمية المتغيرات (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) في تحقيق الفعالية والاستمرارية للمنظمات.
2. إبراز الفجوة البحثية وبالتالي تحديد الإشكالية و ضبط التساؤلات وبناء الفرضيات على أساس صحيح.
3. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.
4. المساهمة في بناء المنهجية المتبعة في الدراسة بطريقة علمية و إثراء الجانب النظري من خلال الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
5. اختيار البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة التي تتناسب مع الدراسة الحالية على ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة.

ثانياً أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تبحث الدراسة الى مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تسليط الضوء على عينة من المؤسسات القطاع العام ذات طابع اقتصادي وتجاري تنشط بولاية الوادي، كما نعلم جيداً أن القطاع العام يمثل جزء هام من الاقتصاد الوطني، و مرتبط بشكل كبير بحياة الأفراد والمجتمع ، لذلك كان ولا بد من إعطاء الأولوية في فهم ما يشتمل عليه القطاع العام من خلال دراسة ما يمكن أن يزيد من استقراره وتمكينه والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-1) توضيح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	أوجه التباين
الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، القيادة الروحية سلوك المواطن التنظيمية، العدالة التنظيمية التمكين النفسي، الاتصالات الداخلية، الشفافية الادارية، الفعالية التنظيمية، الأداء الوظيفي، القيادة الأصيلة، القيادة التحولية، الهوية التنظيمية.	الثقة التنظيمية الالتزام التنظيمي	متغيرات الدراسة
مستشفيات، مؤسسات القطاع الخاص بمختلف نشاطاتها، مؤسسات التعليم الثانوي، مؤسسات التعليم العالي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسات الطيران... إلخ	مجموعة من مؤسسات الاقتصادية بالقطاع العام الاقتصادي بولاية الوادي	مجتمع الدراسة
من 30 إلى 1862	295 عامل	عينة الدراسة
من 2016 إلى 2023	الزمن: سبتمبر 2021 إلى مارس 2022	حدود الدراسة
بلدان عربية وأجنبية	المكان: ولاية الوادي	

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل عملنا على الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثل في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعلى اختلاف مصادرها (عربية، محلية، اجنبية)، بحيث توجد من الدراسات من تناولت المتغيرين معا وهناك من الدراسات من تناولت احدى متغيرات الدراسة وربطته مع متغير أو أكثر، كما اختلفت وتباينت النتائج المتوصل إليها وهذا بناء على اختلاف الأهداف والفرضيات.

والجدير بالذكر أننا استفدنا العديد من التوجيهات التي اعتمدنا عليها في بناء الدراسة والمتمثلة في:

1. تمهيد الطريق في اعداد الجانب النظري و اختبار أبعاد الدراسة.
2. المساعدة في بناء و تصميم اسئلة الاستبيان.
3. المساعدة في تحديد الجانب المنهجي للدراسة من خلال اختيار الأساليب والبرامج الإحصائية.
4. المساعدة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد :

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة تم الاعتماد في هذا الفصل على تحديد المنهج المتبع الطرق والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى تعريف بالمؤسسات (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة المياه، المديرية العملية لاتصالات الجزائر) بالوادي، عينة الدراسة ومن ثم الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

المبحث الأول طريقة الدراسة

المطلب الأول: تقديم قطاع الدراسة

أولا مؤسسة سونلغاز

أ. تعريف مجمع سونلغاز :حسب (مجمع سونلغاز، 2020) تم إنشاء مجمع سونلغاز عام 1969 بعد قطيعة مع العهد الاستعماري بموجب المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، بموجب ذات القانون منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلاً عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد، تحت إشراف وزارة الطاقة أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995. بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم وهو وضع يمنح للشركة إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة و التدخل خارج حدود الجزائر.

بتاريخ 2 ماي 2011 تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، لتصبح سونلغاز شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون إنشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع"، يضمن المخطط الاستراتيجي لسونلغاز لسنة 2035 طموحات المجمع، حيث يركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

ب. أهداف مؤسسة سونلغاز: حسب المادة 6 من المرسوم الرئاسي 02-195 تهدف الشركة القابضة سونلغاز

خصوصاً إلى ما يأتي:

1. حيازة واكتساب وتسيير كل سهم أو أخذ حصص وكذلك تحقيق كل عملية مالية أخرى لها علاقة مع هدفها الاجتماعي.
2. المراقبة الاستراتيجية والعملية لحقيبة أسهمها والقيم المقولة الأخرى.
3. تشجيع وتطوير الاندماج الوطني في ميادين البحث والهندسة والصنع والصيانة وإنجاز المشاريع الصناعية.
4. ممارسة صلاحيات الجمعيات العامة لفروعها.
5. إعداد وتنفيذ استراتيجية التطوير والسياسة الجبائية في ذلك وسائل التمويل والسياسة الجبائية وتسيير خزانة المجمع وكذلك تسيير الأخطار التأمينات وإعادة التأمين على الأخطار بالنسبة لمجموع الهيئات المماثلة.
6. السهر على شروط ممارسة الفروع التابعة لها لنشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه بواسطة القنوات في حدود احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول وهذا القانون الأساسي.

7. السهر على إنجاز فروعها للبرامج السنوية والمتعددة السنوات للاستثمار في ميدان انتاج الكهرباء وتطوير الشبكات العمومية للكهرباء والغاز.
 8. إنجاز نشاطات تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج بصفة منفردة أو بالشراكة.
 9. ممارسة عمليات تصدير الكهرباء.
 10. ممارسة عمليات استيراد الكهرباء لحساب فروعها.
 11. تثمين جميع أصولها المنقولة والعقارية التي تھوزها أو التي تستعملها ولا سيما عن طريق استغلالها واللجوء إلى اكتساب أو تأجير التسيير لكل المنقولات والعقارات والمحلات التجارية.
 12. دراسة وترقية وتثمين كل شكل ومصدر للطاقة عن طريق الفروع أو المساهمات.
 13. تطوير الطاقات المتجددة عن طريق الفروع أو المساهمات.
 14. المشاركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في كل العمليات التي يمكن أن ترتبط بأحد الأهداف السالفة الذكر عن طريق إنشاء الفروع أو أخذ أو تقديم مساهمات أو حصص أو اكتتاب أو شراء سندات أو حقوق اجتماعية وإدماج وشراكة.
 15. التطوير بأي وسيلة كانت لكل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة للشركة القابضة "سونلغاز" وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بهدف الشركة.
- ت. تعريف شركة سونلغاز بالوادي:
- في أواخر الثمانينات تقرر إنشاء مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في المنطقة الوادي وذلك بعدما كانت تابعة لمركز توزيع بسكرة نظرا لارتفاع الكثافة السكانية بالولاية وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية تضمن عدة وظائف أهمها:
- ✓ وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات، تسديدات).
 - ✓ وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).
- تفع الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي بوسط المدينة ولديها العديد من الفروع الممتدة على تراب الولاية ومنها (فرع تكسبت، فرع حي لعشاش، حي 400..... إلخ).

ثانيا الجزائر للمياه:

أ. تعريف المؤسسة المياه: حسب (الجزائرية للمياه، 2022) هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أبريل 2001، في إطار الإصلاح المؤسساتي الذي قامت به الحكومة. تشمل الجزائرية للمياه خمسة عشر (15) منطقة.

ب. مهامها:

1. ضمان استمراريته الخدمة العمومية للماء لتوفير مياه الشرب للمواطنين بكميات كافية وبنوعية جيدة.
 2. ضمان تسيير وصيانة الأنظمة والمنشآت التي تسمح بإنتاج ونقل وتخزين وتوزيع مياه الشرب.
 3. ضمان حماية الموارد المائية والحفاظ عليها.
 4. متابعة التقدم المحرز في مشاريع إنجاز الأنظمة الهيدروليكية والبنى التحتية المندرجة في عملية إنتاج وتوزيع مياه الشرب التي تقوم بها الشركات المتعاقدة مع الجزائرية للمياه.
 5. الوقوف بأي إجراء يهدف إلى الاقتصاد في المياه.
 6. مراقبة جودة المياه المنتجة والموزعة، على جميع المستويات من خلال وحدات الإنتاج و التوزيع الخاصة بها.
 7. القيام بحملات التطهير الدورية للمنشآت والمرافق المائية للمكافحة ضد انتشار الأمراض التي تنقلها المياه.
- ت. المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالوادي: هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كانت تسمى المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير بالوادي التي أنشأت بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 2093 بتاريخ: 1987/11/23، غير أن الانطلاقة الفعلية للمؤسسة في 1990/04/01، كما تم في 2006/07/03 تحويل تسميتها إلى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، وللمؤسسة العديد من الفروع التابعة لها ممتدة على تراب ولاية الوادي، ومقرها الاجتماعي طريق تقرت، تعمل المؤسسة على ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب.

ثالثا مؤسسة اتصالات الجزائر

أ. تعريف مجمع اتصالات الجزائر: حسب (نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، 2022) هي مؤسسة عمومية ذات أسهم، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري.

ب. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سُطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات وهذا يتأتى من خلال العديد من الأهداف الجزئية وهي:

1. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
2. تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
3. إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
4. ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
5. توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
6. الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء.
7. الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
8. وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتل سات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.

ج. المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003، المديرية لديها العديد من الفروع التابعة لها ممتدة على تراب الولاية (حي تكسبت، حي 400، حي النور، قمار، الدبيلة، حساني عبد الكريم..... إلخ)، ومن بين أهدافها إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة:

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي فهو يعد من أشهر المناهج التي يعتمد عليها في البحث عن الحقائق و يعرفه (داوود، 2006، صفحة 6) "هو المنهج الذي يتناول الدراسات والأبحاث التي تبحث في "ما هو كائن" الآن في المجتمعات من قضايا وأحداث معينة، ويستخدم هذا المنهج طرقاً ومصادر وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات"

كما يمكن القول أن هذا المنهج يساعد الباحث في اكتشاف الأسباب وراء الظواهر والتنبؤ بها أيضاً، والمنهج الوصفي التحليل يعتمد على مصادر أولوية وثانوية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

أ. المصادر الأولية: وهي عبارة عن بيانات واقعية وأصلية والغرض منها الوصول إلى حل المشكلة البحثية حيث تتضمن البيانات الأولية كلاً من (المقابلة، الاستبيان، الملاحظة).

ب. المصادر الثانوية: يمكن اعتبار البيانات الثانوية بالبيانات التي نعتمد عليها في تحليل وتفسير البيانات الأولية، وكتابة متن البحث وتتمثل في (الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير الرسمية).

ثانيا مجتمع الدراسة

تعتبر مرحلة اختيار مجتمع الدراسة وتبسيط الضوء على مجموعة دون أخرى من بين المراحل ذات الأهمية البالغة في إعداد الدراسة، وهو ما يفرض على الباحث ضرورة حسن اختياره، ويقصد بمجتمع الدراسة جميع الأحداث و الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا مفردات في عينة الدراسة (البداينة، 1999، صفحة 121).

مجتمع الدراسة الحالية يتكون من مجموع الأفراد العاملين بثلاث مؤسسات تنشط في ولاية الوادي والجدول التالي بين ذلك:

الجدول رقم (3-1): يوضح قائمة المؤسسات محل مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة
01	المديرية العملية لاتصالات الجزائر
02	مؤسسة سونلغاز
03	مؤسسة المياه

المصدر: من إعداد الطالبة

تكون مجموع الافراد مجتمع الدراسة من 1132 موزعين بالشكل التالي:

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الأفراد العاملين
01	المديرية العملية لاتصالات الجزائر	225
02	مؤسسة سونلغاز	600
03	مؤسسة المياه	307
	اجمالي مجتمع الدراسة	1132

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسات المعنية

ثالثا عينة الدراسة :

يعرفها موريس أنجرس أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث" (بدر م.، 2017، صفحة 313). ومن أجل تجنب الأخطاء والتحيز في اختيار العينة لا بد أن تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا كليا.

و لعدم قدرتنا على الحصول على مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات المعنية والمسح الكلي لأفراد المجتمع كان ولا بد من تحديد **حجم العينة**، بلغ حجم العينة الذي سنعتمده في دراستنا 295 مفردة، حيث يشتق عادة حجم العينة من حجم المجتمع، و حجم المجتمع هو 1132 فانه وبالاتماد على نظرية ثامبسون يمكن الحصول على حجم العينة النموذجي حيث بلغت 287 مفردة.

$$n = \frac{N \times p \times (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

بحيث n : تمثل العينة ، N : تمثل المجتمع ، z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 ، d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05 ، p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتطبيقها نتحصل على المجموع التالي :

$$n = \frac{1132 \times 0.50 \times (1 - 0.50)}{[1132 - 1 \times (0.05^2 \div z0.95^2)] + 0.05(1 - 0.05)} = 287.012$$

رابعا عرض نتائج التحليل للأبعاد السيكو مترية في عينة الدراسة

تضمنت الاستبانة أربع متغيرات سيكو مترية هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية تم ترميزها بما يتناسب مع طبيعتها.

■ عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس

جدول رقم (3-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الصف
80.7	238	ذكر
19.3	57	أنثى
100.0	295	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يوضح الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية توزع أفراد العينة بالنسبة الى متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 238 عامل بنسبة 80.7 %، بينما بلغ عدد الإناث 57 بنسبة 19.3 %، و هو ما يفسر طبيعة العينة وأنها متوازنة بين كلا الجنسين ويمكن إيعاز هذا الفارق إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات المعينة بالدراسة كونها تتركز على العمل الميداني والمخرجات والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل (3-1): توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

- عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير السن: الجدول الموالي والشكل البياني يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.

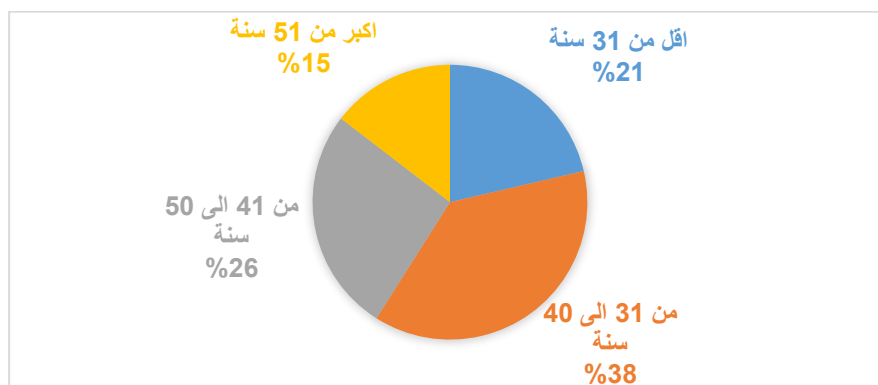
الجدول رقم (3-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب معيار السن

السن	التكرار	النسب المئوية
اقل من 31 سنة	63	21.4
من 31 الى 40 سنة	111	37.6
من 41 الى 50 سنة	78	26.4
اكبر من 51 سنة	43	14.6
المجموع	295	100.0

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يوضح الجدول أعلاه نسب توزع أفراد العينة حسب معيار السن، بينما بلغت فئة كل من (31 الى 40 سنة) بنسبة قدرها 37.6 % بعدد 111 عامل، و الفئة الأقل من (31 سنة) بنسبة قدرها 21.4% بعدد 63 عامل، أي نجد بنسبة 60 % من مجموع عدد العمال الاقل من 40 سنة داخل المؤسسات المعنية، و هو ما يدل على أن العمالة داخل المؤسسات محل الدراسة تتمتع بالشباب وهو ما يزيد من الإنتاجية لديهم وبالتالي يمكنهم مساعدة أصحاب القرار داخل المؤسسات المعنية في تحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد، كما أن فئة من (41 الى 50 سنة) جاءت بنسبة قدرها 26 % بعدد 78 عامل وهو ما يؤكد تمتع عينة الدراسة بالشباب والوعي بينما تتذيل فئة اكبر من 51 سنة في الترتيب من بين بقية الفئات بنسبة قدرها 14.6% بعدد 43 عامل.

شكل (3-2): توزيع افراد العينة بالنسبة لمتغير السن



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

■ عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير المؤهل العلمي: الجدول الموالي والشكل البياني يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

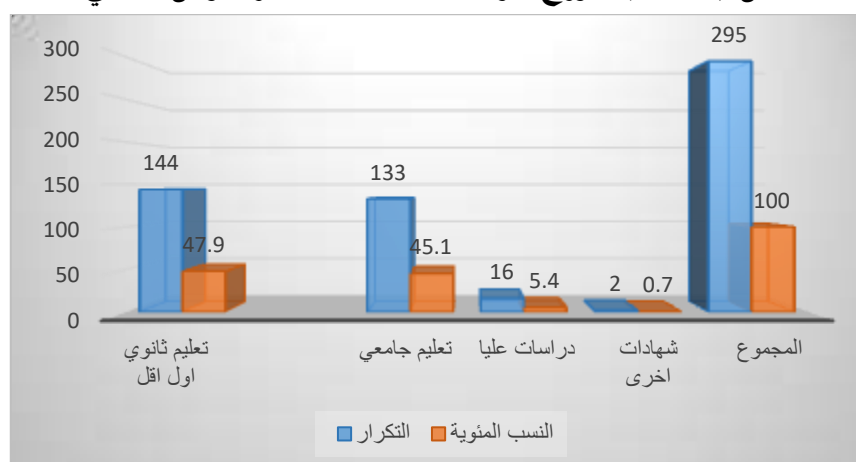
الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
مستوى ثانوي أو أقل	144	48.8
تعليم جامعي	133	45.1
دراسات عليا	16	5.4
اخرى	2	0.7
المجموع	295	100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت فئة العليم الثانوي أو أقل نسبة 48% بمجموع 144 عامل (ة)، كما بلغت فئة التعليم الجامعي نسبة قدرها 45.1% بمجموع 133 عامل (ة)، بينما فئة الدراسات العليا بلغت 5.4% بمجموع 16 عامل(ة)، ثم فئة الشهادات الأخرى بنسبة بلغت 0.7% بمجموع 2 عامل (ة)، الشيء الملاحظ أن نصف أفراد عينة الدراسة ذو تعليم جامعي وهو ما يجعل المؤسسات المعنية تظفر برأس مال بشري يساعدها على تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد دون أن ننسى استطاعة أفراد العينة مواصلة الدراسة للحصول على شهادات أعلى تمكنهم أولاً من الترقيات في مناصب أعلى بالإضافة إلى تحقيق الذات وهو ما يحقق الاستقرار العام للمؤسسات، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل (3-3): توزيع افراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

■ عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الخبرة المهنية

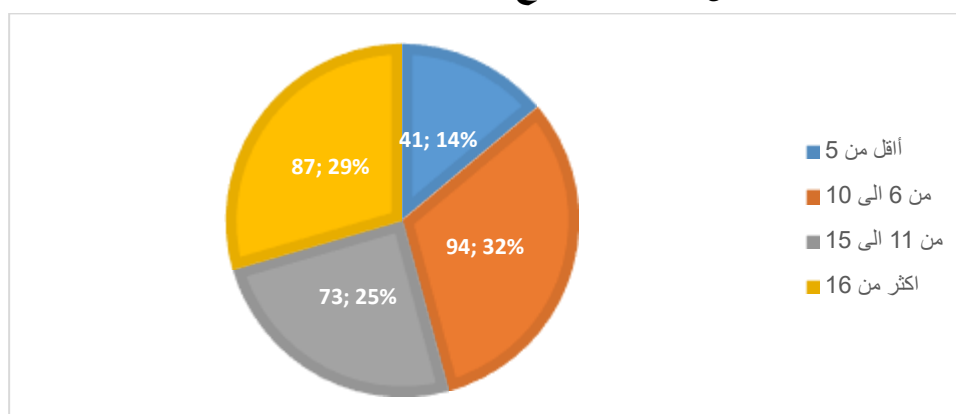
الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5	41	13.9
من 6 إلى 10	94	31.9
من 11 إلى 15	73	24.7
أكثر من 16	87	29.5
المجموع	295	100.0

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت فئة الأقل من 5 سنوات خبرة نسبة 13.9% بمجموع 41 عامل(ة)، بينما بلغت نسبة فئة ما بين 6 إلى 10 سنوات خبرة 31.9 % بمجموع 94 عامل(ة)، أما فئة 11 إلى 15 سنة خبرة فبلغت 24.7 % بمجموع 73 عامل(ة)، وتسجل الفئة لأكثر من 16 سنة خبرة نسبة 29.5 % بمجموع 87 عامل(ة) ، الملاحظ بشكل عام يتمتع العاملون بالمؤسسات المعنية بخبرة مهنية تفوق الخمس سنوات بما يفوق نسبة 80 % والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (3-4): توزيع افراد العينة بالنسبة للخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

المطلب الثالث تحديد نموذج الدراسة و المتغيرات:

أولا نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة الصورة النظرية لموضوع الدراسة على شكل رسم يجسد فيه الباحث المفاهيم الأساسية فهو يوضح (بمساعدة الأسهم والرسوم البيانية الأخرى) العلاقة بين الأنواع المختلفة من المتغيرات كالمغيرات المستقلة والتابعة والمعدلة والوسيط، كما يمكن القول أنها وصفا (رياضيا) لموقف ما وطريقة عمل وتفكير في الواقع بغرض حل مشكلة أو سؤال في ذلك الموقف.

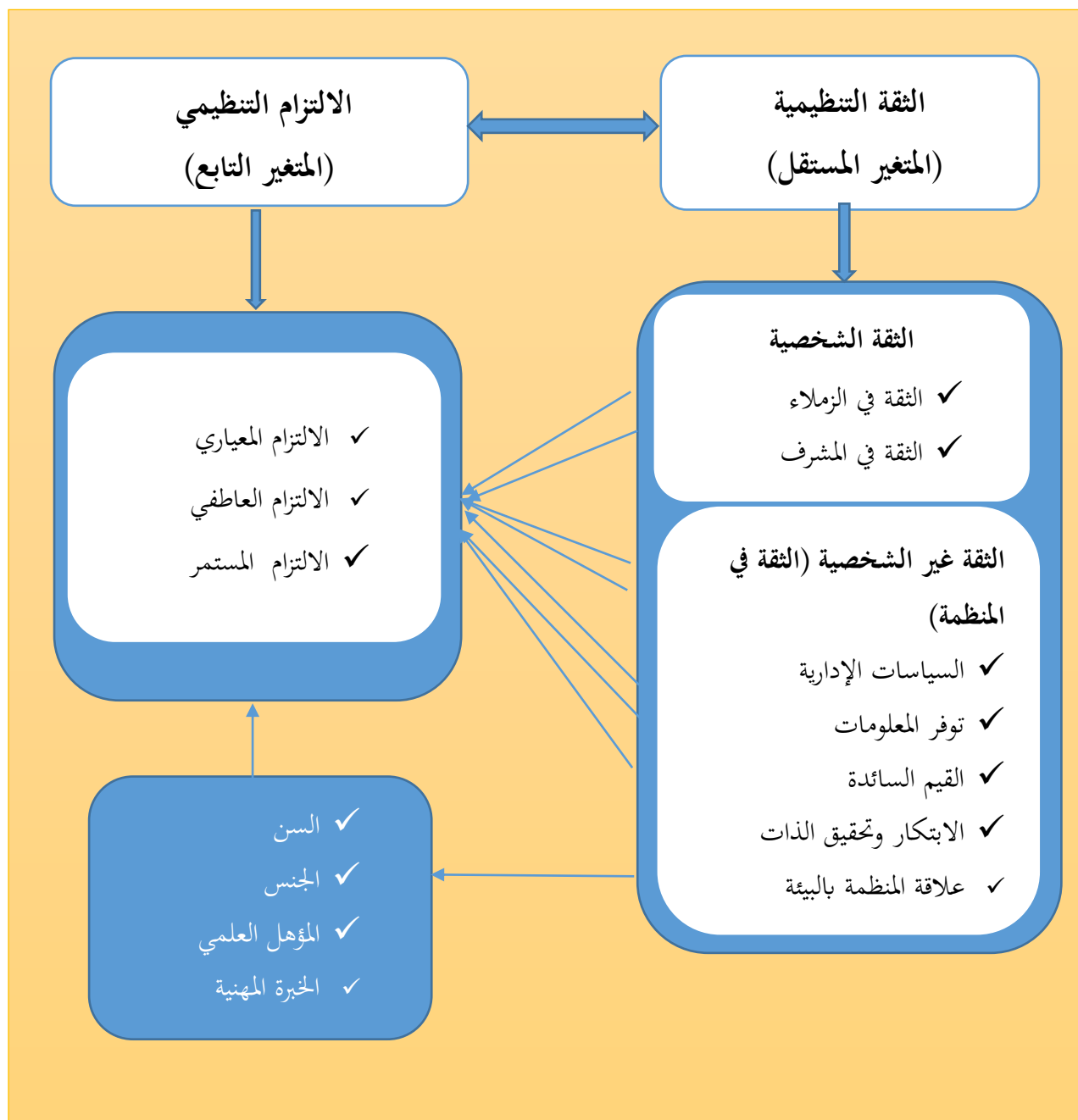
ويعتمد المنهج على الهدف أو السؤال أو المشكلة التي يتعين حلها، وقد يكون الهدف هو فهم أفضل لحالة المشكلة نفسها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تبيان مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة، قمنا بتصميم نموذج الدراسة اعتمادا على الدراسات السابقة و الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع كما هو موضح:

1. المتغير المستقل (الثقة التنظيمية): شمل هذا المتغير على سبعة أبعاد وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة).

2. المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): شمل هذا المتغير على ثلاث أبعاد وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

الشكل رقم (3-5) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وسيكون علينا تفسير العلاقة القياسية ضمن النموذج الرياضي التالي:

$$y = Ct + f(x1 + x2 + x3 + x4 + x5 + x6 + x7)$$

Ct: يمثل الثابت في علاقة المتغيرات المفسرة بالمتغير المراد التنبؤ به،

X1: ويمثل البعد الاول من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بالزملاء).

X2: ويمثل البعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بالمشرفين).

X3: ويمثل البعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بالسياسات الإدارية).

X4: ويمثل البعد الخامس من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بالابتكار وتحقيق الذات).

X5: ويمثل البعد السادس من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بالقيم السائدة)

X6: ويمثل البعد السابع من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بتوفر المعلومات)

X7: ويمثل البعد الثامن من أبعاد المتغير المستقل (الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة)

X8: وتمثل المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والذي ينقسم بدوره إلى بعدين.

y.1.1: ويمثل البعد الأول من أبعاد المتغير التابع (الالتزام العاطفي).

y.1.2: ويمثل البعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الالتزام المعياري).

y.1.3: ويمثل البعد الثالث من أبعاد المتغير التابع (الالتزام المستمر).

المبحث الثاني : أدوات الدراسة

بعد تحديد المجتمع واستخراج العينة الممثلة لها لابد من اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات الضرورية بغية الوقوف على حيثيات البحث المتمثل في مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي والحصول على النتائج المرجوة استخدمنا الأدوات التالية :

المطلب الأول الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولا المقابلة:

تعد من أحد أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات الضرورية، ويشترط فيها أن تعد الأسئلة بطريق جيدة و موضوعية وواضحة من خلال حسن اختيار الكلمات مع التوضيح الجيد لأهداف الدراسة ونطاقها للمستجيبين مع بداية المقابلة

ولا بد للباحث أن يعمل جاهدا على كسب ثقة المستجيبين لنجاح المقابلة، لذا يمكن أن نطلق عليها بأنها استبيان الشفهي (بدر أ.، 1994، الصفحات 336-339).

وتم الاعتماد على المقابلة في الدراسة من أجل جمع المعلومات الضرورية التي تسهل علينا التحليل و اختبار الفرضيات و ذلك من خلال عمل مقابلات مع مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات المعنية من أجل التعرف على سير العمل بالمؤسسات والتعرف على مجريات العمل داخل المؤسسات بما تسمح الحاجة البحثية.

ثانيا الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم الوسائل المعتمدة في جمع المعلومات وتعرف على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية و البيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف لقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجات سلوكيات، اتجاهات، مواقف ومشاعر الفرد بطريقة عملية ومنهجية (العوامل ، 1995، صفحة 249).

المفيد بالذكر أن ملاحظة من بين أهم الأدوات التي من خلالها تستطيع الحصول على معلومات قد لا تتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى، لذا لا بد على الباحث أن يبتعد على التحيز في جمع المعلومات وأن يكون يقظا ويعمل على التدوين الفور للملاحظات حتى لا ينسى، كما يجب عليه ان يكون دقيقا غير متسرع في وضع الأحكام.

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة كأحد الأدوات الهامة لجمع المعلومات الضرورية، من أجل الاستفادة منها في التعليق على الفرضيات، وتم ذلك من خلال التردد على المؤسسات المعنية بالدراسة.

ثالثا الاستبيان:

يعد من الوسائل الواسعة الاستخدام في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية كما يعرف على أنه "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب" (الرفاعي ، 1998 ، صفحة 312). كما يعبر الاستبيان على توقعات الباحث وليس المبحوث (عقيل، 2011، صفحة 148). ومما تقدم فقد اعتمدنا على الاستبيان أيضا كأداة لجمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة.

➤ تصميم الاستبيان :

أ. إعداد الاستبيان :

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة سواء أكانت (وطنية أو عربية، اجنبية) تكون الاستبيان من العديد من العبارات المقسمة إلى أربعة أجزاء التي تتناسب مع موضوع الدراسة، واعتمدنا في اعداد العبارات على الوضوح والبساطة بما يتناسب مع موضوع الدراسة والعينة المختارة وقد مر إعداد الاستبيان على مرحلتين وهما:

✓ **المرحلة الأولى:** قبل توزيع الاستبيان على العينة المقصودة، كان ولا بد من عرضه على المشرف الذي أبدى الكثير من الملاحظات وقد أخذت كلها بعين الاعتبار ومن ثم إرسال الاستبيان إلى مجموعة من الأساتذة (أنظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيمه وإضافة آراءهم ووجهات نظرهم الصائبة.

✓ **المرحلة الثانية:** في هاته المرحلة تم إعداد الاستبيان في نسخته الأخيرة (أنظر الملحق رقم 01)، بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص.

تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء و التي جاءت كالتالي:

الجزء الأول: يضم هذا الجزء كل الخصائص الديمغرافية للعينة المقصودة وتتمثل في (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات المحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل الثقة التنظيمية مقسمة على النحو التالي:

جدول رقم (3-7): يوضح توزيع فقرات المتغير الثقة التنظيمية

المتغير	الأبعاد	الفقرات
الثقة التنظيمية	الثقة بالزملاء العمل	من 01 إلى 05
	الثقة بالمشرفين	من 06 إلى 10
	الثقة بالسياسات الإدارية	من 11 إلى 16
	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	من 17 إلى 19
	الثقة بالقيم السائدة	من 20 إلى 23
	الثقة بتوفر المعلومات	من 24 إلى 27
	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	من 28 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالبة

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات المحور الثالث الخاص بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي مقسمة على النحو التالي:

جدول رقم (3-8): يوضح توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي

المتغير	الأبعاد	الفقرات
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	من 33 إلى 35
	الالتزام المعياري	من 36 إلى 42
	الالتزام المستمر	من 43 إلى 47

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. القياس:

يرتكز القياس على تحويل الوقائع الكيفية المعبر عنها بالصفات إلى الوقائع كمية والمعبر عنها بالمتغيرات من أجل تحديد معالم موضوع الدراسة (رجاء، 2000، الصفحات 341-342).

وعلى غرار العديد من الدراسات اعتمدنا في الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الذي يعود للباحث في علم النفس Rensis Likert وهو من أشهر المقاييس المستخدمة في البحوث المسحية التي تعتمد على الاستبيانات كأداة للدراسة، بحيث يتم توجيه أسئلة للمبحوثين والاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

Source: Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55

وعلى ضوء مقياس ليكرت يمكننا استخراج المتوسط الحسابي وتحديد توجهات واتجاهات آراء العينة المبحوثة حسب قيم المتوسط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-10): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه

الرأي	الوزن	الفئات	المستوى الموافق له
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.79	ضعيف جدا
غير موافق	2	من 1.8 إلى أقل من 2.59	ضعيف
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر (عبد الفتاح، 2018، الصفحات 540-541)

يعتبر المتوسط الحسابي للاستجابات من أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط الموزون أو المرجح (Weighted Mean)، ففي حالة المقياس الخماسي ذو الخيارات الخمسة والقيم: 1، 2، 3، 4، 5، فتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرة = (5*عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار) + (4*التكرار المقابل) + (3*التكرار المقابل) + (2*التكرار المقابل) + (1*التكرار المقابل) / (1+2+3+4+5)

ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. يتم حساب المدى، حيث يساوي $4=1-5$

2. يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، اذن $0.80=5/4$

3. فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 الى $0.80+1$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات

الحسابية

المطلب الثاني الصدق وثبات أداه الدراسة (الاستبيان):

أولاً صدق أداة الدراسة:

أ. **الصدق الظاهري:** يعبر الصدق في البحث العلمي على قدرة أداة القياس على أن تقيس ما صممت من

أجله (حنان و نعيم ، 2020، الصفحات 118-123). مع الأخذ بالاعتبار العينة التي سوف تطبق

عليها والهدف من الدراسة (ربيعه، 2014، صفحة 225). ولضمان الصدق لا بد من توفر العديد من

الشروط ومن بينها:

1. لا بد أن تصاغ عبارات وكلمات الأسئلة بدقة وسهولة، بما يساعد المبحوثين على فهم الاختبار.

2. منح الوقت المناسب للإجابة على الاختبار.

3. عرض الموقف الذي يدور حوله الاختبار باهتمام وحماس.

4. يجب أن يكون الباحثون على دراية بجميع إجراءات الاختبار.

ب. **صدق المحكمين:** يعتمد هذا الصدق على اختيار الباحث مجموعة من المحكمين المختصين في مجال مشكلة

موضوع الدراسة، من اجل تصحيح أداة الدراسة والنظر إذا كانت مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه وتقيسه.

ثانياً الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويقصد بالاتساق الداخلي للاستبيان هي قياس العبارة ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر ومدى اتساق

أبعاد الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ونتحصل على ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من

عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الثقة التنظيمية:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقة التنظيمية لا بد من استخراج معامل الارتباط بيرسون بين

درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد السبعة (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة

بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) والدرجة الكلية لمقياس الثقة التنظيمية.

جدول رقم (3-11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد الثقة التنظيمية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.355	0.000	12	**0.807	0.000	23	**0.801	0.000
2	**0.389	0.000	13	**0.849	0.000	24	**0.566	0.000
3	**0.536	0.000	14	**0.792	0.000	25	**0.601	0.000
4	**0.671	0.000	15	**0.803	0.000	26	**0.634	0.000
5	**0.782	0.000	16	**0.761	0.000	27	**0.875	0.000
6	**0.859	0.000	17	**0.784	0.000	28	**0.779	0.000
7	**0.891	0.000	18	**0.879	0.000	29	**0.784	0.000
8	**0.878	0.000	19	**0.855	0.000	30	**0.768	0.000
9	**0.858	0.000	20	**0.866	0.000	31	**0.761	0.000
10	**0.877	0.000	21	**0.897	0.000	32	**0.684	0.000
11	0.633	0.000	22	**0.836	0.000			

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس الثقة التنظيمية والدرجة الكلية بمقياس للثقة التنظيمية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.897 و الحد الأدنى 0.355.

ومنه نستشف أن جميع فقرات مقياس الثقة التنظيمية متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الثقة التنظيمية.

1.1 صدق الاتساق الداخلي بين مقياس الثقة التنظيمية وأبعادها

جدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الثقة التنظيمية وأبعادها

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
الثقة بالزملاء العمل	0.466**
الثقة بالمشرفين	0.657**
الثقة بالسياسات الإدارية	0.726**
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	0.742**
الثقة بالقيم السائدة	0.734**
الثقة بتوفر المعلومات	0.679**
الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	0.708**

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الثقة التنظيمية و الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط لبعد الثقة بالابتكار و تحقيق الذات بنسبة 0.742 و الحد الأدنى لبعد الثقة بزملاء العمل بنسبة 0.466.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (3-13): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي

فقرات	معامل	قيمة	فقرات	معامل	قيمة	فقرات	معامل	قيمة
المحور	الارتباط	الدلالة	المحور	الارتباط	الدلالة	المحور	الارتباط	الدلالة
1	**0.938	0.000	6	**0.762	0.000	11	**0.750	0.000
2	**0.758	0.000	7	**0.797	0.000	12	**0.803	0.000
3	**0.844	0.000	8	**0.779	0.000	13	**0.809	0.000
4	**0.843	0.000	9	**0.779	0.000	14	**0.749	0.000
5	**0.801	0.000	10	**0.786	0.000	15	**0.604	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.938 و الحد الأدنى 0.604.

ومنه نستشف أن جميع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي.

1-2 صدق الاتساق الداخلي بين مقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده

جدول رقم (3-14): يوضح مدى الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
الالتزام المعياري	**0.800
الالتزام العاطفي	**0.871
الالتزام المستمر	**0.800

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي و الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط لبعد الالتزام العاطفي بنسبة 0.871 و الحد الأدنى لبعد كل من الالتزام المعياري والمستمر بنسبة 0.800.

ثالثاً ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يعبر ثبات أداة الدراسة على اتساق النتائج المتحصل عليها، بحيث إذا كرر الباحث توزيع الاستبيان أكثر من مرة على عينة الدراسة خلال فترات زمنية معينة وتحصل على نفس النتائج فإن ذلك يعني الثبات والاستقرار لأداة الدراسة ووجود معامل ارتباط (عقيل ، 2012، الصفحات 305-306).

1 معامل الثبات لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية:

وللتحقق من ثبات واستقرار أداة الدراسة لابد من حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha. وتحدد الإشارة أن معامل الثبات Cronbach's Alpha يتراوح بين (0-1) وكلما اقترب المعامل للواحد دل على وجود ثبات مرتفع وكلما اقترب للصفر كلما دل على ضعف الثبات و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-15): يبين معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية

معامل Cronbach's Alpha	أبعاد الثقة التنظيمية	معامل Cronbach's Alpha	أبعاد الثقة التنظيمية
.795	الثقة بالقيم السائدة	.818	الثقة بالزملاء
.859	الثقة بتوفر المعلومات	.810	الثقة بالمشرفين
.813	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	.798	الثقة بالسياسات الإدارية
		.799	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

تشير النتائج إلى وجود مستويات عالية من الثبات لأبعاد متغير الثقة التنظيمية كونها تقترب كلها من الواحد الصحيح.

2. معامل الثبات لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي مفصلة:

جدول رقم (3-16): يبين معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	معامل Cronbach's Alpha
الالتزام العاطفي	.846
الالتزام المعياري	.733
الالتزام المستمر	.734

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

تشير النتائج إلى وجود مستويات عالية من الثبات في أداة الدراسة، كونها تقترب أكثر من الواحد صحيح

معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة:

بعد استخراج معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة (الاستبيان)، لابد من استخراج معامل الثبات للمحاوَر الأداة ثم الثبات للأداة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-17): يبين معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاوَر الاستبيان		
عدد العبارات	القيمة			
32	0.835	محور الثقة التنظيمية	1	محاوَر الاستبيان
15	0.833	محور الالتزام التنظيمي	3	
47	0.800	جميع عبارات الاستبيان		

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل Cronbach's Alpha لكل محاور الاستبيان تقدر بـ 0.800.. وهو تعد سبة مرتفعة كما أن معامل الثبات لمحاوَر الاستبيان كل على حدى فوق 0.800. وهي تعتبر مرتفعة وهوما يؤكد على أن أداة الدراسة ذات ثبات مرتفع، كما تدل على صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للدراسة والتحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعد البرامج الإحصائية على أنها الأدوات التي يعتمد عليها الباحثين في تحليل البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة بهدف وضع إجابات للفرضيات المعدة سابقاً، وتعتبر عملية اختيار أدوات الدراسة المناسبة للظاهرة المدروسة من أهم المراحل التي يجب على الباحث أن يعي اختيارها بطريقة صحيحة و تصميمها واستخدامها بالشكل المناسب الذي يخدم الهدف الذي وضعت من أجله، وفي بحثنا اعتمدنا على:

أولاً: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v25): يعد من أهم البرامج الإحصائية واسعة الاستخدام في العديد من البحوث وخاصة العلوم الإدارية، الاجتماعية الاقتصادية والإنسانية.

ثانياً الأساليب الإحصائية موضحة كما يلي:

1. معامل ارتباط Person: يعمل هذا المعامل على قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين لذا أستخدم لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحيث تم قياس مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه واتساق كل بعد مع المتغير الذي ينتمي إليه.

2. معامل Cronbach's Alpha يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

3. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة خصائص أفراد العينة والاتجاه العام استجابات أفراد العينة على عبارات

الاستبيان

4. الوسط الحسابي : هو عبارة عن أحد المقاييس التي يتم استخدامها في وصف البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات في البحث العلمي، ويتم حسابها عن طريق مجموع القيم مقسوماً على عددها، ويستخدم من أجل ترتيب اتجاهات آراء أفراد العينة على عبارات الاستبيان.

5. الانحراف المعياري Standard Deviation: هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر من أهم مقاييس التشتت، وأدقها وأكثرها انتشاراً في التحليل الإحصائي يتمكن الباحث من خلالها من الإجابة على الفرضيات.

6. اختبار T للعينة البسيطة (One Sample T-test): وهو أسلوب إحصائي استنتاجي يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بين متوسطي مجموعتين وكيفية ارتباطهما نستخدم اختبارات T عندما تتبع مجموعات البيانات توزيعاً طبيعياً ولها.

7. اختبار **Anova**: هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعتين أو أكثر من المجموعات الفئوية عن طريق اختبار الاختلافات في الوسائل باستخدام التباين.

8. الانحدار الخطي **Linear Regression**: يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير بناءً على قيمة متغير آخر، المتغير الذي تريد التنبؤ به يسمى المتغير التابع و المتغير الذي تستخدمه للتنبؤ بقيمة المتغير الآخر يسمى المتغير المستقل وينقسم الاختبار إلى قسمين مهمين هما :

1. الانحدار الخطي البسيط. **Linear Regression Simple**: عن العلاقة بين المتغير التابع (الإدخال) والمتغير المستقل (الإخراج).

2. الانحدار الخطي المتعدد. **Multiple Linear Regression** ينشئ الانحدار الخطي المتعدد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (اثنين أو أكثر) والمتغير التابع المقابل. يساعد هذا النوع من الانحدار على التنبؤ بالاتجاهات وتحديد القيم المستقبلية والتنبؤ بتأثيرات التغيرات.

9. مستوى الدلالة (**Value-P**): يرمز لها بالرمز (Sig) في برنامج (SPSS) وتستخدم في اختبار الفرضيات للمساعدة في تحديد ما إذا كان سيتم رفض الفرضية الصفرية أم لا، كلما كانت قيمة **p** أصغر زادت احتمالية رفض فرضية العدم، وتحدد قيمتها من قبل الباحث سلفاً ويكون مجالها بين: (0.01 أو 0.05 أو 0.01).

10. معامل التحديد **r²** : تعبر عن نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة.

خلاصة الفصل

يعد الفصل الثالث اللبنة الأساسية التي سوف تركز عليها الدراسة الميدانية، لذا كان لزاما التركيز في هذا الفصل بالشرح والتمحيص للإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة الذي ضم كل من (مؤسسة سونلغاز والمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالإضافة إلى المؤسسة الجزائرية للمياه) لولاية الوادي، وتحديد العينة التي تمثلت في 295 عامل، بالإضافة إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة بأنواعها ومصادر البيانات، ثم استخراج و تحديد الثبات والصدق بأنواعه لأداة الدراسة (الاستبيان)، وأخيرا تحديد البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع

نتائج ومناقشات

تمهيد:

يعد هذا الفصل امتداد للفصل الميداني فبعد تحديد الطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة من خلال الفصل الميداني سنقوم بعرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلها وتفسيرها انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة للوصول إلى تقديم النتائج و التوصيات بناء على تم التوصل إليها وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث المتمثلة في "ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أجل ذلك سنقوم بتقسيم الفصل إلى ما يلي:

✓ المبحث الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.

✓ المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة.

المبحث الأول نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

في هذا المبحث سنركز على معرفة التوجه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد فقرات الاستبيان لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، واعتمدنا في ذلك على مخرجات برنامج SPSS، والمتمثلة في الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري).

المطلب الأول عرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الثقة التنظيمية:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة يعتبر من بين اهم مراحل التحليل، الذي يفسر مستويات علاقة مختلف الفقرات بالأبعاد الكامنة أما منهجية هذا النوع من التحليل ستبنى على الخطوات التالية:

- ✓ ترتيب فقرات الأبعاد.
- ✓ معرفة الاتجاه العام للفقرات.

أولا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعء الثقة بالزملاء: يوضح الجدول (4-1) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعء الثقة في الزملاء كمت يلي:

جدول (4-1) :توزيع فقرات بعء الثقة بالزملاء

رقم	عبارات البعء (الثقة بالزملاء)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	ترتيب	الاتجاه العام
1	ثقتي كبيرة لزملائي بالعمل	3.71	.934	.001	2	اتجاه إيجابي
2	يسود بين الموظفين احترام و تقدير متبادل في العمل	3.83	.871	.000	1	اتجاه إيجابي
3	يتصف زملائي بالعمل بروح المسؤولية	3.70	.965	.002	3	اتجاه إيجابي
4	يتصف زملائي بالعمل بالصدق والنزاهة	3.65	.998	.000	4	اتجاه إيجابي
5	يقدم جميع الزملاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.63	1.952	.001	5	اتجاه إيجابي
المتوسط الكلي لبعء الثقة بالزملاء		3.7058	.86908	.001		اتجاه إيجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يوضح الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بالزملاء حيث سجل البعء الكلي نسبة مرتفعة بلغت 3.7058 ضمن انحراف معياري بلغ 0.86908 والذي جاء اقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى

اقترب إجابات العينة وعدم تشتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "يسود بين الموظفين احترام و تقدير متبادل في العمل" أكبر متوسط ب 3.83 ضمن انحراف معياري 0.871 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة "يقدم جميع الزملاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" المتوسط الأقل تمثيلاً 3.63 وضمن انحراف معياري 1.952 أكبر من الواحد الصحيح بما يدل على وجود تشتها نسبي لدى أفراد العينة حول الفقرة.

وبناء على ما سبق نؤكد وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات حسب مقياس الدراسة، أما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

ثانيا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعء الثقة بالمشرفين : يوضح الجدول (4-2) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعء الثقة بالمشرفين كما يلي:

جدول (4-2) : توزيع فقرات الثقة بالمشرفين

الترتيب	عبارات بعء الثقة بالمشرفين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الاتجاه العام
1	ثقتي كبيرة في مشرفي بالعمل داخل المؤسسة	3.64	1.017	.001	اتجاه ايجابي
2	يتصف مشرفي بالنزاهة والأمانة	3.65	1.031	.002	اتجاه ايجابي
3	يقدم مشرفي المصلحة العامة على المصالح الشخصية	3.59	1.026	.004	اتجاه ايجابي
4	أثق في مشرفي فهو يشجعني على الصرامة و أداء العمل بكل إتقان	3.71	1.031	.001	اتجاه ايجابي
5	يتصف مشرفي بالموضوعية وعدم التحيز عند تقييم أداء موظفيه	3.56	1.044	.001	اتجاه ايجابي
	المتوسط الكلي لبعء الثقة بالمشرفين	3.6305	.90246	.002	اتجاه ايجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بالمشرفين، حيث سجل البعء الكلي قيمة مرتفعة بمتوسط 3.6305 وانحراف معياري بلغ 902460. أقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "أثق في مشرفي فهو يشجعني على الصرامة و أداء العمل بكل إتقان" أكبر متوسط ب 3.71 ضمن انحراف معياري 1.031 بما

يدل على أهميتها النسبية بالنسبة الى بقيت الفقرات التي تمثل البعد، في حين سجلت الفقرة "يتصف مشرفي بالموضوعية وعدم التحيز عند تقييم أداء موظفيه" المتوسط الأقل تمثيلاً 3.65 وضمن انحراف معياري 1.044 أكبر من الواحد الصحيح بما يدل على وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة حول الفقرة.

ومنا سبق نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها كما أن الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5% بما يشير إلى دلالتها القياسية .

ثالثاً عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد السياسات الإدارية: يوضح الجدول (3-4) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الثقة في السياسات الإدارية كما يلي:

جدول (3-4): توزيع فقرات الثقة بالسياسات الإدارية

رقم	عبارات البعد الثقة بالسياسات الادارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الاتجاه العام
1	أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسة لأنها تمتاز بالمصداقية	3.46	.906	.001	اتجاه ايجابي
2	أثق في عملية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة	3.37	.927	.001	اتجاه ايجابي
3	أثق في نظام الترقية داخل المؤسسة	3.25	1.083	.002	اتجاه ايجابي
4	أثق في الإدارة لأنها تشجع المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	3.28	1.075	.000	اتجاه ايجابي
5	أثق في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة	3.27	1.086	.000	اتجاه ايجابي
6	أثق في نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة	3.32	1.115	.001	اتجاه ايجابي
	المتوسط الكلي لبعد الثقة بالسياسات الإدارية	3.3249	.86811	.001	اتجاه ايجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بالسياسات الادارية، حيث سجل البعد الكلي قيمة متوسطة بلغت 3.3249 ضمن انحراف معياري بلغ 0.86811 أقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسة لأنها تمتاز بالمصداقية" أكبر متوسط ب 3.46 ضمن انحراف معياري 0.906 بما يدل على أهميتها النسبية بالنسبة إلى بقيت الفقرات التي تمثل البعد، في حين سجلت الفقرة "أثق في نظام الترقية

داخل المؤسسة " المتوسط الأقل تمثيلا 3.25 وضمن انحراف معياري 1.083 أكبر من الواحد الصحيح بما يدل على وجود تشتت نسبي لدى افراد العينة حول الفقرة.

وما سبق نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها، كما أن الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير الى دلالتها القياسية .

رابعا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعء الثقة بالابتكار وتحقيق الذات: يوضح الجدول (4-4) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعء الثقة في الابداع وتحقيق الذات كما يلي:

جدول (4-4): توزيع فقرات الثقة بالابتكار وتحقيق الذات

الترتيب	عبارات البعء الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الترتيب	الاتجاه العام
1	أثق في مشرفي لأنه يترك لنا المجال للتعبير عن الآراء والمقترحات بكل حرية	3.55	1.090	.001	1	اتجاه إيجابي
2	أثق في المؤسسة لتوفيرها كل الوسائل المادية و المعنوية للعاملين من أجل التطوير و الابتكار	3.33	1.057	.002	3	اتجاه إيجابي
3	أثق في المؤسسة لتوفيرها دورات تدريبية تتناسب مع احتياج العامل أو المؤسسة	3.42	1.100	.000	2	اتجاه إيجابي
	المتوسط الكلي لبعء الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	3.4328	.88571	.001		اتجاه إيجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، حيث سجل البعء الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.4328 ضمن انحراف معياري بلغ 0.88571 أقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " أثق في مشرفي لأنه يترك لنا المجال للتعبير عن الآراء والمقترحات بكل حرية " أكبر متوسط ب 3.55 ضمن انحراف معياري 1.090 بما يدل على أهميتها النسبية بالنسبة الى بقيت الفقرات التي تمثل البعء، في حين سجلت الفقرة " أثق في المؤسسة لتوفيرها كل الوسائل المادية و المعنوية للعاملين من أجل التطوير و الابتكار " المتوسط الأقل تمثيلا

3.33 وضمن انحراف معياري 1.057 أكبر من الواحد الصحيح، بما يدل على وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة حول الفقرة.

ومما سبق نؤكد وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها، كما أن الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

خامساً عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بالقيم السائدة: يوضح الجدول (4-5) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الثقة في القيم السائدة كما يلي:

جدول (4-5): عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بالقيم السائدة

الترتيب	عبارات البعد الثقة في القيم السائدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الترتيب	الاتجاه العام
1	أثق في المؤسسة لأنها تشجع على روح المبادرة والعمل الجماعي	3.48	1.033	.000	3	اتجاه إيجابي
2	أثق في المؤسسة لأنها تشجع على التحلي بالصدق والاحترام بين الجميع	3.57	.934	.001	2	اتجاه إيجابي
3	أثق في المؤسسة لأنها تطبق النظام العام بعدالة	3.41	.982	.000	4	اتجاه إيجابي
4	أثق في المؤسسة لأنها تركز على ضرورة احترام الوقت في العمل	3.68	.943	.000	1	اتجاه إيجابي
المتوسط الكلي للبعد الثقة بالقيم السائدة		3.5356	.83376	.000		اتجاه إيجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بالقيم السائدة حيث سجل البعد الكلي قيمة متوسطة بلغت 3.5356 ضمن انحراف معياري بلغ 0.83376 أقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " أثق في المؤسسة لأنها تركز على ضرورة احترام الوقت في العمل" أكبر متوسط ب 3.68 ضمن انحراف معياري 0.943 بما يدل على أهميتها النسبية بالنسبة إلى بقيت الفقرات التي تمثل البعد. في حين سجلت الفقرة " أثق في المؤسسة لأنها تطبق النظام العام بعدالة" المتوسط الأقل تمثيلاً 3.41 وضمن انحراف معياري 0.982 أكبر من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة.

ومما سبق نلاحظ وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لتفسير البعد، كما أن الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية .

سادسا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بتوفر المعلومات: يوضح الجدول (4-6) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الثقة في توفر المعلومات كما يلي:

جدول (4-6): عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بتوفر المعلومات

الترتيب	عبارات البعد الثقة بتوفر المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الاتجاه العام
1	تحصل مؤسستي على معلوماتها من مصادر تمتاز بالدقة والمصداقية	3.63	1.968	.001	اتجاه إيجابي
2	تقوم المؤسسة بفحص المعلومات وتنقيتها وتحليلها للتأكد من مصداقيتها	3.48	.925	.000	اتجاه إيجابي
3	توفر مؤسستي المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	3.47	.947	.002	اتجاه إيجابي
4	تبني المؤسسة قراراتها بناء على معلومات تمتاز بالدقة والمصداقية	4.00	4.558	.002	اتجاه إيجابي
	المتوسط الكلي لبعد الثقة بتوفر معلومات	3.6466	1.49016	.000	اتجاه إيجابي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بتوفر المعلومات، حيث سجل البعد الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.6466 ضمن انحراف معياري بلغ 1.49016 أكبر من الواحد الصحيح بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " تبني المؤسسة قراراتها بناء على معلومات تمتاز بالدقة والمصداقية" أكبر متوسط ب 4.00 ضمن انحراف معياري 4.558 بما يدل على أهميتها النسبية بالنسبة إلى بقيت الفقرات التي تمثل البعد بالإضافة إلى كونها مصدرا للتشتت وعدم الاتفاق بين من تم استبيان رأيهم حول الفقرة، وهو ما يشير إلى عدم وجود تطابق في كون المعلومات متوفرة أو أنها تمتاز بالمصداقية والدقة لدى جزء كبير من الآراء، في حين سجلت الفقرة " توفر مؤسستي المعلومات في الوقت والمكان المناسبين" المتوسط الأقل تمثيلا 3.47 وضمن انحراف معياري 0.947 أقل من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة.

ومما يسبق نستنتج أن على المستوى الكلي يوجد اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لتفسير البعد، أما الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

سابعاً عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة: يوضح الجدول (4-7) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة كما يلي:

جدول (4-7): عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة

الترتيب	عبارات البعد الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الترتيب	الاتجاه العام
1	أثق في المؤسسة لأنها تحترم المعايير الدولية للمحافظة على البيئة	3.64	3.148	.001	1	اتجاه إيجابي
2	أثق في المؤسسة لأنها تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية	3.48	.899	.002	2	اتجاه إيجابي
3	أثق في المؤسسة لأنها تواكب التطور التكنولوجي بما يتناسب بإمكانياتها	3.48	.914	.001	2	اتجاه إيجابي
4	أثق في المؤسسة لأنها تتفاعل مع المجتمع الذي تنشط فيه	3.48	.954	.003	2	اتجاه إيجابي
5	أثق في المؤسسة لأنها تسعى لإنشاء بنك لنظم معلومات لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار	3.44	.932	.000	5	اتجاه إيجابي
المتوسط الكلي لبعد الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة		3.5034	1.04819	.001	اتجاه إيجابي	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة حيث سجل البعد الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.5034 ضمن انحراف معياري بلغ 1.04819 أكبر من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " أثق في المؤسسة لأنها تحترم المعايير الدولية للمحافظة على البيئة " أكبر متوسط ب 3.64 ضمن انحراف معياري 3.148

بما يدل على وجود أهمية نسبية بالنسبة الى بقيت الفقرات التي تمثل البعد كما تشير قيمة الانحراف المعياري المسجلة إلى وجود تشتت كبير لدى أفراد العينة حول ما تم طرحه من تساؤل يتعلق بمدى احترام المؤسسة للمعايير الدولية، في حين سجلت الفقرة "أثق في المؤسسة لأنها تسعى لإنشاء بنك لنظم معلومات لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار" بالمتوسط الأقل تمثيلا 3.44 وضمن انحراف معياري 0.932 أقل من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة.

أما على المستوى الكلي وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لتفسير البعد، أما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية .

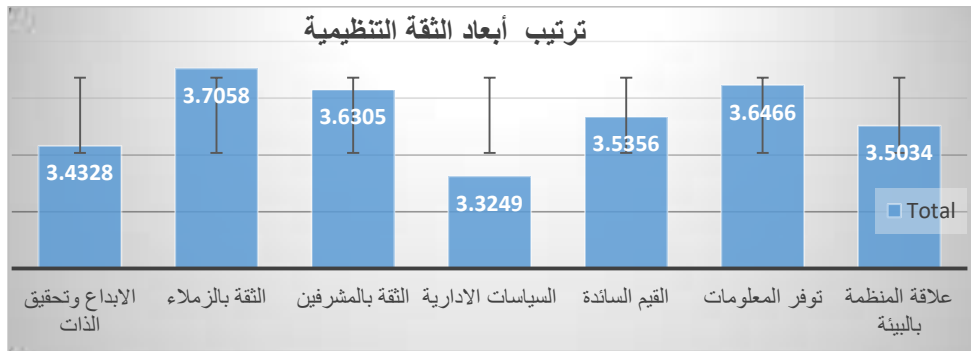
من خلال الجدول أدناه تم عرض اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس الثقة التنظيمية كل على حدى، وعلى ضوءها سنحاول معرفة ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة موضحة الجدول (4-8) والشكل (4-8) كما يلي :

جدول (4-8): ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب الأبعاد
الثقة بالزملاء	3.7058	.86908	اتجاه موجب	1
الثقة بالمشرفين	3.6305	.90246	اتجاه موجب	3
الثقة بالسياسات الادارية	3.3249	.86811	اتجاه موجب	7
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	3.4328	.88571	اتجاه موجب	6
الثقة بالقيم السائدة	3.5356	.83376	اتجاه موجب	4
الثقة بتوفر المعلومات	3.6466	1.49016	اتجاه موجب	2
الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	3.5034	1.04819	اتجاه موجب	5

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل (4-8): ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة



المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

بحسب المخرجات فان معظم أبعاد الثقة التنظيمية سائدة بدرجة مرتفعة، غير أنا بعد الثقة بالسياسات الإدارية لم تسجل حضوراً لافتاً بين بقية الأبعاد التي فسرت الثقة التنظيمية، وقد يعود ذلك لرؤية العمال للسياسات الإدارية لا تمثل الثقة التنظيمية و إنما هي حق لهم وواجب على المؤسسات محل الدراسة توفيرها، ويعتبر يعد "الثقة بالزملاء" البعد الأكثر تفسيراً للثقة التنظيمية، تلاه في الترتيب "الثقة بالمشرفين" ثم بعد "الثقة بالقيم السائدة" وهو ما يتضح منه تمتع المؤسسات محل الدراسة بالنزاهة والاحترام و روح المسؤولية سواء أكانت بين زملاء العمل أو بين المشرفين والعمال.

المطلب الثاني عرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الالتزام التنظيمي:

سنقوم بعرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي والذي يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ثم الالتزام المستمر، وجاءت النتائج كالتالي:

أولاً عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد الالتزام العاطفي: يوضح الجدول (4-9) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي كما يلي:

جدول (4-9): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام العاطفي

الترتيب	عبارات بعد (الالتزام العاطفي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الاتجاه العام
1	أرغب بشدة في المحافظة على مكان عملي بالمؤسسة	3.87	.987	.001	اتجاه موجب
2	أشعر بالسعادة بعملي بالمؤسسة	4.02	2.515	.002	اتجاه موجب
3	تربطني علاقة عمل أخوية بين زملائي في المؤسسة	4.00	.814	.001	اتجاه موجب
4	أحترم و أقدر مشرفي في العمل	3.99	.829	.003	اتجاه موجب
5	أشعر بالفخر لأني موظف داخل المؤسسة	4.01	.869	.000	اتجاه موجب
المتوسط الكلي لبعء الالتزام العاطفي		3.9783	.71505	.000	اتجاه موجب

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 25

يوضح الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن للالتزام العاطفي حيث سجل البعد الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.9783 ضمن انحراف معياري بلغ 71505. وهي أقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " أشعر بالسعادة بعملي بالمؤسسة " أكبر متوسط ب 4.02 ضمن انحراف معياري 2.515 بما يدل على وجود أهمية نسبية بالنسبة الى بقيت الفقرات التي تمثل البعد، بالإضافة إلى وجود تشتت مهم لدى أفراد العينة حول ما تم طرحه من تساؤل يتعلق بمدى شعور المتتمين إلى المؤسسات بالسعادة، في حين سجلت الفقرة " أرغب بشدة في المحافظة على مكان عملي بالمؤسسة " المتوسط الأقل تمثيلا 3.87 ضمن انحراف معياري 0.987 أقل من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة.

أما على المستوى الكلي وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات و الدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test جاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

ثانيا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام المعياري: يوضح الجدول (4-10) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعء الالتزام المعياري كما يلي:

جدول (4-10): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام المعياري

الترتيب	عبارات البعء الالتزام المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الترتيب	الاتجاه العام
1	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح مؤسستي	4.09	.797	.001	1	اتجاه موجب
2	تسعى مؤسستي إلى زرع روح التعاون بين العمال	3.85	.892	.002	4	اتجاه موجب
3	أسعى جاهد لحل مشاكل العمل وكأنها مشاكل خاصة	4.00	.827	.001	2	اتجاه موجب
4	أعمل جاهدا لتحسين صورة المؤسسة في الخارج والحفاظ عليها	3.98	.875	.001	3	اتجاه موجب
5	بيئة العمل داخل المؤسسة تشجعني على العطاء أكثر	3.76	.945	.002	5	اتجاه موجب
المتوسط الكلي للبعء الالتزام المعياري		3.9363	.71505	.001	اتجاه موجب	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن للالتزام المعياري، حيث سجل البعء الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.9363 ضمن انحراف معياري بلغ 0.71505 أقل من الواحد الصحيح، بما يشير إلى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها، أما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح مؤسستي" أكبر متوسط ب 4.09 ضمن انحراف معياري 0.797 بما يدل على وجود أهمية نسبية بالنسبة إلى بقيت الفقرات التي تمثل البعء، في حين سجلت الفقرة "بيئة العمل داخل المؤسسة تشجعني على العطاء أكثر" المتوسط الأقل تمثيلا 3.76 ضمن انحراف معياري 0.945 أقل من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة، أما على المستوى الكلي وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لتفسير البعء، والدلالة المعنوية للفقرات المستند إلى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

ثالثا عرض نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام المستمر: يوضح الجدول (4-11) كيفية توزيع اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعء الالتزام المستمر كما يلي:

جدول (4-11): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء الالتزام المستمر

رقم	عبارات البعء الالتزام المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	تجاه	الاتجاه العام
1	لا نية لدي في ترك العمل داخل المؤسسة	3.96	1.316	.001	2	اتجاه موجب
2	عملي بالمؤسسة يحقق لي الرضا و الاستقرار الوظيفي	3.95	.936	.002	3	اتجاه موجب
3	عملي داخل المؤسسة أكبر الفرص امامي	3.86	.928	.001	5	اتجاه موجب
4	يوفر لي عملي كل احتياجاتي المادية و المعنوية	3.88	.958	.001	4	اتجاه موجب
5	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي	4.27	.838	.002	1	اتجاه موجب
	المتوسط الكلي لبعء الالتزام المستمر	3.9844	.77856	.001		اتجاه موجب

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكامن للالتزام المستمر، حيث سجل البعء الكلي قيمة مرتفعة بلغت 3.9844 ضمن انحراف معياري بلغ 0.77856 أقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي" أكبر متوسط ب 4.27 ضمن انحراف معياري 0.838 بما يدل على وجود أهمية نسبية بالنسبة إلى بقيت الفقرات التي تمثل البعء، في حين سجلت الفقرة " عملي داخل المؤسسة أكبر الفرص أمامي" المتوسط الأقل تمثيلا 3.86 ضمن انحراف معياري 0.928 أقل من الواحد الصحيح، بما يدل على عدم وجود تشتت لدى أفراد العينة حول الفقرة، أما على المستوى الكلي وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لتفسير البعء، كما أن الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار One Sample T-Test فجاءت كلها أقل من 5 % بما يشير إلى دلالتها القياسية.

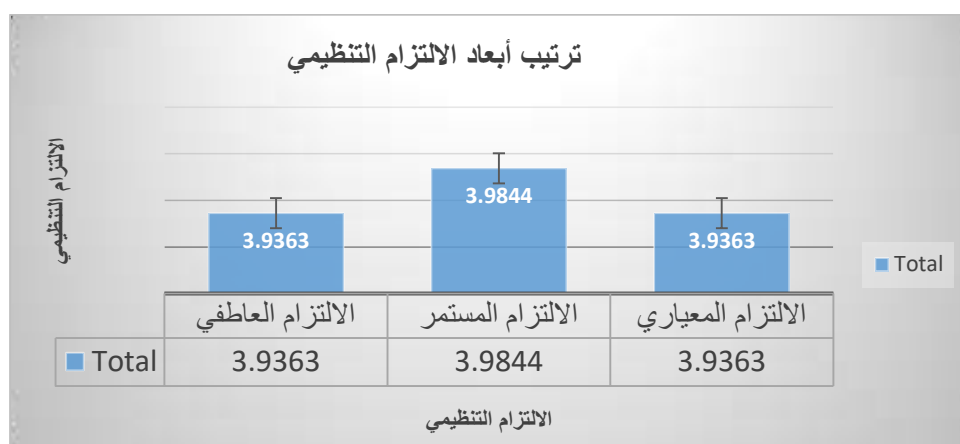
من خلال الجداول أعلاه تم عرض اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي كل على حدى، وعلى ضوءها سنحاول معرفة ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة موضحة الجدول (12-4) والشكل (12-4) كما يلي :

جدول (12-4): ترتيب أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب الأبعاد
الالتزام العاطفي	3.9363	.71505	اتجاه موجب	2
الالتزام المعياري	3.9363	.71505	اتجاه موجب	2
الالتزام المستمر	3.9844	.77856	اتجاه موجب	1

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل (12-4): ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

بحسب المخرجات فإن كل أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين جاءت سائدة بنسبة مرتفعة أهم بعد فسر الالتزام التنظيمي كان الالتزام المستمر تلاه في الترتيب كل من "الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" بنفس الدرجة.

يلخص الجدول أسفله النتائج الإجمالية لآراء المستجوبين لكل من المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

الجدول رقم (4-13) الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه العام
الثقة التنظيمية	1.125	4	مرتفع
الالتزام التنظيمي	1.146	4.25	مرتفع جدا

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

على ضوء الجدول أعلاه نلاحظ أن كل من متغير الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي سائدان بين الأفراد بنسبة مرتفعة حيث جاء الالتزام التنظيمي في الترتيب الأول بنسبة مرتفعة جدا من حيث درجات المتوسط تليها الثقة التنظيمية بسبة مرتفعة.

المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

تتم الدراسة بتحليل وعرض النتائج للفرضيتين الرئيسيتين، حيث تتمحور الأولى منها بقياس مستويات العلاقة بين الثقة التنظيمية من حيث كونها متغيرا مفسرا والالتزام التنظيمي من حيث كونه متغيرا يراود التنبؤ به، ثم على مستوى آخر سنهتم بقياس مدى مساهمة الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتتعلق بقياس الفروق التي يمكن أن تعزى لوجود متغيرات سيكو مترية في علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

المطلب الأول اختبار طبيعة توزيع البيانات:

يتحدد مسار التحليل الإحصائي من خلال عدة معايير لها علاقة بطبيعة البيانات، حيث يتم اعتماد التحليل المعلمي للبيانات إذا ما توزعت البيانات بشكل طبيعي حول وسطها، بينما يتم اللجوء إلى التحليل اللامعلمي في حالة كان توزيعها غير اعتدالي، وعلى هذا الأساس سنقوم باختبار طبيعة توزيع البيانات من خلال اختبار كل من Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk والذي يعتبر من بين أهم وأشهر الاختبارات في هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-14) اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
0.062	0.991	0.200	0.033	الثقة بالزملاء
0.397	0.995	0.200	0.044	الثقة بالمشرفين
0.002	0.983	0.005	0.065	الثقة بالسياسات الادارية
0.154	0.993	0.200	0.040	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات
0.201	0.993	0.200	0.044	الثقة بالقيم السائدة
0.000	0.868	0.003	0.066	الثقة بوفر المعلومات
0.000	0.970	0.066	0.051	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة
0.00	0.982	0.200	0.035	الثقة التنظيمية
0.644	0.996	0.073	0.050	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSSv.25

يبنى اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk على فرضيتين أساسيتين وهما:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية أكبر من 0.05

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من 0.05

نستنبط من الجدول أعلاه وجود بعض القيم الشاذة على التوزيع الاعتمادي للبيانات حيث سجلنا كل من اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk لبعد كل من الثقة بالسياسات الإدارية وبعد الثقة بتوفر المعلومات مستوى المعنوية أقل من 0.05، بينما على مستوى اختبار Shapiro-Wilk نجد أن كل من محور الثقة التنظيمية وبعد الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة جاءت مستوى المعنوية أقل من 0.05.

ونظرا لكون حجم العينة 295 مفردة فإنه يمكن الاعتماد على نظرية النهاية المركزية و يمكن الاستناد عليها وافترض التوزيع الطبيعي للبيانات و الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى (مدى مساهمة الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي):

تَهم الفرضية الرئيسية بتحليل العلاقة بين المتغيرات الكلية للنموذج، حيث تم دمج كل الأبعاد وسيكون علينا تحليل العلاقة عبر مستويين، حيث يهتم المستوى الأول بتفسير العلاقة بين المتغير المستقل الكلي (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من حيث كونه متغيراً كلياً) (انحدار خطي بسيط) ومستوى ثانٍ يفصل في الأبعاد (انحدار خطي متعدد) حيث جاء صياغة الفرض على النحو التالي:

أولاً عرض نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

H0: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجدول التالي سنوضح مجموعة من المؤشرات لاختبار نموذج الانحدار بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (4-15) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

معامل الارتباط r : 0.470		معامل التحديد R^2 = 0.221	
قيمة (f) : 83.226		مستوى المعنوية: 0.000	
عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	
		قيمة (t)	معنوية (f)
	b	Std. Error	بيتا (β)
الثابت	2.889	.123	
الثقة التنظيمية	.308	.034	.470

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS 25

على ضوء الجدول أعلاه المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي تبحث في علاقة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من حيث كونها متغيرات كلية، فقد جاءت قيمة معامل فيشر $F=83.228$ و $\text{sig}=0.000$ وفيه دلالة على وجود اختلاف بين الأوساط وإمكانية الاعتماد نتائج تحليلي الانحدار والبناء عليها لمعرفة طبيعة العلاقة المقدرة بين متغيرات الدراسة، وكما نلاحظ أن الالتزام التنظيمي قد ارتبط بمعامل متوسط موجب مع الثقة التنظيمية، $R=47\%$ أما معامل التحديد فقد فسر وجود أثر موجب للثقة التنظيمية بمقدار 22.1% بمعنى أن التغيير في وحدة واحدة من الثقة التنظيمية سوف يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي كلي بمقدار القيمة ذاتها.

كما تبرهن النتائج على وجود علاقة قياسية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ضمن حد ثابت $C=2.889$ وبدلالة معنوية مهمة، كما دل على وجود ميل للمعلمة المقدرة بـ 30.8% وبدلالة معنوية مهمة أقل من 0.05 وعليه يمكننا كتابة الدالة الرياضية التالية والتي تفسر العلاقة الرياضية التي تربط بين كلا المتغيرين التالية:

$$Y = 2.889 + (0.308)X$$

بحيث y تمثل المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بينما X فتمثل المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) وما سبق من نتائج نقبل الفرضية البديلة وهي وجود أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية التي ترفض وجود أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانياً نموذج الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي: يوضح الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل و أبعاده والمتغير التابع كما يلي:

نتائج جدول: (4-16) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

المعاملات						
مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعمارية		النموذج	
		بيتا Beta	الخطأ المعياري	قيمة β		
.000	10.374		.162	1.67173	الثابت	1
.000	4.595	.257	.044	.203	الثقة بالزملاء	
.000	3.747	.216	.044	.164	الثقة بالمشرفين	
.359	-.919	-.062	.053	-.049	الثقة بالسياسات الادارية	
.127	-1.531	-.097	.049	-.075	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	
.000	4.081	.279	.056	.229	الثقة بالقيم السائدة	
.084	1.733	.087	.023	.040	الثقة بتوفر المعلومات	
.001	3.227	.178	.036	.116	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	
a. Dependent Variable محور الالتزام. التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS 25

يختبر الجدول الموضح أعلاه معنوية معالم النموذج المتمثل في مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، وجاءت معظم أبعاد الثقة التنظيمية دالة عند حدود 0.05 باستثناء كل من بعد (الثقة بالسياسات

الإدارية، بعد الثقة بالابتكار وتحقيق الذات وبعد الثقة بتوفر المعلومات) بما يشير إلى أهميتها في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى المؤسسات عينة الدراسة أما على المستوى التفصيلي فيمكن الإشارة إلى ما يلي:

1. من الجدول نستنتج أن الحُد الثابت كان معنوياً من الناحية الإحصائية حيث ($\text{sig}=0.000$) و قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولة وهو ما يفسر القيمة الباقية في علاقة المتغيرات ببعضها.
2. وجود علاقة موجبة ذات دالة معنوية للثقة بالزملاء حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولة أي أن تغير وحدة واحدة من الثقة بالزملاء سوف يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي بقدر يساوي 20.3% وهي قيمة عالية جداً يمكن الاعتماد عليها.
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة للثقة بالمشرفين بحيث ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أيضاً نجد أن وقيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولة وهو ما يفسر أهمية المتغير في التأثير على الالتزام التنظيمي أي كل تغير وحدة واحدة في الثقة بالمشرفين سوف يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي كلي في الالتزام التنظيمي بقدر يساوي 16.4% وهي نتيجة مقبولة.
4. وجود علاقة سالبة غير دالة بين الثقة بالسياسات الادارية و الالتزام التنظيمي بحيث ($\text{sig}=0.359$) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو ينفي وجود أثر على الالتزام التنظيمي، أي أن دلالة الميل جاءت سالبة، بما يعني أن بعد زيادة وحدة واحدة من التأثير سوف يؤدي إلى إحداث أثر سالب على الالتزام التنظيمي.
5. وجود علاقة سالبة غير دالة بين الثقة بالابتكار وتحقيق الذات بالالتزام التنظيمي بحيث ($\text{sig}=0.127$) وهي أكبر من 0.05 بما ينفي أثر البعد على الالتزام التنظيمي، بما يعني أن بعد زيادة وحدة واحدة من التأثير المثالي سوف يؤدي إلى إحداث أثر سالب على الالتزام التنظيمي.
6. وجود علاقة موجبة دالة للثقة بالقيم السائدة والالتزام التنظيمي بحيث ($\text{sig}=0.000$) وهي أكبر من 0.05 وأي تغير في وحدة واحدة من الثقة في القيم السائدة يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي بمقدار 22.9% في الالتزام التنظيمي وهي قيمة عالية جداً يجب الاعتماد عليها.
7. وجود علاقة سالبة غير دالة بين الثقة بتوفر المعلومات و الالتزام التنظيمي بحيث ($\text{sig}=0.084$) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بما ينفي أثر البعد على الالتزام التنظيمي.
8. وجود علاقة موجبة دالة للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة و الالتزام التنظيمي بحيث ($\text{sig}=0.000$) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وأي تغير في وحدة واحدة من البعد سيحدث أثر إيجابي بمقدار 11.6% في الالتزام التنظيمي وهي قيمة يمكن البناء على أساسها.

وعلى إثر ما تم عرضه في الأعلى نستطيع صياغة المعادلة الرياضية للانحدار المتعدد وهو ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17) الصياغة الرياضية لعلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

الابعاد	الترميز الرياضي	sig	
الحد الثابت	(Intercept)	a = 1.676%	/
الثقة بالزملاء	TR.CORP	a = 20.3%	يوجد أثر للثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي
الثقة بالمشرفين	TR.BOSS	a = 16.47%	يوجد أثر للثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي
الثقة بالسياسات الادارية	POLC	a = -4.9 %	لا يوجد أثر للثقة بالسياسات الإدارية على الالتزام التنظيمي
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	INOVA	a = -7.5%	لا يوجد أثر للثقة بالابتكار وتحقيق الذات على الالتزام التنظيمي
الثقة بالقيم السائدة	VALUES	a = 22.91%	يوجد أثر للثقة بالقيم السائدة على الالتزام التنظيمي
الثقة بتوفر المعلومات	INFOR	a = -4.00%	لا يوجد أثر للثقة بتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي
الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	RELAT	a = 11.6%	يوجد أثر لعلاقة المنظمة بالبيئة على الالتزام التنظيمي
الالتزام التنظيمي	OR.COM		

المصدر: من إعداد الطالبة

$$OR.COM = 1.676 + 0.203(TR.CORP) + 0.164(TR.BOSS) + 0.229(VALUES) + 0.116(RELAT)$$

المعادلة الرياضية أعلاه تلخص علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، ويتضح وجود أهمية نسبية لبعد الثقة بالزملاء والثقة بالمشرفين وكذا القيم السائدة بالإضافة الى علاقة المنظمة بالبيئة من بين بقية الابعاد التي تضمنها النموذج.

ثالثا عرض نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى جاء صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية اثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي : يوضح الجدول التالي مؤشرات

الانحدار من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-18) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط r : 518.			معامل التحديد R ² = 268.			
قيمة (f): 107.419			مستوى المعنوية: 0.000 عند α=0.05			
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة (t)	معنوية (t)
	b	Std. Error	بيتا (β)			
الثابت	2.452	.150			16.335	.000
الثقة في الزملاء	.409	.039	518.		10.364	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت نتائج تحليل فرضية اثر الثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر ضمن نموذج خطي حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=107.419$) ودلالة معنوية أقل من 0.05، كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي نسبيا بين بعد الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات بنسبة 51.8%، بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 26.8 % يعني أن تغير وحدة واحدة في الثقة بالزملاء سوف تؤدي إلى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر، أما الدلالة التفصيلية للنموذج وجود مساهمة للثقة بالزملاء على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار 40.9%.

وعلى ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة بالزملاء في تحسين الالتزام التنظيمي، ورفض الفرضية الصفرية.

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية : صيغت الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية أثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي : يوضح الجدول التالي مؤشرات

الانحدار من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-19) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r: .512			معامل التحديد R ² = .262			
قيمة (f): 104.140			مستوى المعنوية: 0.000 عند α=0.05			
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة (t)	معنوية (t)
	b	Std. Error	بيتا (β)			
الثابت	2.554	.143			17.901	.000
الثقة بالمشرفين	.389	.038	. 512		10.205	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت نتائج تحليل فرضية أثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر ضمن نموذج خطي حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=104.140$) ودلالة معنوية أقل من 0.05، كما فسر النموذج وجود ارتباط قوي نسبيا بين بعد الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات، بينما سجل معامل الارتباط r قدرة تفسيرية وصلت الى 51.2%، بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 26.2% بما يعني أن تغير وحدة واحدة في الثقة بالمشرفين سوف تؤدي إلى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر، أما الدلالة التفصيلية للنموذج وجود مساهمة للثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار 38.9%.

ومن النتائج نجد ان معنوية t المحسوبة وهي أكبر من الجدولة، على ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة بالمشرفين في تحسين الالتزام التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية.

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة : صيغت الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بالسياسات الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة بالسياسات الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية اثر الثقة بالسياسات الإدارية على الالتزام التنظيمي: يوضح الجدول التالي مؤشرات الانحدار من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وهي موضحة كما يلي:

جدول رقم (4-20) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط r: .431					معامل التحديد $R^2 = .186$
قيمة (f): 66.999					مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة (t)	معنوية (t)
	b	Std. Error			
الثابت	2.834	.143		19.803	.000
الثقة بالسياسات الإدارية	.341	.038	.431	8.185	.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت النتائج تحليل التباين لفرضية أثر الثقة بالسياسات الادارية على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر ضمن نموذج خطي، حيث سجل معامل فيشر قيمة مرتفعة ($F=66.999$) ودلالة معنوية أقل من 0.05، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي نسبيا بين بعد الثقة بالسياسات الادارية والالتزام التنظيمي من خلال ما تضمنته من فقرات، مع وجود ارتباط موجب بما نسبته 43.1 %، بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 18.6 % بما يعني أن تغير وحدة واحدة في الثقة بالسياسات الادارية سوف تؤدي إلى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر، أما الدلالة التفصيلية للنموذج حيث بلغ معامل الانحدار 34.1 %.

وعلى ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة بالسياسات الإدارية في تحسين الالتزام التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية.

رابعا عرض نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: جاء صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بالابتكار و تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل لدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة بالابتكار و تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية أثر الثقة بالابتكار وتحقيق الذات على الالتزام التنظيمي: يوضح الجدول التالي مؤشرات الانحدار من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-21) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط r: 0.373		معامل التحديد $R^2 = 0.139$	
قيمة (f): 47.353		مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية
	b	Std. Error	بيتا (β)
الثابت	2.976	.149	19.995
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	.289	.042	.373

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت النتائج تحليل التباين لفرضية أثر الثقة بالابتكار وتحقيق الذات على الالتزام التنظيمي على جود ملائمة كلية للنموذج المقدر حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=47.353$) ودلالة معنوية أقل من 0.05، كما فسر وجود ارتباط متوسط نسبيا بين بعد الثقة بالابتكار وتحقيق الذات مع الالتزام التنظيمي من خلال ما تضمنه من فقرات وقدرة تفسيرية وصلت الى 37.3%، بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 13.9% بما يعني ان تغير وحدة واحدة في الثقة بالابتكار وتحقيق الذات سوف تؤدي الى احداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر اما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها خلال كل من معامل الانحدار 28.9% بالإضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط.

وعلى ضوء مما س يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة بالابتكار وتحقيق الذات في تحسين الالتزام التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية.

خامسا عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: جاء صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة في القيم السائدة على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل لدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة في القيم السائدة على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة .

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية الفرعية الخامسة: يوضح الجدول التالي مؤشرات الانحدار من أجل اختبار

الفرضية الفرعية الخامسة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-22) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط r: 528.					معامل التحديد $R^2 = 278$.
قيمة (f): 113.060					مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة (t)
	b	Std. Error	بيتا (β)	معنوية (t)	
الثابت	2.432	.148		16.401	.000
الثقة بالقيم السائدة	.434	.041	.528	10.633	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت النتائج تحليل التباين لفرضية أثر الثقة بالقيم السائدة على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية

للمنموذج المقدر حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=113.06$) ودلالة معنوية أقل من 0.05

كما أكدت النتائج وجود ارتباط قوي نسبيا موجب بعلاقة الثقة بالقيم السائدة على الالتزام التنظيمي 52.8%،

بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 27.8% بما يعني أن تغير وحدة واحدة في الثقة

بالقيم السائدة سوف تؤدي الى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر، أما الدلالة التفصيلية للنموذج

فيمكن الوقوف عليها خلال كل من معامل الانحدار بنسبة 43.4 % بالإضافة الى القوة التفسيرية للنموذج الخطي

البسيط.

وعلى ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة بالقيم السائدة في تحسين الالتزام التنظيمي

ورفض الفرضية الصفرية.

سادسا عرض نتيجة الفرضية الفرعية السادسة جاء صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد أثر للثقة بتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة

- نتائج تحليل الانحدار لفرضية السادسة: يوضح الجدول التالي مؤشرات الانحدار من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-23) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

معامل الارتباط r: .338		معامل التحديد $R^2 = .114$	
قيمة (f): 37.767		مستوى المعنوية: 0.000	
عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية
	b	Std. Error	بيتا (β)
قيمة (t)	معنوية (t)		
الثابت	3.400	.100	34.107
الثابت	3.400	.100	34.107
الثقة بتوفر المعلومات	.156	.025	.338
الثقة بتوفر المعلومات	.156	.025	.338

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت النتائج تحليل التباين لفرضية علاقة أثر الثقة بتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=37.767$) وذات دلالة معنوية أقل من 0.05 أظهرت النتائج وجود ارتباط متوسط نسبيا موجب بعلاقة الثقة بتوفر المعلومات على الالتزام التنظيمي 33.8 % بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 11.4% بما يعني أن تغير وحدة واحدة في مدى الثقة بتوفر المعلومات سوف تؤدي إلى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر والتي تعتبر الأقل من بين بقية الأبعاد، أما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها خلال كل من معامل الانحدار 15.6% بالإضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط.

وعلى ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوحد أثر للثقة في توفر المعلومات على تحسين الالتزام التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية

سابعاً عرض نتيجة الفرضية الفرعية السابعة جاء صياغة الفرضية كالتالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل لدراسة .

H1: يوجد أثر للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة على الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات محل الدراسة

■ نتائج تحليل الانحدار لفرضية الفرعية السابعة: يوضح الجدول التالي مؤشرات الانحدار من أجل اختبار الفرضية

الفرعية السابعة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (4-24) مؤشرات اختبار نموذج الانحدار للفرضية الفرعية السابعة

معامل الارتباط r : 470.			معامل التحديد $R^2 = 221$.			
قيمة (f) : 83.226			مستوى المعنوية : 0.000 عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة (t)	معنوية (t)
	b	Std. Error	بيتا (β)			
الثابت	2.889	.123			23.417	.000
الثقة بعلاقة البيئة بالمنظمة	.308	.034	.470		9.123	.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS v25

دلت النتائج تحليل التباين لفرضية اثر الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة على الالتزام التنظيمي على وجود ملائمة كلية للنموذج المقدر حيث سجلنا قيمة عالية لمعامل فيشر ($F=83.226$) و ذات دلالة معنوية أقل من 0.05، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط متوسط نسبياً في علاقة الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة على الالتزام التنظيمي نسبته 47 % بينما سجل معامل التحديد المفسر R^2 قدرة تفسيرية وصلت الى 22.1 %، بما يعني أن تغير وحدة واحدة في الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة سوف تؤدي إلى إحداث تغير كلي في الالتزام التنظيمي بذات القدر أما الدلالة التفصيلية للنموذج فيمكن الوقوف عليها خلال كل من معامل الانحدار الذي جاء بنسبة 30.8 % بالإضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط.

وعلى ضوء مما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة بحيث يوجد أثر للثقة في علاقة المنظمة بالبيئة في تحسين الالتزام التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية.

3.4. مقارنة بين نتيجتي التحليل الكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

شكل مسار الدراسة القياسية مستويين، حيث اهتم المسار الأول منها بتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من حيث كونه متغيراً كلياً ضمن أسلوب لانحدار الخطي المتعدد multiple_linear regression بينما شكل المسار الثاني أسلوباً مختلفاً يهتم بكل متغير على حدة. وهو ما نتج عنه وجود بعض الاختلافات في النتائج نظراً للطبيعة المتداخلة للمتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4-25): مقارنة نتائج الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد

الفرضيات الفرعية (نموذج الانحدار البسيط)			الفرضية الرئيسية (نموذج لانحدار المتعدد)		
sig	الأهمية النسبية الميل	الابعاد	sig	الأهمية النسبية الميل	الابعاد
	/	الحد الثابت	.000**	1.676	الحد الثابت
.000.**	.409	الثقة بالزملاء	.000**	.203	الثقة بالزملاء
.000.**	.389	الثقة بالمشرفين	.000**	.164	الثقة بالمشرفين
.000.**	.341	الثقة بالسياسات الادارية	.359	-.049	الثقة بالسياسات الادارية
.000.**	.289	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	.127	-.075	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات
.000.**	.434	الثقة بالقيم السائدة	.000**	.229	الثقة بالقيم السائدة
.000.**	.156	الثقة بتوفر المعلومات	.084	.040	الثقة بتوفر المعلومات
.000.**	.308	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	.001**	.116	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات السابقة

دلت النتائج المتحصل عليها في نموذجي الانحدار على توافق يمتد إلى بين النتيجتين، حيث حافظ كل من بعد الثقة بالزملاء والثقة بالمشرفين بالإضافة إلى بعد القيم السائدة وعلاقة المنظمة بالبيئة على أهميتها في النموذج المقدر وهي نتيجة طبيعية تؤكد معاملات الارتباط والتي سجلت مستويات يمكن وصفها بالقوة نسبياً مقارنة بغيرها، في حين نسجل تراجعاً لكل من بعد الثقة في السياسات الإدارية، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات وكذا الثقة بتوفر المعلومات في

أثرها على الالتزام التنظيمي، أما الاتجاه السالب للميول تعتبر نتيجة طبيعية لما يمكن ان تبرزه العلاقة الخطية والتداخل بما يؤثر من الناحية القياسية على الملائمة الكلية للنموذج.

المطلب الثالث عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

بعد عرض وتحليل نتائج الفرضية لرئيسية الأولى والمتعلقة بقياس أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي سنقوم فيما يأتي بتحليل فرضية وجود أو عدم وجود آثار محتملة في أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي التي يمكن أن تعزى لوجود متغيرات سيكو مترية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، حيث سيبنى القرار الإحصائي بناء على دلالة تحليل التباين، ضمن صياغة ابتدائية تنفي وجود العلاقة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وثانية تثبت وجود الفروق إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

أولا تحليل أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير الجنس

البناء الفرضي لفرضية اثر الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي تهتم ببحث الأثر المحتمل لمتغير الجنس على العلاقة بين المتغيرين والتي يمكن صياغتها كالتالي:

H0: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والجدول أسفله يوضح نتائج الفروقات حسب متغير الجنس كما يلي:

جدول (4-27): نتائج الفروقات تتبعاً لمتغير الجنس

القرار الاحصائي	دلالة المعلمة	المعلمة المقدرة	دلالة معامل فيشر	معامل فيشر	الجنس
توجد فروق لصالح الجنس	.000**	.288	.000**	64.336	ذكور
توجد فروق لصالح الجنس	.000**	.499	.000**	24.452	اناث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

بحسب المخرجات فإن كلا الجنسين سجلت فروقا تعزى لمتغير الجنس، إلا أن الجنس من نوع أنثى تقدم على جنس من نوع ذكر في درجة تأكيد تلك العلاقة والتي تعكس تباعد ميلي يقدر بـ 49.9 % مقابل 28.8 % .
ومما سبق وبناء على النتائج يمكننا قبول الفرض البديل أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرض الصفري الدال بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا تحليل اثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير السن

H0: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

H1: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

والجدول أسفله يوضح نتائج الفروقات حسب متغير السن كما يلي:

جدول (4-26): نتائج الفروقات تبعا لمتغير السن

القرار الاحصائي	دلالة المعلمة	المعلمة المقدرة B	دلالة معامل فيشر	معامل فيشر	متغير السن
توجد فروق لصالح السن	.000**	.579	.000	41.6	أقل 30 سنة
توجد فروق لصالح السن	.000**	.216	.000	26.747	من 31 الى 40 سنة
توجد فروق لصالح السن	.000**	.428	.000	25.518	من 41 الى 50 سنة
توجد فروق لصالح السن	.000**	.328	.005	8.751	اكبر من 51 سنة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول أعلاه كل الفئات العمرية أظهرت أثرا مباشرا لعلاقة الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي مع تسجيل اختلاف ميل كل فئة وجاءت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة في المرتبة الأولى بنسبة تصل إلى 57.9% لتليها الفئة [من 41 الى 50 سنة] بنسبة 42.8% لتتدلل الترتيب الفئة العمرية [من 31 إلى 40]. وبناء مما سبق من نتائج يمكننا قبول الفرض البديل أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن، ورفض الفرض الصفري الدال بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن.

ثالثاً تحليل علاقة الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البناء الفرضي لفرضية اثر الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي تهتم ببحث الأثر المحتمل لمتغير المؤهل العلمي على العلاقة بين المتغيرين والتي يمكن صياغتها بالشكل التالي:

H0: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H1: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

والجدول أسفله يوضح نتائج الفروقات حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

جدول (4-28): نتائج الفروقات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القرار الاحصائي	دلالة المعلمة	المعلمة المقدرة	دلالة معامل فيشر	معامل فيشر	متغير المؤهل العلمي
توجد فروق لصالح المؤهل العلمي	.000**	1.523	.007**	9520.333	مستوى ثانوي أو أقل
توجد فروق لصالح المؤهل العلمي	.000**	.269	.011**	7.860	تعليم جامعي
توجد فروق لصالح المؤهل العلمي	.000**	.455	.000**	49.169	دراسات عليا
توجد فروق لصالح المؤهل العلمي	.000**	.047	.000**	27.745	اخرى

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

تظهر النتائج المتحصل عليها على وجود فروق لدى فئة مستوى ثانوي أو أقل لعلاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، وهو ما تكشفه قوة المعلمات المقدرة لكل الفئات، حيث بلغ ميل المعلمة المقدرة للفئة 1.523. ومما سبق وبناء على النتائج يمكننا قبول الفرض البديل أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، ورفض الفرض الصفري الدال بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

رابعا تحليل علاقة الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

البناء الفرضي لفرضية أثر الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي تهتم ببحث الأثر المحتمل لمتغير الخبرة المهنية على العلاقة بين المتغيرين والتي يمكن صياغتها بالشكل التالي:

H0: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

والجدول أسفله يوضح نتائج الفروقات حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

جدول (4-29): نتائج الفروقات التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

القرار الاحصائي	دلالة المعلمة	المعلمة المقدرة	دلالة معامل فيشر	معامل فيشر	متغير الخبرة المهنية
توجد فروق لصالح الخبرة المهنية	.000**	.533	.000**	16.263	اقل من 5 سنوات
توجد فروق لصالح الخبرة المهنية	.000**	.228	.000**	27.584	بين 6 الى 10 سنة
توجد فروق لصالح الخبرة المهنية	.000**	.355	.000**	18.140	11 الى 15 سنة
توجد فروق لصالح الخبرة المهنية	.000**	.424	.000**	32.863	اكثر من 16 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من الجدول أعلاه يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بحيث نجد أن فئة الأقل من 5 سنوات خبرة مهنية ترأست الترتيب بميل قدره 53.3%، لتليها فئة الأكثر من 16 سنة خبرة مهنية، في حين تذلت القائمة فئة من 6 إلى 10 سنوات خبرة مهنية.

ومما سبق وبناء على النتائج يمكننا قبول الفرض البديل أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ورفض الفرض الصفري الدال بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للثقة التنظيمية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المبحث الثالث مناقشة فرضيات الدراسة

تمحورت الدراسة حول إيجاد مساهمة الثقة التنظيمية في تحسين بالالتزام التنظيمي على اعتبار أنهما محددات لنجاح الأعمال في المنظمة فالثقة والإنتاجية تسيران في خط واحد، ضمن إشكالية رئيسية اهتمت بكشف العلاقة النظرية والقياسية بينهما من خلال أبعاد تم اختيارها بدقة وتضمنها في استمارة شملت 295 مفردة بهدف الوصول الى تحديد مختلف الجوانب التي من شأنها تحقيق الفعالية داخل المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

أولا مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الثقة التنظيمية:

بناء على النتائج المعدة سابقا أظهرت وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بنسبة (4) غير أن قيمة الانحراف المعياري (1.125) تعكس تشتت وجهات النظر المستحبين في مستوى شعورهم بالثقة التنظيمية، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة على دراية كافية بحتمية الثقة التنظيمية بمؤسساتها، هذا على المستوى الكلي أما على المستوى التفصيلي نجد:

✓ **توفر الثقة بالزملاء:** سادت بنسبة مرتفعة بمتوسط (3.70) و انحراف معياري بنسبة (0.869) وهي نسبة أقل من 1 صحيح بمعنى عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد، وهذا يدل على وجود وتمتع المؤسسات بالثقة العمودية وشعور الأفراد بالثقة فيما بينهم، بالإضافة إلى توفر روح التعاون والمسؤولية بين الأفراد مع القدرة على مشاركة وتبادل المعارف والأفكار والمعلومات بما يحقق الأهداف والغايات المشتركة، ويمكن إيعاز ذلك إلى المستوى الفكري والخبرة المهنية المكتسبة التي يتمتع بها أفراد العينة، بالإضافة إلى الدورات التدريبية والتكوينية التي يتحصل عليها الأفراد من أجل تحسين المستوى، دون أن ننسى طبيعة العمل داخل المؤسسات القائم على العمل الميداني.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أديب وهاشم، 2022) التي وجدت أن بعد الثقة بالزملاء جاء مرتفعا لدى هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بمدينة اللاذقية، ودراسة (الحسيني، 2017) حيث جاء بعد الثقة بالزملاء مرتفع للعاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية بالعراق .

✓ **توفر الثقة في المشرفين:** سادت بنسبة مرتفعة بمتوسط (3.60) و انحراف معياري بنسبة (0.902) وهي نسبة أقل من 1 صحيح بمعنى عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد، كما يعبر على تقارب وجهات أفراد العينة في مستوى شعورهم بالثقة في المشرفين، ويعود ذلك إلى إحساس أفراد العينة بأن مشرفيهم يمتلكون القدرة على أداء الأعمال على أكمل وجه، وإدراكهم الإيجابي بأن مشرفيهم يتصفون بالشفافية والإنصاف والعدالة بينهم، ومساعدتهم في أداء أعمالهم دون دوافع ذاتية مع تطابق الأفعال مع الأقوال، يمكن إيعاز ذلك إلى تمتع أفراد العينة بالمسؤولية وروح الفريق، نظرا لتقسيم المسؤوليات والمهام وفق الجدارة والأحقية بالإضافة إلى المهارات والكفاءات العالية التي يتمتع بها المشرفين بالمؤسسات محل الدراسة.

واتفقت الدراسة مع دراسة (الحسيني، 2017) حيث جاء بعد الثقة بالمشرفين مرتفع للعاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية بالعراق.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أديب وهاشم، 2022) التي وجدت أن بعد الثقة بالمشرفين جاء بمستوى متوسط لدى هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بمدينة اللاذقية.

✓ **الثقة بالسياسات الإدارية:** سادت بنسبة متوسطة بمتوسط (3.32) و انحراف معياري بنسبة (0.868) وهي نسبة أقل من 1 صحيح وهي تعبر على تقارب وجهات أفراد العينة في مستوى شعورهم بالثقة في السياسات الإدارية، وظهور هذه الأخيرة بمتوسط متوسط قد يعود إلى وجود بعض المعوقات مثل المركزية والتمسك بالصلاحيات من قبل القيادات العليا، بالإضافة إلى خلل في نظام الترقية الذي لا يرضى طموحات الأفراد العاملين.

✓ **الثقة بالابتكار وتحقيق الذات:** سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.43) و انحراف معياري بنسبة (0.885) وهي نسبة أقل من 1 صحيح تدل على تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالثقة بالابتكار وتحقيق الذات، ويمكن إيعاز هذا المستوى لتوفر الدورات التدريبية بالإضافة إلى حرية العمال في طرح انشغالاتهم ومقترحاتهم، مع توفير الوسائل المادية والمعنوية للتطوير والتحسين.

✓ **الثقة في القيم السائدة:** سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.53) و انحراف معياري بنسبة (0.833) وهي نسبة أقل من 1 صحيح و تدل على تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالثقة في القيم السائدة المتوفرة بالمؤسسات محل الدراسة، مما يعني توفر العدالة والشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين وتطبيق القوانين بصرامة مع التحلي بالصدق وتشجيع العمل الجماعي من أجل اكتساب الوقت و القيام بالعمل المنوط بهم على أكمل وجه.

✓ **الثقة في توفر المعلومات:** سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.64) و انحراف معياري بنسبة (1.490) وهي نسبة أكبر من 1 صحيح، بمعنى عدم تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم ببعد الثقة في التوفر المعلومات، وقد يعود ذلك إلى تباين احتياج أفراد العينة في نوع وكمية المعلومات التي يحتاجونها، بالإضافة إلى عدم وجود بنك للمعلومات داخل المؤسسات محل الدراسة.

✓ **الثقة في علاقة البيئة بالمنظمة:** سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.50) و انحراف معياري بنسبة (1.048) وهي نسبة أكبر من 1 صحيح، تعبر عن عدم تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، كما يمكن القول ان هذا التفاوت والتباين في الآراء إلا أن هناك مستوى مرتفع في تجاوب الأفراد حيث يرى الكثير أن المؤسسات تحترم المعايير الدولية للمحافظة على البيئة، كما أنها تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية بنسبة كبيرة، بالإضافة إلى تفاعلها مع المجتمع الذي تنشط فيه.

وعلى ضوء النتائج السابقة جاءت متفقة مع العديد من الدراسات مثل دراسة (العسمي والحنيطي، 2019) حيث وجدت الدراسة مستوى مرتفع للثقة التنظيمية للعاملين في الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة، ودراسة (الحسيني، 2017) حيث سادت الثقة التنظيمية بمستوى مرتفع وخاصة الثقة بالمشرفين للعاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، ودراسة (خليفة، 2020) حيث سادت الثقة التنظيمية بمستوى مرتفع، بالإضافة

الى دراسة (يوسف، 2019) حيث وجدت مستوى مرتفع للثقة التنظيمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة.

ومختلفة مع دراسة كل من (عبد الخير و بابكر ، 2018) حيث سادت الثقة التنظيمية بنسبة ضعيفة لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري بولاية القضايف بالسودان، ودراسة (العربي، 2018) حيث سادت الثقة التنظيمية بنسبة متوسطة للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية بالجزائر ودراسة (رشام وجميل، 2018) حيث جاءت الثقة التنظيمية بأبعادها بنسبة منخفضة للعاملين في مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج ودراسة (الجاف، 2017) التي اظهرت وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية للمعلمين والمعلمات.

ثانيا نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي:

بناء على النتائج المعدة سابقا أظهرت وجود مستوى مرتفع جدا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بنسبة (4.254) غير أن قيمة الانحراف المعياري (1.146) تعكس تشتت وجهات النظر المستحبين في مستوى شعورهم بالالتزام التنظيمي ويمكن إيعاز ذلك إلى أن الأفراد العاملين يشعرون بانتمائهم لمكان عملهم ولا يفكرون بتركه هذا على المستوى الكلي أما على المستوى التفصيلي نجد:

✓ **الالتزام العاطفي** : سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.93) و انحراف معياري بنسبة (0.715) وهي نسبة أقل من 1 صحيح، تدل على تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالالتزام العاطفي، ويمكن إيعاز ذلك إلى تحلي الأفراد بالسعادة في عملهم و تعلقهم بالمؤسسات والمحافظة عليها وكأنها بيتهم الثاني اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بودبزة ويوب، 2019) التي وجدت أن بعد الالتزام العاطفي جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أديب وهاشم، 2022) التي وجدت أن بعد الالتزام العاطفي جاء بمستوى متوسط لدى هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بمدينة اللاذقية.

✓ **الالتزام المعياري**: سادت بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط (3.97) و انحراف معياري بنسبة (0.715) وهي نسبة أقل من 1 صحيح، و تدل على تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالالتزام المعياري، ويمكن إيعاز هذه النسبة المرتفعة إلى شعور الأفراد بأن المؤسسات قد وقرت لهم البيئة التنظيمية المناسبة لذا فهي تمثلهم ويسعون بكل قدراتهم إلى تحسين صورتها خارجيا و العمل على حل مشاكلها وكأنها مشاكلهم.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أديب وهاشم، 2022) التي وجدت أن بعد الالتزام المعياري جاء بمستوى متوسط لدى هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بمدينة اللاذقية

✓ **الإلزام المستمر**: سادت بنسبة مرتفعة بنسبة مرتفعة (3.98) و انحراف معياري بنسبة (0.778) وهي نسبة أقل من 1 صحيح، بمعنى تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالالتزام المستمر، ويمكن اعاز ذلك إلى شعور

الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم وكأنها ملكهم الخاص وتعتبر أكبر الفرص أمامهم، فهو المكان الذي يحققون فيه طموحاتهم وآمالهم بالإضافة إلى امتلاك المؤسسات محل الدراسة الإمكانيات المادية والمعنوية المحفزة للبقاء بالمؤسسات محل الدراسة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أديب وهاشم، 2022) التي وجدت أن بعد الالتزام المستمر جاء بمستوى متوسط لدى هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بمدينة اللاذقية.

وعلى ضوء النتائج السابقة جاءت متفقة مع العديد من الدراسات مثل دراسة (Babaoglan, 2016) حيث وجدت مستوى مرتفع جدا للالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي في محافظة بوردور التركية.

ومختلفة مع دراسة كل من (الحسيني ، 2017) حيث ساد الالتزام التنظيمي بنسبة متوسطة لعاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية بالعراق، ودراسة (قريشي وآخرون ،2022) حيث ساد الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط للعاملين بجامعة بسكرة، دراسة (محمود وآخرون ،2022) وجدت الدراسة مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بالمدارس بمدينة درنه بليبيا ودراسة (إبراهيم ، 2017) جاء الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع للعاملين بالمستشفيات الأهلية ببغداد، ودراسة (بوطايب وسليخ،2019) حيث وجدت أن الالتزام التنظيمي مرتفع للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة جيجل ودراسة (اديب وهاشم،2022) حيث جاء الالتزام التنظيمي بنسبة متوسطة لهيئة التمريض.

المطلب الثاني مناقشة لنتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

أولا نصت الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

كما أظهرت النتائج باستخدام نموذج الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. حيث فسرت أبعاد الثقة التنظيمية الأهمية النسبية للميل المقدرة بنسبة 30.8% وبدلالة معنوية مهمة أقل من 0.05.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (القرني،2017) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة تبوك، ودراسة (vanhala et al. , 2016) التي أظهرت وجود ارتباط كبير وقوي العاملين في كل من مؤسسة الغابات ومؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

بفنلندا ودراسة (Babaoglan, 2016) التي أظهرت وجود تأثير كبير للثقة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمؤسسات التعليمية والأعمال التعليمية ومهنة التدريس ومجموعات العمل، ودراسة (Aruoren & Tarurhor, 2023) وجدت أن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي موجبا بنسبة مرتفعة مع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمجلس الحكم المحلي في ثلاث ولايات بجنوب نيجيريا كما أكدت دراسة (عيد الخير و بابر، 2018) أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف و دراسة (الحسيني، 2017) حيث أظهرت تأثير معنوي لأبعاد الثقة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية بعمان، بالإضافة إلى دراسة (sagita & tung, 2023) حيث اكتشفت وجود علاقة تأثير إيجابية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الخاصة غرب جاكارتا.

يمكن إيعاز هذا إلى قيام المؤسسات محل الدراسة بتعزيز شعور الأفراد بالدعم التنظيمي وفتح مجال المشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى برامج التدريب وتحسين المستوى التي من شأنها زيادة مستوى الثقة بالمنظمة والمشرفين والزملاء وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

أما بالنسبة لنتائج الانحدار المتعدد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر لكل من بعد (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في القيم السائدة، الثقة في علاقة المنظمة في البيئة) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، **وبكن إيعاز** ذلك تمتع المؤسسات بالقيم والمعتقدات التي تتناسب مع قيم ومعتقدات العاملين مثل العدالة والشفافية، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات التي تتناسب مع معتقدات العمال وقيمهم بالإضافة إلى احترام معايير البيئة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عتريس، 2017) حيث احتلت الثقة في الزملاء المرتبة الاولى بين أبعاد الثقة التنظيمية.

وعدم وجود أثر لكل من الأبعاد التالية (الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات)، **ويمكن إيعاز** ذلك إلى اختلاف وجهات النظر للمستجيبين حول فقرات هاته الأبعاد. وخلاصة القول لا بد على المؤسسات محل الدراسة إعداد السياسات الإدارية بما يتناسب مع تطلعات و احتياج الأفراد، مع إنجاز نظام آلي للمعلومات بالإضافة إلى توفير الدورات والندوات التي من شأنها تعزيز الذات لدى الأفراد مع الاهتمام بالإبداع بمختلف مجالاته.

ثانيا الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى:

وجود أثر مباشر بين الثقة بالزملاء كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أظهرت النتائج بوجود أثر بما نسبته 58.1% يمكن إيعاز ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة القائم على العمل الميداني على أساس ورش وهو ما يزيد احتكاك الأفراد مع بعضهم البعض وخلق بيئة تنظيمية صحية من خلالها يرتفع مستوى الالتزام للأفراد.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (vanhala et al. 2016) حيث أكدت وجود أثر معنوي للثقة في الزملاء على الالتزام العاطفي، ودراسة (العربي، 2018) حيث أكدت أن بعد الثقة بالزملاء تؤثر على الالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة بالمشرفين كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتعزو الطالبة ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحلي المشرفين بالمؤسسات محل الدراسة بالأخلاق والكفاءة، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم والتعامل معهم بعدالة، هذه العلاقة تزيد الأفراد من انتمائهم التنظيمي وينعكس إيجابيا على مستوى التزامهم. واتفقت الدراسة مع دراسة (العربي، 2018) حيث أكدت أن بعد الثقة بالمشرفين تؤثر على الالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة في السياسات الإدارية كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الملاحظ من النتيجة المتحصل عليها هي وضوح السياسات الإدارية مع حرص المؤسسات محل الدراسة على كسب الأفراد من خلال المصادقية في توزيع المهام والصلاحيات و مشاركة الجميع في صنع القرارات الخاصة بالعمل بالإضافة إلى العدالة في تسيير نظام الترقية دون أن ننسى تسطيحها لنظام للحوافز والمكافآت يتماشى مع تطلعات العمال، الأمر الذي يزيد من الثقة التنظيمية بالمنظمة وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة بالابتكار وتحقيق الذات كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وتعزو الطالبة ذلك إلى حرص المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة وسعيهم الدائم إلى دعم الأفراد من أجل التطوير والابتكار عن طريق الندوات والدورات المنظمة على المستوى التقني والإداري من إعداد برنامج مسطر بتوافق مع احتياجات المؤسسات والأفراد، والعمل على تعزيز مبدأ الحرية في التعبير عن الآراء من خلال إجراء اجتماعات دورية و الاستماع إلى انشغالاتهم، وهو ما يجعل الأفراد أكثر انتماء للمؤسسة ومنه يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة بالقيم السائدة كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وتعزو الطالبة ذلك إلى تبني المؤسسات محل الدراسة بالقيم التنظيمية التي تعزز الثقة بين الأفراد كالعادلة في تطبيق القانون العام واحترام الجميع و نشر مبدأ التحلي بالصدق وروح المبادرة، وهو ما ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد.

● الفرضية الفرعية السادسة:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة في توفر المعلومات كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وتعزو الطالبة ذلك إلى سعي المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة إلى الوقوف على تدفق المعلومات غير مختلف المستويات والتأكد من وصولها بالكمية والوقت المناسب لمن يحتاجها ومشاركتها بين الجميع مما يخلق معرفة جديدة من شأنها المساعدة في حل المشاكل بالإضافة إلى تعزيز مستويات الثقة التنظيمية، وبالتالي ينعكس إيجابيا على مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

● الفرضية الفرعية السابعة:

كما أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وتعزو الطالبة ذلك إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبيئة التي تنشط فيها من خلال احترام المعايير الدولية، ومواكبة التطور التكنولوجي وهو ما يزيد من الدافعية للعمل والحماس وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

المطلب الثالث مناقشة نتائج الفروق للفرضية الرئيسية الثانية:

اهتمت الفرضية الرئيسية الثانية بتحليل علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي التي يمكن أن تعزى لوجود أحد المتغيرات السيكومترية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المكتسبة). حيث توصلنا إلى تسجيل وجود فروق دالة معنويًا لصالح الفئات.

أولاً حسب متغير الجنس:

على ضوء النتائج المعدة سابقاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لصالح الإناث، ويرجع ذلك لأنه لا توجد لدى الجنسين نفس التصورات تجاه الثقة التنظيمية، **وتعزو الطالبة ذلك** إلى طبيعة الإناث تبحث عن البيئة الآمنة الداعمة من أجل أداء الأعمال والبحث عن الاستقرار وهو ما يزيد من مستوى التزامهن عكس الذكور يمكنهم في أقل الظروف أداء أعمالهم على أكمل وجه ويعود هذا التباين إلى طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة القائم على العمل الميداني. **وقد اتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (القري، 2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى للجنس في صالح الذكور دون الإناث.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجاف، 2017) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى للجنس في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات والمعلمين.

ثانياً حسب متغير السن:

على ضوء النتائج المعدة سابقاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسن لأثر الثقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لصالح الفئة الأقل من 30 سنة **وتعزو الطالبة ذلك** أن هذه الفئة من فئة الشباب، مما يعني حداثة تعيينهم في المؤسسات محل الدراسة ورغبتهم في إثبات ذواتهم في العمل، مما يجعل استجاباتهم للقرارات التي يتخذها المديرون وتقبلهم لها أعلى من غيرهم من الفئات.

تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40، تليها الفئة العمرية من 41-50 بنسب متقاربة ويعزى ذلك تحلي هاته الفئات بالخبرة الأكبر مقارنة بالفئة السابقة وهو ما أدى إلى اختلاف وجهات نظرهم حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ثم الفئة الأكثر من 51 سنة بنسبة تعد ضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة على مشارف التقاعد وتختلف تطلعاتهم وأمالهم عن بقية الفئات الأخرى عن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً حسب متغير المؤهل العلمي:

على ضوء النتائج المعدة سابقاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لأثر الثقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي **وتعزو الطالبة ذلك** هذا التباين والاختلاف في وجهات النظر يرجع لاختلاف الخلفية المعرفية للأفراد حيث نجد أن فئة ثانوي أو أقل قد يمثل منصب عملهم بالمؤسسات محل الدراسة من أكبر فرصهم على خلاف الفئات الأخرى الأكثر تأهيلاً قد يملكون الكثير من الفرص خارج أسوار المؤسسات، و نظيف

أيضا كلما زاد الأفراد في المستوى التعليمي كلما زادت طموحاتهم وآمالهم وحاجاتهم وبالتالي تختلف وجهات نظرهم حول الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القرني، 2017) التي أظهرت وجود فروق للمؤهل العلمي لصالح بعد الالتزام المستمر.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجاف، 2017) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات والمعلمين.

رابعا حسب متغير الخبرة المهنية:

على ضوء النتائج المعدة سابقا تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية لأثر الثقة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي لصالح الفئة الأقل من 5 سنوات **وتعزو الطالبة هذا التباين والاختلاف في وجهات النظر يرجع ذلك لعدم إدراكهم ما يجب أن تكون عليه الثقة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي**

نظرا لقلة مدة الخبرة، تليها الفئة الأكثر من 16 هذه الفئة تعي تماما ما يجب أن تكون عليه الثقة والالتزام التنظيميين فهي في مرحلة الاستقرار وتسعى للمحافظة على منصب عملها وتبذل كل جهدها لتحقيق ذلك، لتليها الفئات الأخرى المحصورة بين 6 سنوات إلى 15 هذه الفئتان متقاربتان من حيث إدراك كل من الثقة والالتزام التنظيمي لذا فهي تبحث عن ما يحقق لها المناخ الآمن المستقر لتحقيق ذاتها و طموحاتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجاف، 2017) حيث أظهرت أنه توجد فروق تعزى للخبرة المهنية في مساهمة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات والمعلمين

الخلاصة:

توصلنا في هذا الفصل لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

- ظهر الاتجاه العام لاستجابات العاملين لدى المؤسسات محل الدراسة حول الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها مرتفعة، حيث ساد كل من بعد الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، الثقة في القيم السائدة، الثقة في توفر المعلومات، الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة بنسب مرتفعة ماعدا بعد الثقة في السياسات الإدارية.
- ظهر الاتجاه العام لاستجابات العاملين لدى المؤسسات محل الدراسة حول الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده مرتفعاً جداً، حيث ساد كل من بعد الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر بنسب مرتفعة
- صحة الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى صحة الفرضية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في السياسات الإدارية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالابتكار و تحقيق الذات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالقيم السائدة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية السادسة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بتوفر المعلومات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الفرعية السابعة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات السيكومترية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الخاتمة

تمهيد

خلق COVID-19 بيئة معقدة وملبئة بالتحديات لجميع المسؤولين وممارسي إدارة الموارد البشرية، دفعتهم إلى تغييرات كبيرة في أنماط العمل، حيث أصبحت النظرة إلى العمال باعتبارهم "موارد" لا تعكس ممارسات الموارد البشرية الحديثة، بل أصبح ينظر إليها باعتبارهم "الأشخاص والثقافة" أي تركز استراتيجية الموارد البشرية الحديثة على خلق بيئة إيجابية للعمال، ودعم النمو الوظيفي والتطوير.

كما أن جائحة COVID-19 شكلت حافزاً لإعادة بناء الثقة التنظيمية فالعودة من جديد بدون الثقة يخلق بيئة تنظيمية غير صحية، فهي تعد من بين الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة، التي تحقق بيئة صحية آمنة ووسيلة داعمة للنمو الوظيفي والتطوير وطريقة للتواصل المفتوح والصادق بين المديرين والعاملين، وتعمل على المحافظة على العمال وتحقيق الالتزام التنظيمي.

ولقد حاولت الدراسة توضيح الأثر للثقة التنظيمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية:

مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة

وعلى ضوء هذه الإشكالية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وعلى أساسها تم طرح العديد من المقترحات للدراسة، وهي موضحة كما يلي:

أولا النتائج النظرية:

- أظهرت الأزمات الفجائية قدرة الثقة التنظيمية في التغلب وتخطي تلك الأزمات، فهي تعد من الأدوات الأساسية للإدارة الفعالة التي تساعد المنظمات، ذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة وتطوير خبرات وتعطيل بعض الممارسات القديمة بالإضافة إلى أنها تجلب تأثيرات إيجابية مختلفة لكل من الموظفين والمنظمة .
- هناك عدم إجماع على أبعاد الثقة التنظيمية من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، إلا أنه في مجملها تتفق في أنها تنقسم إلى الثقة الشخصية والثقة غير الشخصية.
- يعد الالتزام التنظيمي أمر مهم في نظرية وممارسة إدارة الموارد البشرية وخصوصا في القطاع العام، كونه يحقق الاستقرار و يخفض التكاليف.

- تعد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي أدوات أساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية والمساعدة على خلق إرادة البقاء في المنظمة.
- تؤثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي سلبا كان أو ايجابا على المجتمع أو المؤسسة والفرد على حد سواء
- تعد الإدارة بالثقة أسلوب إداري حديث يعمل على إنشاء روابط قوية من الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين فيمكن اعتبارها القوة الدافعة للأداء والرفاهية في مكان العمل.
- من الصعب إدارة الثقة في المنظمات لأنها مزيج من الأعراف الاجتماعية والممارسات الإدارية والعلاقات الفردية.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على خلق ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والتعاطف والدعم و الروحانيات باعتبارها أي الثقافة التنظيمية المورد الحقيقي للنجاح.

ثانيا النتائج الميدانية أظهرت الدراسة الميدانية العديد من النتائج وهي كالآتي:

- كشفت الدراسة المستوى المرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بسنبة متوسط(4) وانحراف معياري بقيمة (1.125).
- كما أكدت الدراسة على ارتفاع مستوى البعد كل من: الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإبداع وتحقيق الذات، الثقة في القيم السائدة، الثقة في توفر المعلومات، الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، أما بعد الثقة السياسات الإدارية ساد بمستوى متوسط.
- كشفت الدراسة المستوى المرتفع جدا للالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بسنبة متوسط(4.25) وانحراف معياري بقيمة (1.146) .
- كما أكدت الدراسة على ارتفاع مستوى بعد كل من: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم السائدة، الثقة بالابتكار وتحقيق الذات، الثقة بتوفر المعلومات، الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة) على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5 % ،حيث فسرت أبعاد الثقة التنظيمية ما قيمته (22.1 %) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية الثقة بالزملاء كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالسياسات الإدارية كبعد للثقة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالقيم السائدة كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالابتكار وتحقيق الذات كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بتوفر المعلومات كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة كبعد للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات السيكو مترية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ثالثا مقترحات الدراسة:

1. على المنظمات أن تسعى بشكل استباقي إلى فهم أفضل للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ويجب اتخاذ خطوات لتحسين كل من ثقة الموظفين والالتزام.
2. العمل على تعزيز الثقة التنظيمية لأهميتها القصوى وإعطائها الأولوية في استراتيجيات المؤسسات.
3. على المسؤولين التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
4. على المؤسسات امتلاك ذكاء في مجال التكنولوجيا و تطوير سياسات جديدة، وخاصة ممارسات فيما يتعلق بإدارة الأداء.
5. لا شيء يعزز الثقة أكثر من الشفافية، لذلك على المنظمة تعزيز هذه القيم وإنشاء أنظمة تسمح للموظفين بمعرفة ما يحدث في المؤسسات وخارجها.
6. إتاحة الوصول إلى المعلومات الحيوية حول أداء المؤسسة وحالتها يسمح بإزالة عدم اليقين بين الموظفين ويعتبر بادرة ثقة تعمل على تقوية الروابط المهنية بين المشاركين في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها.
- إتاحة المعلومات عبر الإنترنت والتقارير التي تستهدف المؤسسة بأكملها، وأنظمة إدارة المشاريع فهي تمثل القنوات والمبادرات التي يمكن الترويج لها لبدء توفير الشفافية بين جميع المتعاونين.
- على المؤسسات الاهتمام أكثر بعملية مشاركة العاملين في إعداد السياسات العامة الداخلية بما يتماشى مع تطلعات المؤسسات والعاملين على حد سواء.

- القيام بالدورات والندوات والتي من شأنها تحسين مستويات العمال بالإضافة إلى دورات تخص تطوير الذات مع فتح المجال لمواصلة الدراسة للحصول على شهادات أعلى وذلك بالاتفاق مع الجامعات ومراكز التكوين المهني .
- القيام بعقد جلسات عصف ذهني مخصصة مع العمال، لتدعيم التفكير الموسع وتعزيز الافكار والاقتراحات الجديدة بهدف تعزيز الإبداع في العمل.
- محاولة المنظمات تبني المنظمات الهياكل التنظيمية المرنة ورفع مستوى الاتصالات غير رسمية وخاصة العلاقات المفتوحة.

رابعاً آفاق الدراسة:

1. محددات الالتزام العاطفي للمدراء بالمؤسسات العائلية
2. تأثير الثقة في الزملاء والإدارة على تبادل المعرفة.
3. أزمة الثقة والجدارة بالثقة بمنظمات الأعمال.
4. الثقة والجدارة بالثقة في الأعمال التجارية.
5. علاقة الالتزام التنظيمي بالعمل الجماعي داخل المؤسسات بالقطاع العام.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

الكتب

أ- الكتب العربية

1. أحمد بدر. (1994). أصول البحث العلمي و مناهجه. الدوحة: المكتبة الأكاديمية .
2. احمد بدر. (2017). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي (الإصدار 9). مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع -الجزائر.
3. إبن منظور.(2004). لسان العرب (ط3) بيروت : دار رضا للنشر والتوزيع
4. حسين عقيل عقيل . (2012). خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتائج. دار ابن كثير .
5. ذياب البدانية. (1999). المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية (المجلد 1). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. رامي جمال أندراوس، و عادل سالم معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات (المجلد الطبعة الأولى). إربد - الأردن: عالم الكتب الحديث
7. عز عبد الفتاح. (2018). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام (SPSS). الرياض، السعودية : خوازم العلمية للنشر والتوزيع.
8. عزيز داوود. (2006). مناهج البحث العلمي. الأردن، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. علي الشرفاوي. (1992). السياسات الإدارية تحليل وبناء واختيار وتطبيق. مصر: المكتب العربي الحديث
10. مر درنه مُجد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
11. فادية شهاب ابراهيم. (2013). التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية - (المجلد 1). عمان - الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
12. فتحي عواد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. عبد الله عبد الغني الطحم الغامدي. (1990). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 14(3)، 47-54.
14. فؤاد حمودي العطار، صفاء سعدون السعيد، و ياسين قاسم الخفاجي. (2018). السلوك التنظيمي المعاصر (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
15. كامل أحمد المغربي. (1994). السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.
16. ماري شير تليف. (2001). بناء الثقة دليل عملي للمدير الناجح. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

17. مُجّد بدوي. (2003). قاموس إكسفورد - المحيط. بيروت، لبنان: أكاديميا للنشر والطباعة.
 18. مُجّد مفضي عثمان الكساسبة، و عبير حمود الفاعوري. (2010). قضايا معاصرة في إدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
 19. محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
 20. موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان : وائل للنشر.
 21. مؤيد الساعدي. (2016). قياس الالاملموسات في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
 22. نائل حافظ العواملة . (1995). أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية و تطبيقاتها في الإدارة (المجلد 1). عمان: مكتبة أحمد ياسين.
 23. وحيد دويدري رجاء. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية (الإصدار دار الفكر، المجلد 1). (وحيد دويدري رجاء، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفكر.
 24. ياسر، فتحي الهنداوي. (2012). إدارة المدرسة و إدارة الفصل -أصول نظرية و قضايا معاصرة -. تأليف إدارة المدرسة و إدارة الفصل - أصول نظرية و قضايا معاصرة - (صفحة 191). المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- ب- الكتب الاجنبية**
25. Adams, J. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances In Experimental Social Psychology*, 2.
 26. Brown, R. B. (1997). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. School of Business Administration, California State University, California, Stanislaus.
doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042
 27. Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2017). *organization behavior* (5 ed.). New York, America: McGraw-Hill Education.
 28. Gambetta, D. (1988). Trust Making and breaking cooperative relations. Oxford .
http://dx.doi.org/10.2307/591021
 29. Blackwell.Oxford. (2003). *Worked power Dictionary, for Learner of English*. New York: Oxford.
 31. Mowday, R. T. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press. doi:
org/10.1016/C2013-0-11207-X
 32. Tiwari, S. K. (2009). *psychological perspectives of organizational commitment*. new delhi- india: concept publishing company.

33. Mayowa Solaja, O. (2018). *Organizational Trust as a Conflict Management Tool in Contemporary Work Organizations*. intechopen. doi:DOI: 10.5772/intechopen.73092
34. Pauline, R. (2003). *Inter-Organizational Inter-Organizational Business-to-Business E-Commerce*. America: IRM Press. doi: 10.4018/jgim.2003010101
35. Saunders, M., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., & Lewicki, R. (2010). *organizational trust -A Cultural Perspective*. United States of America by Cambridge University Press, New York.
36. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator. *San Francisco: International Association of Business Communicators*.
37. Starnes, B. J., Truhon, S. A., & McCarthy, V. (2016). Organizational Trust: Employee-Employer Relationships. *human development & leadership division*.
38. Tiwari, s. K. (2009). *psychological perspectives of organizational commitment*. new delhi- india: concept publishing company.

مقالات وملتقيات

أ - باللغة العربية

39. ابتسام عاشوري. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم*, 3(6)، 69.
40. اكرام بوديزة، و آمال يوب. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة -. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 12(1)، 24-39.
41. الجاف، ن. أ. (2017). مساهمة الثقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية لمحافظة عمان من وجهة النظر المعلمين والمعلمات . *The Journal of Administration & Economics/مجلة الإدارة والاقتصاد* 130-141، 40(113).
42. الرشدي، أ. ع. (2015). *درة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم*. 12.
43. الزاوي، بن محمد احمد. (2015، 10). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم. *المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة أسبوط*, 5(1)، 191.
44. بشته حنان، و بوعموشة نعيم . (جوان، 2020). الصدق والثبات في العلوم الإجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع*, 3(2)، 118-123.

45. بن داود العربي. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 16، 167-180.
46. جعفر ربيعة. (2014). مفهوم الصدق في الاختبارات التحصيلية: الخاصية أم المشكل؟ مجلة العلوم الإجتماعية، 16، 225.
47. جهيد بوطالب ، و حورية سليخ. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 5(1)، 126-164.
48. حياة الحرتسي سرير . (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين --دراسة تحليلية آراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-. *Economie et du 'Revue Algérienne d Management*، 8(2)، 58-75.
49. خليل إبراهيم إبراهيم . (2017). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي -دراسة إختيارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد/ الرصافة. مجلة الكوكت للعلوم الإقتصادية والإدارية، 25.
50. خيرية بن عصمان محمد. (2018). دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية، 130، 650.
51. زياد يوسف المعشر، و مجدولين الطراونة عصري. (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن ، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، 8(4)، 624.
52. زينب حلوم اديب، و ولاء صبري هاشم. (2022). مستوى الثقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض. مجلة جامعة حماة، 5(4)، 40-52.
53. سامح عبد المطلب إبراهيم عامر. (2018). أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية، 25(113)، 139.
54. سليم عبد ربة محمود، عبد الله زكريا العوكلي، و حسن عباد علي. (2022). ابعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى إداري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، 40(2)، 263-296. doi: org/10.54172/mjssc.v40i2.1006
55. سليمان بن عبد الله بن إبراهيم الشتوي. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض . مجلة كلية التربية، 32، 286-323(2).

56. سماح عبد القادر العسمي، و محمد فالح الحنيطي. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(3)، 1-18. doi:10.26389/AJSRP.Q300119
57. سهام موفق، و أحمد ضيف. (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة. *مجلة البديل الاقتصادي* (6)، 32-50.
58. سوسن جواد الحسيني . (2017). دور الثقة الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* ، 50، 277-306.
59. عبد السميع ج. ع. (2010). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل :دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف. 4، 9.
60. عبد الله أحمد العولقي. (2018). *مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية. أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة بمستشفيات محافظة إب اليمنية* ، 12(1)، 131-187.
61. عبد الله عبد الغني الطحم الغامدي. (1990). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 14(3)، 5-47.
62. علي الضلاعين. (بلا تاريخ). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني : دراسة ميدانية. *العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني : دراسة ميدانية. كلية الأعمال، جدة .*
63. علي حسن القرني. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 12(3)، 329-351.
64. علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، و فاضل حمد سلمان. (2012). تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(67)، 58-83.
65. فرح يس فرح عبد الخير، و مأمون يس بدوي بابكر. (2018). أثر الثقة التنظيمية على والإلتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة " بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف. *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، 9(2)، 77-111.
66. مال يوسف. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة-. *مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية*، 13(1)، 37-60.
67. كهينة رشام، و أحمد جميل . (2018). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور برج بوغريج -". *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 3(2)، 245-256.
68. ليلي كوش، و ياسين محجر. (2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 30، 568.

69. مُجدد عيد عتريس . (2017). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي "لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية بالزقازيق* (93)، 215-352.
70. مُجدد عبد الحافظ بدر . (2020). الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، 13، 156.
71. مُجدد علي الراجحي . (2019). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
72. محمود ابراهيم السيدة. (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري. *دراسات تربوية ونفسية*، 81، 419.
73. محمود عبد العزيز مُجدد الرفاعي . (2013). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. *كلية التجارة جامعة عين شمس*، 2-3 .
74. نجوى دراوشة. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(3)، 386.
75. نضال صالح الحوامدة. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي و الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية*، 14(1)، 67.
76. هشام برو . (2021). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال من خلال نموذج " بورتر ولولر في الدفاعية". *الأكاديمية العلمية للدراسات طينة مح*، 4(1)، 94-111.

ب- باللغة الاجنبية

77. Abbasi, A., & Wan Ismail, W. (2022). Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 01-23. doi:org/10.1080/23311886.2022.2157538
78. Al Jabri, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a review of the Conceptual and Empirical Literature and a. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
79. Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research* 2, 26, 49-61. doi:org/10.1016/0148-2963(93)90042-N
80. Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). influence of authentic leadership on organizational trust: the mediatory role of organizational commitment. *International*

- Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 18-32.
doi:10.51594/ijmer.v5i1.432
81. Babaoglan, E. (2016). The Predictive Power of Organizational Trust to Organizational Commitment in Elementary and High School Teachers*. *Anthropologist*, 24(1), 83-89. doi:10.1080/09720073.2016.11891992
 82. Bakaya, A. (2015). Does Interpersonal Trust Influence Organizational Behavior? *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(15), 219-238.
 83. Bar-Hayim, A., & Berman, G. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-387.
doi:org/10.1002/job.4030130406
 84. Basit, A. A. (2017). Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation. *The Journal of Psychology*.
 85. Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
doi: 10.2307/255959
 86. Bernal Gonzalez, I., Ruíz Mezquit, L. A., & Pastrana Zuniga, J. L. (2021). organizational commitment of health professionals to covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 194-204.
 87. Boong Kim, J. (2019). A Study on Factors Relevant to Effects of Shared Leadership, Organizational Trust and Job Performance. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(7), 183-189.
 88. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809.
 89. Bagie'nska, H., & Anna, B.-S. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1903).
 90. Cabrilo, S., Dahms, S., Burgos, E., & Marlin, J. (2020). The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 753-779.
 91. Chathotha, P. K., Makb, B., Simc, J., auharid, V., & Manaktolae, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative

- analysis of U.S. and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management* , 30, 233-242.
92. Chui, J., & Mula, M. (2007). Assessing the extent to which career development impacts employee commitment: A case study of the ICT industry in Hong Kong. *Assessing the extent to which career development impacts employee commitment: A case study of the ICT industry in Hong Kong* (p. 4). Toowoomba: 18th Australasian Conference on Information Systems.
 93. civelek, M. E., cemberci, M., & asci, M. S. (2015). conceptual approach to the organizationaltrust building in commitment perspective. *Journal of Dogus University*, 16(2), 217-226 .
 94. Corazzlmi, J. G. (1977). trust as a complex multi-dimensional construct. *Psychological Reports*, 40, 75-80. <https://doi.org/10.2466/pr0.1977.40.1.75>
 95. De Lima Rua, O., & Costa Araujo, J. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 46. doi: 10.5295/cdg.140484om
 96. Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). A Four-Dimensional Model of Organizational Commitment. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125-138. doi: 10.1027//1015-5759.16.2.125
 97. Droege, S. B., Anderson, J. R., & Bowler, M. (2003). trust and organizational information flow. *Journal of Business & Management*, 9(1), 15-45.
 98. El-Din, N. G. (2020). The Impact of Incentives on Organizational Commitment in Public Organizations in Egypt. *Economics and Finance Readings*, 73-85. doi: 10.1007/978-981-15-2906-1_5
 99. Erdogan, E., & Cavli, E. (2019). Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 259-265. doi: 10.13189/ujer.2019.070133
 100. Ferreira, A., El-Aouar, W., Pereira da Silva, A., & Cartaxo de Castro, A. (2022). Relationships between organizational spirituality and organizational commitment. *Revista GeSec*, 13(1), 262-285. doi:org/10.7769/gesec.v13i2.1225
 101. Fon Tamandjong, G. (2020). Organisational Commitment: A Review of the Evolution from Side-Bets to the Three- Component Conceptualisation Model. *Double Blind Peer Reviewed International Research Journal*, 20(A5), 27-32.

102. Gail Fann, T., Roxanne, Z., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of communication in. *journal of business communication*, 304.
103. Ghimire, B. (2018). Relationship among Trust, Justice and Organizational Commitment at Hospitals in Nepal. *Journal of Management Pravaha* , 31-38. doi: 10.3126/pravaha.v24i1.20223
104. Gospel Azubuike, O., & Adekemi Drusilia, A. (2021). interpersonal trust and employee job satisfaction of private security firms in rivers state, nigeria. *African Journal of Business and Economic Development*, 1(5), 56-77.
105. Greenwood, M. (2006). trust and the organisation-stakeholder RELATIONSHIP. *monash university business and economic*, 1-12.
106. GREGO-PLANER , D. (2020). Three dimensions of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1150 – 1155. doi: 10.7752/jpes.2020.s2160
107. Hasche, N., Höglund, L., & Martesson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *public management review*, 5(2).
108. Hassan, M., Toyman, N. V., Semercioz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*, 5(2), 33-39.
109. Johan, M. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Interpersonal Trust on Innovation: An Empirical Study in Indonesia Higher Education. *international journal of social and management studies (ijosmas)*, 2(3), 106-122.
110. Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. doi: 10.3926/ic.476
111. kramer, R. (2019). Creating more trusting and trustworthy organizations: exploring the foundations and benefits of presumptive trust. *The Librarian-Seeley Historical Library*, 203-235.
112. kursad, y. (2008). the relationship between organizationnal trust and organizationnal commitment in turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299. doi: 10.3923/jas.2008.2293.2299

113. Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent. *Criminal Justice Review*, 34(1). doi:org/10.1177/0734016808324230
114. Kornélia Lazányi. (2017). innovAtion - the role of trust. *Serbian Journal of Management*, 12(2), 329 - 341.
115. Kelly, M. (2020, May 20). Risk & Compliance Matters. Retrieved fev 3, 2022, from NAVEX.
116. Lewicka, D. (2016, April). interpersonal trust at work and organisational and professional commitment interdependency model. *Journal of Positive Management*, 6(3), 33-100.
117. Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75. doi: org/10.2307/2391746
118. Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). an integrative model of organization trust. *academy of management review*, 20(3), 709-734. doi: org/10.2307/258792
119. Mayowa Solaja, O. (2018). *Organizational Trust as a Conflict Management Tool in Contemporary Work Organizations*. intechopen. doi:DOI: 10.5772/intechopen.73092
120. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
121. Mete, Y. A., & Serin, H. (2014). Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior. *journal of educational sciences research*, 4(2), 268. <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.42.15>
122. Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337. doi: /10.1016/j.jvb.2010.04.007
123. Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
124. MHA, S.-R. L. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Journal Compilation*, 34(3), 116-125.

125. Mirza, M., & Redzuan, M. (2012). The relationship between teacher's organizational trust and organizational commitment in primary schools. *Life Science Journal* , 9(3).
126. Morreale, S. P., & Shockley-Zalabak, P. S. (2014). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia. *Intercultural Communication Studies XXIII*, 2, 71.
127. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: org/10.1016/0001-8791(79)90072-1
128. Nguyen, V. T., & Nguyen, T. K. (2021). Factors Affecting Organizational Commitment: An Empirical Study of Information Technology Sector in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 0277–0284.
129. Nguyen, V. T., & Nguyen, T. K. (2021). Factors Affecting Organizational Commitment: An Empirical Study of Information Technology Sector in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 277–284. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0277
130. Noordin , F., Abdul Rahim , A., brahim , A., & Omar , M. (2011). an analysis of career stages on organisational commitment of australian managers. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
131. Nisha Chanana. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs* ,21(4) ,1-12.
132. Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
133. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ,492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
134. Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms:A Commentary o]apanese Management and Theory Z Organizations. *American Management Associations*, 1-8. doi: 10.1016/0090-2616(81)90024-3

135. Paliszkiewicz, J., Koohang, A., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 28-39.
136. Patheja, S. (2015). Career stage effect on organisational commitment in corporate sector. *International Journal of Applied Research*, 1(12), 538-540.
137. Porter, I., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 39(5), <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
138. Pratama, E., Suwarni, E., & Handayani, M. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management*, 6(1), 74–82. doi: [org/10.33050/atm.v6i1.1722](https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722)
139. Qin, Y., & Men, L. (2022). "Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 1-23. doi: [org/10.1177/23294884221081838](https://doi.org/10.1177/23294884221081838)
140. Rais, H., & Yuyun Elizabeth , P. (2022). The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers' Organizational Citizenship Behaviour in Private Senior High Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1049-1063. doi: [org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3488](https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3488)
141. Rofiqi, E., Nuritasari, R., & Wiliyanarti, P. (2019). Factors Affecting the Organizational Commitment of Nurses in Comprehensive Health Services: A Systematic Review. *Jurnal Ners*, 14(3), 195-198. doi: [org/10.20473/jn.v14i3\(si\).17056](https://doi.org/10.20473/jn.v14i3(si).17056)
142. Sagita, J., & Tung, K. (2023). The Effect of Authentic Leadership, Trust in Teams, and Organizational Commitment to Teacher's Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2232-2238. doi: [://jptam.org/index.php/jptam/article/view/5548](https://doi.org/10.30605/jptam.v7i1.5548)
143. Sarmawa, W., Widayani, A., Sugianingrat, I., & Martini, I. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 2-16. doi: [org/10.1080/23311975.2020.1818368](https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818368)

144. Suryani, I. (2018). factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 9(1), 26 - 34.
145. Sucher, S. J., & Gupta, S. (2022, january 20). harvard busnissess. Retrieved january 24, 2022, from working knowledge busnissess research for busnissess leaders.
146. Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology:Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 45-66.
147. Tan, h. h., & Tan, c. s. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *genetric,social,and general psychology monografphs*, 126(2), 241–260. doi:https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2678
148. Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., & Masuda, K. (1998). A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research*, 40(4), 198–205. doi:org/10.1111/1468-5884.00094
149. Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-82.

الاطروحات

أ. اللغة العربية

148. بهية الصادق. (2017-2018). القيادة وعلاقتها بالالتزم التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات مؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-. 96. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم.
149. بوزار خليفة. (2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -. المدية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحيى فارس اطروحة دكتوراه.
150. حجاب مروعي عتودي أحمد. (2017). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان. الرياض: رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في العلوم الادارية تخصص الإدارة العامة.
151. فراح العربي. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي -نموذج مقترح- دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية بالجزائر. الجزائر، تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة ابو بكر بلقايد أطروحة دكتوراه علوم.

ب. اللغة الاجنبية

152. Freund, R. (2014, May). Determining the effects of employee trust on organizational commitment. *A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership*. Theses and Dissertations Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
153. Mattos Soldi, R., & Zanelli, J. C. (2006). Organizational Commitment of Outsourced and Permanent Workers: a comparative study in a telephone company (Doctoral dissertation, Federal University of Santa Catarina, Centro Socio-Economic. Postgraduate Program in Administration.).
154. Sumrall III, W. (2006). The relationship between reported lever of faculty participation in institutional decision making and organizational commitment of faculty in the Mississippi community college system. *Ph.D. Dissertation*. Arkansas state university, Jonesboro, Arkansas.

مراجع انترنت

اللغة العربية

155. الجزائرية للمياه. (2022). تاريخ الاسترداد 06 12، 2022، من وزارة الموارد المائية والأمن المائي الجزائرية: <https://eyecom-dz.com/Projet/ADE2021/presentation>
156. فريق علم الاجتماع. (10 ماي، 2020). علم الاجتماع. تاريخ الاسترداد 10 1، 2021، من بوابة علم الاجتماع.
157. مجمع سونلغاز. (2020). تاريخ الاسترداد 12 4، 2020، من سونلغاز: <https://www.sonelgaz.dz>
158. مؤسسة اتصالات الجزائر. (2022). تاريخ الاسترداد 12 4، 2022، من اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz>
159. نقابة المتخصصين في الموارد البشرية بلبنان. (27 اوت، 2016). تاريخ الاسترداد 03 جوان، 2021، من اهمية التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة: <https://www.hrsleb.org/article.php?id=5654&cid=325>

أ- اللغة الاجنبية

160. cherry, k. (2021, mars 19). *The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs*. Retrieved 6 4, 2021, from very well mind: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
161. Lee, K., & Arcand, J. (2020, February 19). *4 core values that every organization should have*. Retrieved juin 6, 2021, from work it daily: <https://www.workitdaily.com/must-have-company-core-values>
162. Smyth, D. (2020, august 21). <https://smallbusiness.chron.com>. Retrieved 06 15, 2021, from <https://smallbusiness.chron.com>: <https://smallbusiness.chron.com/administrative-policies-employees-18826.html>
163. Surmani, A. (2021, may 11). *Improving the flow of information in your organization*. Retrieved juin 10, 2021, from LinkedIn.
164. The Limeade Team. (n.d.). Retrieved 11 6, 2021, from Limeade: <https://www.limeade.com/resources/blog/employee-trust-organizational-effectiveness/#>

الملاحق

ملحق رقم: 01 استمارة الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه LMD إدارة أعمال بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في تحقيق فاعلية الالتزام التنظيمي لعينة من مؤسسات" واستكمالا لمتطلبات البحث أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعد للحصول على المعلومات لأغراض البحث العلمي، كما آمل منكم الإجابة على كل الأسئلة الموجودة في الاستبيان بكل أمانة وذلك بوضع علامة X أمام الخانة التي تناسب إجابتكم، كما أحيطك علما أن هذه الإجابات ستعامل بكل سرية و في الأخير أشكركم على حسن تعاونكم

الطالبة : سوفات وهيبة

المحور الأول البيانات العامة :

1. السن:

☐ أقل من 31 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة
☐ 41 - 50 سنة ☐ أكبر من 51

2. الجنس

☐ ذكر
☐ أنثى

3. المؤهل العملي :

☐ ثانوي او اقل ☐ جامعي
☐ دراسات عليا

غير ذلك :

4. سنوات الخبرة المهنية:

☐ من 6 إلى 10

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 16 سنة

☐ من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني / الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة بالزملاء						
01	لديا ثقة كبيرة بين زملائي في العمل					
02	يسود بين الموظفين إحترام و تقدير متبادل في العمل					
03	يتصف زملائي بالعمل بروح المسؤولية					
04	يتصف زملائي بالعمل بالصدق والنزاهة					
05	يقدم جميع الزملاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
الثقة بالمشرفين						
06	لديا ثقة كبيرة في مشرفي بالعمل داخل المؤسسة					
07	يتصف مشرفي بالنزاهة و الأمانة					
08	يقدم مشرفي المصلحة العامة على المصالح الشخصية					
09	أثق في مشرفي فهو يشجعي على الصرامة و أداء العمل بكل اتقان					
10	يتصف مشرفي بالموضوعية وعدم التحيز عند تقييم أداء موظفيه					
الثقة بالسياسات الإدارية						
11	أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسة لأنها تمتاز بالمصداقية					
12	أثق في عملية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة					

					أثق في نظام الترقية داخل المؤسسة	13
					أثق في الإدارة لأنها تشجع المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	14
					أثق في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة	15
					أثق في نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة	16
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات						
					أثق في مشرفي لأنه يترك لنا المجال للتعبير عن الآراء والمقترحات بكل حرية	17
					أثق في المؤسسة لتوفيرها كل الوسائل المادية و المعنوية للعاملين من أجل التطوير و الابتكار	18
					أثق في المؤسسة لتوفيرها دورات تدريبية تتناسب مع احتياج العامل أو المؤسسة	19
القيم السائدة						
					أثق في المؤسسة لأنها تشجع على روح المبادرة والعمل الجماعي	20
					أثق في المؤسسة لأنها تشجع على التحلي بالصدق و الاحترام بين الجميع	21
					أثق في المؤسسة لأنها تطبق النظام العام بعدالة	22
					أثق في المؤسسة لأنها تركز على ضرورة احترام الوقت في العمل	23
الثقة بتوفر المعلومات						
					تحصل مؤسستي على معلوماتها من مصادر تمتاز	24
					تقوم المؤسسة بفحص المعلومات وتنقيتها و تحليلها للتأكد من مصداقيتها	25

26	توفر مؤسستي المعلومات في الوقت والمكان المناسبين				
27	تبني المؤسسة قراراتها بناء على معلومات تمتاز بالدقة والمصادقية				
الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة					
28	أثق في المؤسسة لأنها تحترم المعايير الدولية للمحافظة على البيئة				
29	أثق في المؤسسة لأنها تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية				
30	أثق في المؤسسة لأنها توكب التطور التكنولوجي بما يتناسب بإمكاناتها				
31	أثق في المؤسسة لأنها تتفاعل مع المجتمع الذي تنشط فيه				
32	أثق في المؤسسة لأنها تسعى لإنشاء بنك لنظم معلومات لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار				

المحور الثالث : الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
33	أرغب بشدة في المحافظة على مكان عملي بالمؤسسة					
34	أشعر بالسعادة بعملي بالمؤسسة					
35	تربطني علاقة عمل أخوية بين زملائي في المؤسسة					
36	أحترم و أقدر مشرقي في العمل					
37	أشعر بالفخر لأني موظف داخل المؤسسة					
الالتزام المعياري						
38	أسعى دائما للمساهمة الفعالة في تحقيق نجاح مؤسستي					

					تسعى مؤسستي إلى زرع روح التعاون بين العمال	39
					أسعى جاهدا لحل مشاكل العمل وكأنها مشاكلي الخاصة	40
					أعمل جاهدا لتحسين صورة المؤسسة في الخارج والحفاظ عليها	41
					بيئة العمل داخل المؤسسة تشجعني على العطاء أكثر	42
الالتزام المستمر						
					لا نية لدي في ترك العمل داخل المؤسسة	43
					عملي بالمؤسسة يحقق لي الرضا و الاستقرار الوظيفي	44
					عملي داخل المؤسسة أكبر الفرص امامي	45
					يوفر لي عملي كل احتياجاتي المادية و المعنوية	46
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي	47

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم: 02

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة المنتسب اليها
01	لامية بوبيدي	أستاذة التعليم العالي جامعة الوادي
02	خالد ابو عليقه	جامعة الطفيله التقنيه / الاردن كلية الاعمال
03	أحمد نهار الرفوع	جامعة الطفيله التقنيه / الاردن كلية الاعمال
04	دفرور نعيم	أستاذ التعليم العالي جامعة الوادي
05	قعيد ابراهيم	أستاذ التعليم العالي جامعة الوادي
06	رميله لعمور	أستاذ التعليم العالي جامعة الوادي
07	عابي خليفة	أستاذ التعليم العالي جامعة الوادي
08	مديني عثمان	استاذ بجامعة الوادي

ملحق رقم 03: اختبار المعنوية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقة	0.035	295	0.200*	0.982	295	0.001
يعد	0.033	295	0.200*	0.991	295	0.062
بعد2	0.044	295	0.200*	0.995	295	0.397
بعد3	0.065	295	0.005	0.983	295	0.002
بعد4	0.040	295	0.200*	0.993	295	0.154
بعد5	0.044	295	0.200*	0.993	295	0.201
بعد6	0.066	295	0.003	0.868	295	0.000
بعد7	0.051	295	0.066	0.940	295	0.000
التزام	0.050	295	0.073	0.996	295	0.644

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم 04: التحليل الوصفي لبعد الثقة بالزملاء

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
لديا ثقة كبيرة بين زملائي في العمل	295	1	5	3.71	.934	.872
يسود بين الموظفين إحترام و تقدير متبادل في العمل	295	1	5	3.83	.871	.758
يتصف زملائي بالعمل بروح المسؤولية	295	1	5	3.70	.965	.931
يتصف زملائي بالعمل بالصدق والنزاهة	295	1	5	3.65	.998	.997
يقدم جميع الزملاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	295	1	32	3.63	1.952	3.812
الثقة بالزملاء	295	1.00	9.00	3.7058	.86908	.755
Valid N (listwise)	295					

ملحق رقم 05: التحليل الوصفي لبعد الثقة بالمشرفين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
لديا ثقة كبيرة في مشرفي بالعمل داخل المؤسسة	295	1	5	3.64	1.017	1.035
يتصف مشرفي بالنزاهة والأمانة	295	1	5	3.65	1.031	1.064
يقدم مشرفي المصلحة العامة على المصالح الشخصية	295	1	5	3.59	1.026	1.053
أثق في مشرفي فهو يشجعني على الصرامة و أداء العمل بكل اتقان	295	1	5	3.71	1.031	1.063
يتصف مشرفي بالموضوعية وعدم التحيز عند تقييم أداء موظفيه	295	1	5	3.56	1.044	1.090
الثقة بالمشرفين	295	1.00	5.00	3.6305	.90246	.814
Valid N (listwise)	295					

ملحق رقم 06: التحليل الوصفي لبعد الثقة بالسياسات الإدارية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
أثق في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسة لأنها تتميز بالمصداقية	295	1	5	3.46	.906	.821
أثق في عملية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة	295	1	5	3.37	.927	.859
أثق في نظام الترقية داخل المؤسسة	295	1	5	3.25	1.083	1.173
أثق في الإدارة لأنها تشجع المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	295	1	5	3.28	1.075	1.155
أثق في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة	295	1	5	3.27	1.086	1.179
الثقة بالسياسات الإدارية	295	1.00	5.00	3.3249	.86811	.754
Valid N (listwise)	295					

ملحق رقم 07: التحليل الوصفي لبعد الثقة بالابتكار وتحقيق الذات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
أثق في مشرفي لأنه يترك لنا المجال للتعبير عن الآراء والمقترحات بكل حرية	295	1	11	3.55	1.090	1.187
أثق في المؤسسة لتوفيرها كل الوسائل المادية و المعنوية للعاملين من أجل التطوير و الابتكار	295	1	5	3.33	1.057	1.118
أثق في المؤسسة لتوفيرها دورات تدريبية تتناسب مع إحتياج العامل أو المؤسسة	295	1	5	3.42	1.100	1.211
الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	295	1.00	5.00	3.4328	.88571	.784
Valid N (listwise)	295					

ملحق رقم 08: التحليل الوصفي لبعد الثقة بالقيم السائدة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
أثق في المؤسسة لأنها تشجع على روح المبادرة والعمل الجماعي	295	1	5	3.48	1.033	1.067
أثق في المؤسسة لأنها تشجع على التحلي بالصدق و الإحترام بين الجميع	295	1	5	3.57	.934	.872
أثق في المؤسسة لأنها تطبق النظام العام بعدالة	295	1	5	3.41	.982	.964
أثق في المؤسسة لأنها تركز على ضرورة احترام الوقت في العمل	295	1	5	3.68	.943	.890
الثقة بالقيم السائدة	295	1.00	5.00	3.5356	.83376	.695
Valid N (listwise)	295					

التحليل ملحق رقم 09: الوصفي لبعد الثقة بتوفر المعلومات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تحصل مؤسستي على معلوماتها من مصادر تمتاز	295	1	33	3.63	1.968	3.873
تقوم المؤسسة بفحص المعلومات وتنقيتها و تحليلها للتأكد من مصداقيتها	295	1	5	3.48	.925	.856
توفر مؤسستي المعلومات في الوقت والمكان المناسبين	295	1	5	3.47	.947	.896
تبني المؤسسة قراراتها بناء على معلومات تمتاز بالدقة والمصداقية	295	1	55	4.00	4.558	20.779
الثقة بتوفر المعلومات	295	1.00	17.50	3.6466	1.49016	2.221
Valid N (listwise)	295					

ملحق رقم 10: التحليل الوصفي لبعد علاقة المنظمة بالبيئة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
أثق في المؤسسة لأنها تحترم المعايير الدولية للمحافظة على البيئة	295	1	55	3.64	3.148	9.912
أثق في المؤسسة لأنها تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية	295	1	5	3.48	.899	.808
أثق في المؤسسة لأنها توكب التطور التكنولوجي بما يتناسب بإمكانياتها	295	1	5	3.48	.914	.835
أثق في المؤسسة لأنها تتفاعل مع المجتمع الذي تنشط فيه	295	1	5	3.48	.954	.910
أثق في المؤسسة لأنها تسعى لإنشاء بنك لنظم معلومات لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار	294	1	5	3.44	.932	.869
م.العلاقة. بالبيئة	295	1.00	15.00	3.5034	1.04819	1.099
Valid N (listwise)	294					

ملحق رقم 11: التحليل القياسي للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.676	.162		10.374	.000
	الثقة بالزملاء	.203	.044	.257	4.595	.000
	الثقة بالمشرفين	.164	.044	.216	3.747	.000
	الثقة بالسياسات الادارية	-.049	.053	-.062	-.919	.359
	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	-.075	.049	-.097	-1.531	.127
	الثقة بالقيم السائدة	.229	.056	.279	4.081	.000
	الثقة بتوفر المعلومات	.040	.023	.087	1.733	.084
	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	.116	.036	.178	3.227	.001

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق رقم 12: التحليل القياسي للفرضية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.452	.150		16.335
	الثقة بالزملاء	.409	.039	.518	10.364

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق 13 التحليل القياسي للفرضية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.554	.143		17.901
	الثقة بالمشرفين	.389	.038	.512	10.205

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق 14 التحليل القياسي للفرضية الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.834	.143		.000
	الثقة بالسياسات الادارية	.341	.042	.431	.000

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق 15 التحليل القياسي للفرضية الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.432	.148		.000
	الثقة بالقيم السائدة	.434	.041	.528	.000

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق رقم 16: التحليل القياسي للفرضية الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.976	.149		.000
	الثقة بالابتكار وتحقيق الذات	.289	.042	.373	.000

a. Dependent Variable: م.الالتزام التنظيمي

ملحق رقم 17: التحليل القياسي للفرضية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.400	.100		.000
	الثقة بتوفر المعلومات	.156	.025	.338	.000

a. Dependent Variable: م.الالتزام.التنظيمي

ملحق رقم 18: التحليل القياسي للفرضية السابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.889	.123		.000
	الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة	.308	.034	.470	.000

a. Dependent Variable: م.الالتزام.التنظيمي