



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- مداني حاتم
- لهروش عبد الكريم

بعنوان:

### دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

(دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعرييرج)

#### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	لفقيه حمزة
مشرفا	أستاذ محاضر أ	العربي عيسات
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بوعزة خالد

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته ولطفه وكرمه.

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى من علمني العطاء دون انتظار وأحمل اسمه بكل افتخار أدامه الله تاجاً فوق رؤوسنا، إلى من يدفعني قدماً نحو الأمام، إلى من علمني النجاح والصبر "أبي الغالي"

إلى من منحني الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وكانت سندي في الشدائد، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، إلى الذي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان والتي صبرت على كل شيء من أجل نجاحي، نبع الحنان "أمي الغالية"

أهدي عملي المتواضع إلى أفراد عائلتي وخاصة عمي صاحب الفضل علي، وإلى كل من ساندني بحمل أعباء هذا العمل من زملائي وأساتذة وعلى رأسهم الدكتور العربي عيسات.

بكل فخر وإجلال، أهدي هذه المذكرة إلى روح أخي نزيه الذي كان قدوة في طلب العلم والخلق الرفيع، لقد كنت دائماً نموذجاً للإصرار والقوة، ولم تبرح ذاكرتي كلماتك المشجعة ونصائحك القيمة، أتمنى أن تكون فخوراً بي كما كنت فخوراً دائماً بإنجازاتي، لقد كنت أتمنى أن تحضر هذا اليوم وأن تفرح بي، لكنك رحلت عنا إلى دار البقاء، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته، أنا هنا بفضل ربي وبدعاء والدينا وتشجيعك لي دائماً على طلب العلم والنجاح. لقد كانت رحلتي الدراسية صعبة بعد رحيلك، لكن ذكراك كانت تحفزني على المضي قدماً نحو تحقيق أحلامي التي كنت تحلم بها معي، اليوم وبعد أن أنهيت مذكرة التخرج هذه، أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أنجزت هذا الإنجاز بفضل الله ثم بفضلك أنت يا أخي أنت من كنت أتطلع إلى رؤيتك يوم تخرجي وأنت فرح بي، أسأل الله أن يتقبلك في جنات الخلد وأن يلهمنا الصبر والسلوان، إنك لن تنسى أبداً، وستظل ذكراك حاضرة في قلبي إلى أن ألقاك في الآخرة إن شاء الله

حاتم

# الإهداء

"شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه والأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك"

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول والأخير في مسيرتي وسندي بعد الله فخري واعتزازي "أبي الغالي"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي إلى جنتي "أمي العظيمة"

إلى كل من ساندني بكل حب عند ضعفي وأزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زارعا العزيمة والإصرار داخل إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير المعين "إخوتي"

إلى أصدقاء السنين وأصحاب الشدائد إلى من سعوا معي في إتمام هذه المسيرة

"حاتم، أيمن، يحي، رانية، شيماء، دنيا، كوثر"

وأخيرا من قال أنا لها نالها وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا التوفيق من الله

فالحمد لله الذي ما تقينت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

عبد الكريم

# شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"  
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه المصطفى وعلى آله أجمعين، نحمد الله أولاً ودائماً، ونشكره كثيراً أن وفقنا لما نحن عليه الآن ونحمده أن رزقنا العقل والقوة وحسن التوكل عليه.

لا يسعنا ونحن ننهي هذا الجهد العلمي إلا أن نتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل من مد لنا يد العون وساعدنا في إنجاز هذا البحث، وأخص منهم بالذكر الأستاذ المشرف "العربي عيسات" الذي أشرف بعناية فائقة على البحث، ولما بذله بإخلاص من صبر وجهد، ولما قدمه من توجيهات سديدة لإخراج البحث بالمستوى المطلوب، جزاه الله عنا خير الجزاء وحفظه من كل مكروه وسوء.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والعرف إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - وأخص بالذكر أستاذتنا المحترمين الذين تلقين منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، وذلك من خلال تحديد أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) على الالتزام التنظيمي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 65 موظفا من الكلية محل الدراسة، حيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSv22

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرف، الثقة بالإدارة) على الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرف، الثقة بالإدارة، الالتزام التنظيمي.

**Abstract:**

This study aimed to know the role of organizational trust in achieving organizational commitment at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of Bordj Bou Arreridj, by determining the impact of the dimensions of organizational trust represented by (trust in colleagues, trust in supervisors, trust in management) on organizational commitment, for this purpose, the descriptive analytical approach was used, while the questionnaire was used as a data collection tool.

A random sample of 65 employees from the faculty under study was selected, and the data was analyzed using the statistical package program SPSSv22.

The study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of organizational trust in achieving organizational commitment. In addition, there was a statistically significant effect for each dimension of organizational trust (trust in colleagues, trust in supervisor, trust in management) on organizational commitment.

**Key words:** Organizational Trust, Trust in colleagues, Trust in supervisor, Trust in management, Organizational Commitment.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
07	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية	
08	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
13	المطلب الثاني: أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية
17	المطلب الثالث: أساليب ومعوقات بناء الثقة التنظيمية
المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي	
20	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي ومراحله
27	المطلب الثالث: طرق تعزيز الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
31	المطلب الرابع: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
المبحث الثالث: الدراسات السابقة لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالثقة التنظيمية
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالالتزام التنظيمي

38	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
39	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني:	
44	تمهيد
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	
45	المطلب الأول: بطاقة فنية عن ميدان الدراسة
46	المطلب الثاني: إحصائيات حول الفروع والتخصصات والموظفين بالكلية
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
54	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات	
63	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
68	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع
90	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	40
02	الميادين والتخصصات بالكلية.	46
03	عدد الأساتذة بالكلية.	47
04	عدد الإداريين والتقنيين بالكلية.	48
05	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة.	55
06	محاوِر الاستبيان وعدد عبارات كل محور.	56
07	مقياس ليكرت الخماسي.	56
08	تفسير قيم المتوسطات	57
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.	58
10	الاتساق الداخلي للثقة التنظيمية وأبعادها.	59
11	الاتساق الداخلي بين أبعاد الثقة التنظيمية وعباراتها.	59
12	الاتساق الداخلي بين الالتزام التنظيمي وعباراته.	61
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	63
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	64
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	65
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	66
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	67
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الثقة بزملاء العمل.	68
19	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الثقة بالمشرفين.	69
20	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الثقة بالإدارة.	70

71	المتوسط والانحراف الإجمالي للثقة التنظيمية.	21
71	المتوسط والانحراف الإجمالي للالتزام التنظيمي.	22
74	أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالانحدار البسيط.	23
75	تحليل الانحدار لقياس أثر الثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي.	24
76	تحليل الانحدار لقياس أثر الثقة بالمشرف على الالتزام التنظيمي.	25
77	تحليل الانحدار لقياس أثر الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي.	26

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	تأثيرات الثقة التنظيمية	12
03	قواعد الثقة التنظيمية	17
04	عناصر الالتزام التنظيمي	21
05	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	27
06	الهيكل التنظيمي للكلية	50
07	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
08	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	64
09	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	65
10	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	66
11	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	67

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	01
91	استبيان الدراسة	02
97	مخرجات برنامج spss	03

حقبة عامة

لقد أصبحت المنظمات اليوم تواجه تحديات جديدة في بيئة عملها بسبب التطورات والتحولات السريعة التي يشهدها العالم، انعكست هذه التحولات وألقت بظلها على الاستراتيجيات التي كانت داخل التنظيم، ومن أجل بقاء واستمرار المنظمة وتأقلمها مع هذه التحولات كان لا بد عليها من تبني مفاهيم إدارية جديدة لتوفير بيئة عمل ملائمة للاستفادة القصوى من الأفراد العاملين بالمنظمة، من بين هذه المفاهيم الحديثة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، اللذان يعتبران عاملين أساسيين يمكن أن يحدثا فارقا جوهريا في كيفية تعامل المنظمات مع هذه التحديات، لذلك تسعى المنظمة على خلقها وتعزيزيهما في جميع مستوياتها التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.

تعتبر الثقة التنظيمية إحدى أهم العوامل المحورية التي تؤثر على نجاح المؤسسة أو فشلها، كونها عامل مهم من شأنه أن يحقق الاستقرار ويمكن المؤسسة من خلاله على تعزيز الترابط بين الأفراد، فالثقة التنظيمية مستندة على العلاقات المتبادلة ليس فقط بين الموظفين وبعضهم البعض، قادة ومرؤوسين، وإنما تمتد أيضا إلى الإدارة، فبناء هذه الثقة في مختلف المستويات الإدارية سيكون له تأثير إيجابي على سلوك الموظفين في المؤسسة ويحسن من أدائهم وأيضا يكون مواقف إيجابية لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم وبعد الالتزام التنظيمي من بين أهم هذه المواقف.

يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد اتجاه منظمته ويعني الرغبة القوية في البقاء فيها، وامتلاك المؤسسة لمستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى موظفيها من شأنه أن يؤدي إلى بلوغ الأهداف التنظيمية فالموظفون الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي عالي عادة ما يظهرون مستويات أداء أعلى وولاء أكبر اتجاه المؤسسة، وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة فعاليتها وتميزها في مواجهة التحديات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

لقي مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في حقل السلوك التنظيمي، بسبب تأثيرهما الإيجابي على أداء المنظمات ونجاحها، هذا الاهتمام يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه كلا المفهومين في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الأفراد والمنظمات.

من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة ومن أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكي تكون الميدان لهذه الدراسة والتي تتمحور حول الإشكالية الرئيسية التالية:

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبعية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالزملاء في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ببرج بوعرييج؟

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج؟

✚ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية هي:

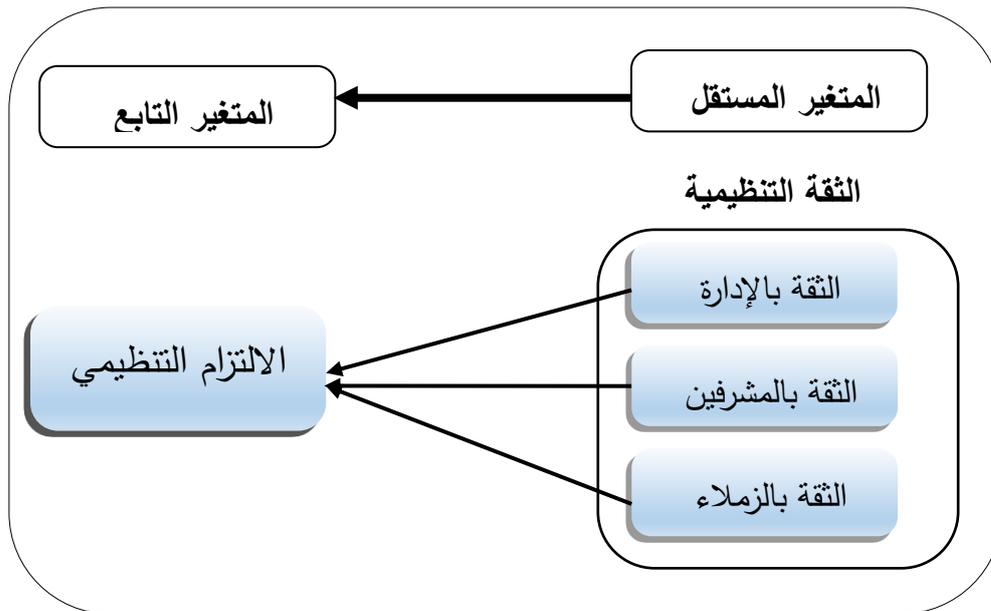
✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالزملاء في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج.

✚ **نموذج الدراسة:**

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كل من الثقة التنظيمية كظاهرة تنظيمية هامة تسعى المنظمة لنشرها بين مواردها البشرية بغية إكسابهم توقعات ايجابية حول نوايا وسلوك الآخرين هذا من جهة ومن جهة أخرى موضوع الالتزام التنظيمي الذي من شأنه أن يشعر أفراد المنظمة بانتمائهم لمنظمتهم مما يرفع درجة ولائهم والتزامهم اتجاه قوانين وتعليمات المنظمة وهذا ما يخدم المنظمة ويحقق جودة في أعمالها ومخرجاتها وبالتالي يحقق أهدافها.

## أهداف الدراسة

✓ التعريف بموضوعي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومدى تأثيرهما على الأفراد داخل المنظمات.  
✓ تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تأثير أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرف، الثقة بالإدارة) على الالتزام التنظيمي والتعرف على أي أبعاد الثقة أكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

## منهج الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاجتماعية، اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل وصف المفاهيم الخاصة بالدراسة وأبعادها، أما المنهج التحليلي لعرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS.

## حدود الدراسة:

### ✓ الحدود الموضوعية:

✓ ركزت هذه الدراسة على إظهار ومعرفة دور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرف، الثقة بالإدارة) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريريج.

### ✓ الحدود الزمنية:

✓ امتدت الحدود الزمنية للموضوع من شهر فيفري 2024 إلى غاية 25-05-2024.

### ✓ الحدود المكانية:

✓ تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

### ✓ الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

✚ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- ✓ حداثة موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقلة الدراسات التي تطرقت لهذين المتغيرين.
- ✓ معرفة واقع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ تدعيم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من أجل إثراء مكتبة الكلية بها.
- ✓ الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع والاطلاع عليه.

✚ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع والدراسات السابقة، قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول للثقة التنظيمية، أما الثاني للالتزام التنظيمي، في حين الثالث مخصص للدراسات السابقة، في الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، حيث تم تقسيمها لثلاثة مباحث كذلك، الأول تم فيه التعريف بميدان الدراسة، أما الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، أما الثالث فقد خصص لعرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة التي تضمنت نتائج الفصلين متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية والدراسات

السابقة للثقة التنظيمية

والالتزام التنظيمي

تمهيد:

تواجه المنظمات في العصر الحالي تحديات متعددة تتطلب منها التكيف السريع والابتكار المستمر لتحقيق النجاح والتميز، في هذا السياق تبرز الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كعاملين أو كمفهومين أساسيين يمكن أن يحدثا فرقاً جوهرياً في كيفية تعامل المؤسسات مع هذه التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالثقة التنظيمية تشكل قاعدة أساسية لبناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة، وتسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والكفاءة، على الجانب الآخر يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً قوياً على مدى ارتباط الأفراد بقيم وأهداف المؤسسة ورغبتهم في البقاء والاستمرار بالمنظمة.

بناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لهذين المفهومين وذلك من خلال النقاط

التالية:

- ✓ ماهية الثقة التنظيمية.
- ✓ ماهية الالتزام التنظيمي.
- ✓ الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية الثقة التنظيمية، تم تقسيمه لثلاثة مطالب الأول لمفهوم الثقة التنظيمية أما الثاني لأبعاد وقواعد الثقة التنظيمية، أما الثالث فقد تطرقنا لأساليب ومعوقات بناء الثقة التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

سننتقل في هذا المطلب إلى أهم المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية من خلال معرفة مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها وأنواعها.

#### أولاً- تعريف الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية إحدى أبرز المحددات للسلوك التنظيمي وذلك راجع لعلاقتها المباشرة بعدة متغيرات تنظيمية تؤثر بدورها على نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ومن أجل الوصول لتعريف إجرائي للثقة التنظيمية لابد من عرض مجموعة من التعاريف:

#### 1. لغة:

الثقة هي من المصدر وثق به أو يثق (بالكسر)، وثاقاً وثقةً أي ائتمنه، والوثيقة في الأمر أي إحكامه والأخذ بالثقة. وكذلك الميثاق والمواثقة هي المعاهدة، والوثيق هي الشيء المحكم<sup>1</sup>.

#### 2. اصطلاحاً:

تعرف الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تشتمل على نية القبول، والقابلية للتأثر استناداً إلى التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك شخص آخر<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والمشرفين وزملاء العمل، وكذلك بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ قرارات المتعلقة بالعمل بما يعكس ولاء ورضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة<sup>3</sup>.

يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون لها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003 ص 372.

<sup>2</sup> سرير الحرشحي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2018-2019، ص 119.

<sup>3</sup> أميرة حاتم الحارثي، "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الغير ربحية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد الثاني والخمسون، 2 فيفري 2023، ص 203.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

كما يمكن الإشارة للثقة التنظيمية على أنها إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيأ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه<sup>2</sup>.

كما توصف الثقة التنظيمية بأنها اللاصق الاجتماعي المستخدم في الحفاظ على الهياكل التنظيمية المختلفة معاً، أي أنها تعني الرغبة في التعاون والتكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، للوصول إلى الأهداف التنظيمية، بمعنى أوسع الثقة هي قناعة الفرد بتحمل المخاطر من خلال الافتراض أن الطرف الآخر يؤوي أفكار أو يرتكب أفعالاً تكون ضارة للطرف الأول<sup>3</sup>.

كما عرفها كل من (Michael and Baton) أنها إيمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيق ومنضبطة<sup>4</sup>. بناء على التعريفات السابقة يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي شعور إيجابي يتكون لدى الفرد اتجاه منظمته (زملاء العمل، المشرفين، إدارة المنظمة) يكون نتيجة تفاعلات متبادلة وعلاقات مترابطة تكون ضمن سياق العمل في المنظمة.

### ثانياً - خصائص الثقة التنظيمية

تمتاز الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص وفيما يلي توضيح لبعض منها<sup>5</sup>:

1. أنها متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتيجة للتفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات أو حتى بين المؤسسات بعضها ببعض.
2. ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم.

<sup>1</sup> موفق سهام، ضيف أحمد، "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة" -دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص35.

<sup>2</sup> بن عدة محمد، كرومي سعيد، "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية" -دراسة حالة شركة نفضال فرع معسكر-، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، 2021، ص 657.

<sup>3</sup> Even Gucer& Serif Ahmet Demirda, **Organizational Trust and Job Satisfaction: a Study On Hotels business Managements Dynamics**, vol 04, No 1, Jul 2014, p 03.

<sup>4</sup> محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد الأول، العدد السادس والثلاثون، أكتوبر 2018، ص97.

<sup>5</sup> الهاشمي بجاج، "أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022، ص 54.

3. **تعتمد على الاتصال:** الثقة التنظيمية نتاج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع وإعطاء تفسيرات للقرارات وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

4. **الديناميكية:** أي أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال، درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي مما يجعل عملية إدارتها حرجة. كما تمتاز بخصائص أخرى منها<sup>1</sup>:

✓ أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.

✓ درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعلها عملية إدارية حرجة.

✓ تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثلاً: الصدق، الأمانة، النزاهة والعدالة.

تلخيصاً لما سبق يمكن القول أن الثقة التنظيمية لها عدة خصائص كتعدد مستوياتها وأبعادها، تكون ضمن بيئة فيها مخاطرة، وتعتمد على وجود علاقات تعاونية تعتمد بدورها على الاتصال، فالثقة تنشأ من خلال التفاعل الإنساني وتتأثر بالتفاعل مع الآخرين.

### ثالثاً - أنواع الثقة التنظيمية

هنالك العديد من التصنيفات للثقة التنظيمية، وذلك راجع لزاوية النظر فيها<sup>2</sup>:

1. **الثقة التنظيمية بالنظر إلى مصدرها:** تنقسم حسب مصدرها إلى:

أ. **الثقة القائمة على ملامح شخصية:** هذه الثقة تنشأ لدى إحدى أطراف العلاقة، حيث يكون لديهم الثقة

في الآخرين بشكل عام، بغض النظر عما إذا كانوا جديرين بالثقة أم لا.

ب. **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي تكون نتيجة وجود قواعد رسمية تويخ وتؤنب أي

طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرراً مادياً أو نفسياً للطرف الآخر.

2. **الثقة التنظيمية وفق مستوياتها:** تنقسم إلى ما يلي:

أ. **الثقة على المستوى الفردي:** تتمثل في الصفات الفردية المرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

ب. **الثقة على المستوى الجماعي:** تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

<sup>1</sup>داده وليد، حميد حسين، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة عمومية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022-2023، ص 12.

<sup>2</sup>سرير الحرتشي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 131-133.

ج. الثقة على المستوى التنظيمي: تعني أن المؤسسة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

3. الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة: تنقسم حسب هذا النوع إلى:

أ. الثقة العمودية: هي الثقة التي تكون عندما يكون الأفراد العاملين حساسين وحريصين بشأن الالتزام التنظيمي ومحاولة فهم ما إذا كانت المؤسسة تستحق ثقتهم، في كثير من الأحيان يقوم العاملون بمراقبة أعمال مؤسستهم بعناية لتحديد إذا كان يجب أن يثقوا بالمؤسسة أو لا.

ب. الثقة الأفقية: هي عبارة عن علاقة بين زملاء العمل في نفس بيئة العمل، والثقة في هذا النوع تتمثل في رغبة العامل في قبول نتائج الأنشطة التنظيمية التي تنفذ من طرف الزملاء، دون قيام المنظمة بمراقبة عاملها باستمرار.

4. الثقة التنظيمية إلى درجة الخطورة:

تقسم إلى قسمين<sup>1</sup>:

أ. الثقة التعاقدية: المقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية.

ب. الثقة المكشوفة: تشير هذه المصطلحات إلى التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة خلال تبادل المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم مع الآخرين، بحيث لا تتسبب في الضرر للأفراد أو الجماعات، بل على العكس تزيد من الاحترام والتقدير. يتنوع مستوى المكشوفية في هذه العمليات، حيث يبدأ من إظهار الآراء بشكل غير محفوف بالمخاطر إلى مشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية التي قد تكون أكثر خطورة، في حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما<sup>2</sup>:

✓ **الصدقة:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءاً أساسياً يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

<sup>1</sup> أزهار مراد عوجه، "أثر تنمية رأس المال الفكري في دعم الثقة التنظيمية" دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المعهد التقني بالكوفة العراق، المجلد العاشر، العدد الواحد والأربعون، ص211.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

✓ **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفية ومهامها وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أو مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة. في هذه الدراسة ركزنا على الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة، أي الثقة العمودية التي تتجلى في الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا، والثقة الأفقية التي تتمثل في زملاء العمل، تم التركيز على هذا النوع كونه يمثل الأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية.

### رابعاً - أهمية الثقة التنظيمية

مما لا شك فيه أن الثقة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمة، تكمن أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تزيد الثقة التنظيمية من سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة؛
- ✓ تساعد الثقة التنظيمية على تكيف الأفراد مع عمليات التغيير التنظيمي؛
- ✓ تساعد الثقة التنظيمية على تبادل الأفكار والمشاركة في المعلومات، لتوليد معرفة جديدة في المنظمة؛
- ✓ تؤدي الثقة التنظيمية لنتائج إيجابية كالرضا الوظيفي مرتفع، تقليل حدة ضغوط العمل...؛
- ✓ تزيد الثقة التنظيمية من التعاون والاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة؛
- ✓ تعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري؛

كما تحقق الثقة التنظيمية ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فوفق لتايلور فإن للثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة للعلاقة بين الموظفين والمنظمة<sup>2</sup>:

### الشكل رقم (02): تأثيرات الثقة التنظيمية



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

<sup>1</sup> هبه عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجاري في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، 2014، ص 16-17.

<sup>2</sup> لعمور رميلة وآخرون، "اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 1037.

من خلال ما سبق يتضح أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة، لأنها تساعد على الحادثة في البيئة من تنافسية واللامركزية، وهو ما يدعو إلى الاهتمام بتنمية مناخ من الثقة يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة كفاءة وفعالية الأداء.

### المطلب الثاني: أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية

#### أولاً- أبعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن نجد أن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين وبناء على العديد من الدراسات، هذا التقسيم يكون ضمن المستوى الأفقي (العامل وزملائه) أو ضمن المستوى العمودي (المشرف والإدارة العليا):

**1. بعد الثقة بزملاء العمل:** يمكن وصفها بأنها مجموعة من العلاقات التعاونية المتبادلة داخل المنظمة والاعتقاد أن زملاء العمل سيتصرفون بشكل أخلاقي دائماً، وكذلك هي علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين، حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر العديد من المميزات التي تجعل الفرد محل ثقة مثل قيمه ومبادئه والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم، والالتزام في العمل<sup>1</sup>.

إن الثقة بين الزملاء لا تنشأ عبثاً وإنما تنشأ في حالة توفر عدة عوامل أو ضوابط أخلاقية وقيم تكون في تعاملاتهم بين بعضهم البعض داخل المنظمة منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي<sup>2</sup>:

✓ الإخلاص والتفاني في أداء العمل؛

✓ الشفافية والصدق؛

✓ تقاسم المعرفة وتشاركها مع الزملاء؛

✓ النزعة لمساعدة الآخرين؛

✓ العمل الجماعي وروح الفريق.

تشكل الثقة بين الزملاء مصدر دعم كبير للعامل، ففي الكثير من المرات يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغوط العمل من قبل الزملاء، وعلى العكس تماماً العامل الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد رقم 15، العدد 02، جوان 2018، ص 185.

<sup>2</sup> محمد عيد عتريس، "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد 93، 2016، ص 251.

يشعره ذلك بالاعتراب وعدم الاندماج مما يؤثر بشكل كبير على درجة ارتباطه بمؤسسته وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء للمنظمة وأيضاً انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

2. **بعد الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر):** وهي تلك التوقعات الايجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث أن الأمانة والاستقامة هي صفة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا طوعاً أمراً لأنهم على ثقة أن حقوقهم ومصالحهم لن يتم هدرها أو المساس بها، فمن غير المنطقي أو المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يرونه مستغلاً أو مستبداً<sup>2</sup>. فالثقة بالمشرفين إذن هي ثقة العاملين في نزاهة وكفاءة وانفتاح رئيسهم، فلا يمكن للقائد أن يقود الآخرين إلا إذا كان لديه سمات كالنزاهة والأمانة، وتكوين نظام اتصال فعال مع عامليه، والسماح لهم بالمشاركة وحرية أداء الرأي، وتفويض المسؤوليات والصلاحيات لهم مع الثقة أن هذا العامل سوف ينجز مهامه على أكمل وجه<sup>3</sup>. هنالك مؤشرات رئيسية للثقة بالمشرف وهي الأكثر شيوعاً حسب العديد من الدراسات منها<sup>4</sup>:

أ. **النزعة لفعل الخير:** ومعناها إيمان المرؤوس أن المشرف يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد الخير له، والمشرف الذي يمتلك النزعة لفعل الخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه حتى وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، وحتى ولو يحصل على مقابل جراء ذلك، وألا يكون انتهازياً ولا يستغل مرؤوسيه، بل يبادر لمساعدتهم في عملهم الأمر الذي يؤدي لخلق الثقة فيه.

ب. **الاستقامة أو التكامل:** أي إدراك المرؤوس أن رئيسه تتوفر فيه مجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة والإيجابية التي يلتزم بها، ويكون تصرف المشرف بطريقة تتوافق مع هذه القيم أي توافق أقواله مع أفعاله، ومصداقيته وعدالته.

ت. **القدرة:** تعني أن المرؤوس يدرك أن مشرفه يمتلك قدرات وكفاءات تمكنه من التأثير على الآخرين وقيادتهم، مثل الخبرة والمعرفة. يجب أن يكون الحائز على الثقة جديراً بها لأداء العمل على أكمل وجه، ومساعدات الآخرين في مختلف المشاكل التي تواجههم في التنظيم.

إن أسلوب المشرف في التعامل مع مشكلات العمل من أهم العوامل التي تخلق الثقة بالمشرف، فيجب أن يكون قادراً على فهم ما يدور في موقف معين، وله القدرة على التشخيص والتقدير وأيضاً المرونة في التصرف وخاصة الانفعال.

<sup>1</sup> سرير الحرتشي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 145

<sup>2</sup> عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>3</sup> Omoankhanlen Joseph Akhigbe & Philip Imefon Sunday, **Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol.4, N10, October 201, p 52.

<sup>4</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

العديد من الدراسات تؤكد أن ثقة المشرف بالأفراد العاملين تؤدي إلى تخفيض المستويات الإشرافية، وتزيد في مشاركة المعلومات واستحضار الرقابة الذاتية للفرد.

ولهذا وبناء على ما سبق يجب أن يقوم المشرف بتوفير بيئة وظروف يمكن فيها للعاملين من أن يتقوا في قراراته وأفعاله، حيث أنه عندما تعطي الثقة لأحد فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة.

**3. بعد الثقة بالإدارة العليا:** وتسمى الثقة بالتنظيم أو بالمؤسسة، حيث يتم قبول أهداف وقيم المؤسسة، والرغبة في إكمال العمل معها، وتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع حاجياتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالها مع أفعالها، ووضوح توقعاتها، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع<sup>1</sup>.

أوضحت العديد من الدراسات أنه عندما يثق الموظفون بمؤسستهم فإنهم سيكون على استعداد لبذل جهد أكبر في عملهم ويتماثلون مع المنظمة بشكل كبير، فتقة الموظف في مؤسسته يؤدي به للتفكير والتصرف بطريقة مختلفة ومبتكرة، وسيسعى جاهدا لاقتراح أفكار جديدة ومفيدة، كما أن سيبدل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أفكاره، أي أنه سيهتم أكثر وأكثر بالأنشطة الإبداعية لأنهم يدركون أن الابتكار مهم جدا في التنظيم، وهم على دراية تامة أن نجاح المؤسسة ككل سيؤدي بطريقة أو أخرى إلى نجاحهم الشخصي.

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ثقة الفرد العامل في منظمته نذكرها على سبيل الذكر لا الحصر<sup>2</sup>:

**أ. السياسات الإدارية:** منها المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد ومنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية، وتبني سياسة الباب المفتوح وكذا فرص النمو المهني، واستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء الوظيفي وتوفير فرص التدريب، كل هذا يؤثر إيجابا في ثقة الفرد بمنظمته.

**ب. فرص الإبداع والمشاركة:** ويشير إلى تصورات الأفراد بأن المناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم يساعد على طرح الأفكار الجديدة من قبلهم، كما الإدارة تساعدهم على تنمية ذاتهم وبالتالي تثق بالقرارات التي يتخذها الأفراد وتنتهي على جهودهم في ذلك.

**ت. القيم المنتشرة في المنظمة:** وهي عبارة عن خصائص تكون سائدة في التنظيم، مدركة لدى الأفراد فيها وبمقدورهم التعبير عنها، ويمكن القول عنها أنها تعكس الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم معها.

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>2</sup> مرجع نفسه

ث. **الدعم التنظيمي:** ويشمل دعم المرؤوسين سواء ماديا أو معنويا (نفسيا) من خلال الإحساس بمشكلاتهم ومشاركتهم عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية، وتحسينهم أن الجهود المبذولة من طرفهم لن تضيع سدى، فعند تحقيق هذا الشعور لدى الفرد العامل سيؤدي ذلك بالطبع إلى زيادة ثقة الأفراد بمنظمتهم<sup>1</sup>. إن الثقة التنظيمية مهمة جدا للمؤسسة، لأنها تؤثر بش كل مباشر وكبير على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فالثقة بالإدارة العليا تزيل الضغط والعبء الناتج عن جوانب العمل الغامضة وتوفر شعورا بالرضا بسبب نية المؤسسة الخيرة، كل هذه العوامل تؤدي لتحقيق رضا وظيفي أكبر وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي في تلك المنظمة.

### ثانيا- قواعد الثقة التنظيمية

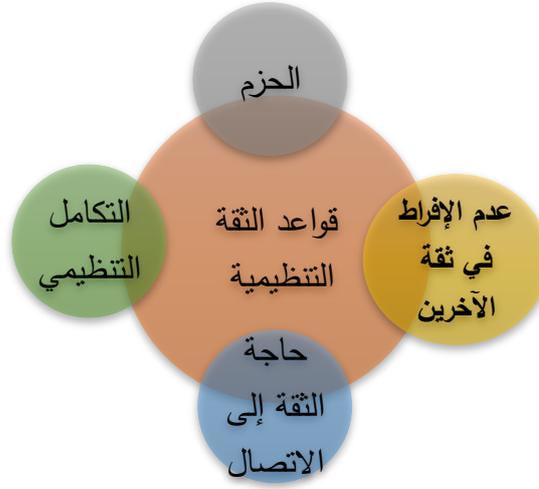
المقصود بقواعد الثقة هو ماذا يجب أن يكون؟ أو ما هي مجموعة القواعد التي يجب مراعاتها من أجل بناء مناخ تكون فيه الثقة صعبة الزعزعة أو التخطيم<sup>2</sup>:

- 1. عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة الوثوق بأفراد لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف أو غايات مشتركة بينهم.
- 2. الثقة تتطلب الحزم:** إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعين، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب، فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم.
- 3. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:** إن الوحدات المستقلة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشاكلها الخاصة، وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات، ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.
- 4. حاجة الثقة إلى الاتصال:** يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقا، فالثقة ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط ولكنها أيضا لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر في الاستراتيجيات التنظيمية. يلخص الشكل الموالي قواعد الثقة التنظيمية:

<sup>1</sup> تجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، 2019-2020، ص 38.

<sup>2</sup> هبه عبد الله حمدان النور، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل (03): قواعد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: أساليب ومعوقات بناء الثقة التنظيمية

أولاً-أساليب بناء الثقة التنظيمية

تكسب وتبنى من خلال عدة ممارسات أو أساليب مناسبة تمكن المنظمة من خلالها على تحقيق درجة عالية من الثقة، من بين هذه الأساليب ما يلي<sup>1</sup>:

أ. أن تعتمد المؤسسات على إنشاء أساليب تشغيلية تركز على الوثوق في قدرات الأفراد العاملين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم والثناء على مجهودهم، حتى يتمكن من إشباع حاجياته من الثناء والتقدير، الأمر الذي يولد ثقة بالنفس وثقة بالآخرين.

ب. أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القادة بالتصرف بطريقة علمية وحكيمة تجعل الأفراد يتنبؤون بها، وتفويض فرص المشاركة وتقليل فرص الرقابة الصارمة وإظهار الاهتمام الجاد بالآخرين والدعم.

ت. الاهتمام بالعوامل التنظيمية داخل المنظمة من موارد بشرية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وممارساتها الإدارية، كونها عوامل تعزز الثقة داخل المنظمة، حيث أن المورد البشري يحدد كفاءة وفاعلية نظام تقييم الأداء، والممارسات الإدارية والهيكل التنظيمي يحددان الطريقة التي يجب تتبعها للوصول للفعالية التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، وعامل الثقافة يحدد العلاقات بين الموظفين والمدراء وبالتالي تسهل عملية بناء وتأسيس الثقة التنظيمية.

ث. توفير المنظمة بيئة آمنة ومستقرة للعاملين من خلال ممارسات إدارية كالعدالة في الترقية، تطبيق النظام على الجميع، إيجاد الشعور الفعلي للفرد العامل بوجود فرص للتطوير، وان تعمل المنظمة ليس فقط على

<sup>1</sup> أسماء جبارين، محمود أبو سمرة، "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد السادس، العدد الأول، 2018، ص 4.

توفير المعلومة بل الحرص كذلك على مصداقيتها حتى تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على بناء توقعات مستقبلية صحيحة تشبع حاجياته<sup>1</sup>.

يعتبر بناء الثقة داخل المنظمة مهمة شاملة وشاقة ومع ذلك فإن المنظمة التي وصلت إلى تلك النقطة تحصلت على ميزة كبيرة مع التأثير الإيجابي للثقة في بيئات العمل المتغيرة بسرعة، حيث تتمتع الثقة التنظيمية بالعديد من التأثيرات الإيجابية للعاملين والمنظمة المعنية.

### ثانياً- معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

1. **هشاشة الثقة:** يعد من أخطر المعوقات، فالثقة تحتاج في بنائها إلى تفاعل العديد من العوامل وبالمرور بالعديد من الخطوات، وفي المقابل قد يكون من السهل هدمها بمجرد موقف واحد أو فرد عامل واحد حتى ولو كان بسيطاً.

2. **استخدام التقنيات التي تُضعف الثقة:** تستخدم بعض المؤسسات أنظمة وتقنيات حديثة للإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين، وهي وإن كانت تعتقد أن استخدام مثل هذه الأنظمة والتقنيات يعزز ثقة العاملين بها، لكن قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية، أو قد تضعف الثقة، حيث يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، مما يشعرهم بعدم الإحساس بالأمن، فيؤدي إلى عدم تحفيزهم للعمل والإبداع.

3. **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد به توقعات كل من العاملين والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف، وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي، لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق المبنى على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمة هو انعدام الثقة وعدم الإيمان بالآخرين، حيث من الممكن أن تتعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المنظمة، أو في الإدارة العليا أو المنظمة، فقدان الثقة قد يؤدي إلى<sup>3</sup>:

أ. **ضعف الالتزام التنظيمي:** ترتبط الثقة بالالتزام التنظيمي بعلاقة طردية، فالالتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.

<sup>1</sup> أنجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> ممو سوسن، موبليد أنيسة، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2020-2021، ص 10.

<sup>3</sup> أميرة حاتم الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ب. انخفاض رضا العاملين: فالعامل الذي يفقد ثقته بزملائه أو بمديره أو بمؤسسته، يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه وقد يترك وظيفته.

ت. تعطيل قنوات الاتصال: فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، يتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحادرة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين المؤسسة، مما يعمل على تعطيل قنوات الاتصال

ث. كلمات جوفاء وصور غير واقعية: فإذا لم نترجم أقوال الرؤساء والمنظمة لأفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى وتقل ثقة العاملين بالرئيس والمنظمة.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه نظرا للعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده ومراحل وطرق تنميته.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

أولاً- تعريف الالتزام التنظيمي

1. لغة:

ولقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام وألزمه الشيء<sup>1</sup>.

2. اصطلاحاً:

لقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب في مجال الإدارة بخصوص تعريف الالتزام التنظيمي، فوضع العديد من الباحثين التعاريف له بما يتناسب ووجهة نظرهم وما يحقق مصلحتهم من الدراسات التي يجرؤونها: هناك من عرفه بأنه حالة نفسية تعكس درجة تمسك العامل بمؤسسته وارتباطه بها ورغبته في استمرار العلاقة التعاقدية معها بشكل يترتب عليه أن يسلك العامل سلوكاً إيجابياً لصالح المؤسسة ورغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها واستمراريتها<sup>2</sup>.

وعرف بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بانتمائه لها<sup>3</sup>.

كما يرى بورتر بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013، ص78.

<sup>2</sup>أيتسام عاشوري، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد06، 2017، ص65.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص64

<sup>4</sup>سعيدة عبد الكريم، مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي -دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر حمه الوادي، 2022-2023، ص48.

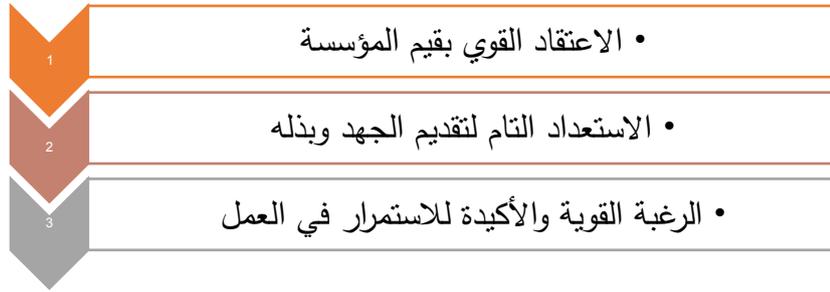
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

عرفه (Joo and shim) بأنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة<sup>1</sup>.

وهناك من عرفه بأنه الإيمان القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها والرغبة القوية من الفرد ببذل أقصى الجهود من أجل مصلحة المنظمة وتطويرها<sup>2</sup>.

كما عرفه (Ofelia,Trevizen) بأنه درجة فعالية الفرد في التنظيم وشعوره بأنه جزء من جميع مستوياته وخاصة المستوى الأعلى مع ضمان جودة الامتيازات والبدائل في المنظمة واستحسانها وقبولها من طرف الفرد<sup>3</sup>. من خلال التعريفات السابقة نجد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر هي<sup>4</sup>:

### الشكل رقم (04): عناصر الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

مما سبق نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

### ثانياً-خصائص الالتزام التنظيمي

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>Beak-kyoo joo, Ji hyun Shim, **Psychological empowerment and organizational commitment: the mode rating affect of organizational Learning culture**, Humann Resource Développement International, Vol 13 ، No 4:2010, p 425– 441

<sup>2</sup>رائد عبد الجبار خضر بخت، "انعكاس الالتزام التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الكهرباء العراقية"، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة التراث بالعراق، العدد الثالث والثلاثون، 2014، ص65.

<sup>3</sup>توفيق أحمد زهير، "دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من محلي النظم في عدد من الكليات بجامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص32.

<sup>4</sup>محمد أحمد عالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص42.

<sup>5</sup>آبتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم؛
- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة؛
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة<sup>1</sup>.
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه<sup>2</sup>.

### ثالثاً- أهمية الالتزام التنظيمي

- أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الجماعي:
1. **على المستوى الفردي:** تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الايجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة<sup>3</sup>، وفي ما يلي أهمية الالتزام على مستوى الفرد<sup>4</sup>:
    - أ. زيادة تمسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي؛
    - ب. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية
    - ت. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب؛
    - ث. يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم؛
    - ج. كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام كلما زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> جابر بن بنال سالم الحقباني، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص.64

<sup>2</sup> محمد فائز أحسن، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2014.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.182

<sup>4</sup> سعيدة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ح. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه؛

خ. يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون فيها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة؛

### 2. على مستوى المنظمة:

تتجلى أهميته في<sup>1</sup>:

أ. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء والالتزام يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة؛

ب. الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.

ت. زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

### 3. على المستوى الاجتماعي:

وذلك من خلال كونه<sup>2</sup>:

أ. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

ب. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

ت. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

**المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي ومراحله**

#### أولاً- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن هنالك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً فقط، نجد من هذه الأبعاد ما

يلي:

يرى ماير وسميث أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 18.

<sup>2</sup> سعيدة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### 1. الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة ويقصد به الارتباط الوجداني بالمنظمة والتوحد معها والانتماء إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها حيث يتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة الأم لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها<sup>1</sup>.

### 2. الالتزام المستمر:

يشير بعد الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها، وهذا الالتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جراء تركه للمنظمة التي يعمل بها وانتقاله إلى أخرى كما أنه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك درجة الالتزام في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة كلما ازدادت امتيازاته، ومن ثم يصبح تركه لها سببا في فقده الكثير مما استثمره فيها مثل المعاشات والعلاقات وغيرها ولهذا فإن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الامتيازات، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة التزامهم المستمر عالية<sup>2</sup>.

### 3. الالتزام المعياري:

ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة ويشير إلى إحساس العامل الأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمها وأهدافها، وشعوره بأن ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها، يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم و يتعزز الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان برقوق، هدى دردوني، "الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 13، 2018، ص 23.

<sup>2</sup> دليلي لحسن، محمد سليم خميس، "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص 742.

<sup>3</sup> محمد بن الحميدي الشمري، "واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2013، ص 55-56.

كما أن هنالك أبعاداً أخرى يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي وهي التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد التي تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:

### 1. الولاء التنظيمي:

هو الشعور بالتماسك والمودة الذي يظهره الفرد العامل تجاه المؤسسة، أي الارتباط العاطفي القوي تجاه المؤسسة والرغبة في البقاء، وهو شعور الفرد العامل بالالتزام تجاه المؤسسة والاستعداد النفسي للبقاء فيها حتى لو تم التأثير عليه من قبل منظمة أخرى. فالفرد العامل الذي يمتلك انتماء للمؤسسة الذي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المؤسسة والعاملين بها وكلما شعر الفرد العامل بالولاء لمنظمتها فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل تحقيق أهدافها ويميل دائماً للبقاء فيها.

### 2. المسؤولية اتجاه المؤسسة:

تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة.

### 3. الرغبة بالاستمرار بالعمل:

وهي شعور العامل بالرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وذلك لإدراكه بضرورة البقاء بهذه المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. وهو ما أشار إليه الباحثون ووصفوه "بالوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المؤسسة" فدرجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله حيث أن الفرد استثمر جزءاً مهماً من حياته في المؤسسة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابله للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيدة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 55.

#### 4. الإيمان بالمؤسسة:

يعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يتعلق به شخصياً، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله<sup>1</sup>.

#### ثانياً-مراحل الالتزام التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام ثلاثة مراحل ترتبط بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

يؤكد بوكانن (Buchanan) أن الالتزام له ثلاثة مراحل وهي<sup>2</sup>:

1. **مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد. ففي هذه المرحلة حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.
2. **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور في ذهنه ووضوح الولاء للعمل والمنظمة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.

<sup>1</sup>المرجع نفسه.

<sup>2</sup>بن وناس صباح، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص9.

الشكل رقم (05) مراحل تطور الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

حسب أوريلي (o' reilly) يوجد ثلاثة مراحل وهي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة الإذعان والالتزام:** يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة
  2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين بسبب رغبته في الاستمرار في المنظمة، فهي تشبع حاجاته، لذا فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
  3. **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة يعتبر الفرد أهداف وقيم المنظمة بمثابة أهدافه وقيمه الخاصة، فالالتزام التنظيمي هنا يكون نتيجة تطابق أهداف وقيم المنظمة مع الأهداف والقيم الخاصة بالفرد.
- المطلب الثالث: طرق تعزيز الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً- طرق تعزيز الالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الطرق منها<sup>2</sup>:

1. ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وانجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء إليها؛
2. إدراك الإدارة بأن الالتزام التنظيمي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه على المنظمة الاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم؛
3. خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية، وحفظ الوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم وإشراكهم؛

<sup>1</sup>لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسيير الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، 2021-2022، ص111.

<sup>2</sup>محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص23.

4. التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار، وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم وال ضبط، وعدم إغفال حقوق الأفراد بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي؛
5. العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية؛
6. تطوير أساليب ارتباط وانخراط الفرد بالعمل ويأتي ذلك من خلال عملية تصميم العمل وتحقيق الإثراء الوظيفي.

كما أنه يجب على المنظمات أن تعمل على الجوانب التالية:

- تحقيق العدالة التنظيمية؛
- تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضه؛
- التزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم؛
- إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.

#### ثانيا-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى التزام التنظيمي وتؤثر فيه، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل الداخلية والعوامل التنظيمية الأخرى:

#### 1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية المتمثلة في سوق العمل، فرص الاختيار ودقة المعلومات على اتجاهات الأفراد، وبالتالي التأثير على درجة التزامهم التنظيمي. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل والاختيار بأقل ضغوط، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وعلى العكس من ذلك<sup>1</sup>.

2. الخصائص الشخصية والوظيفية: تناولت العديد من الدراسات تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي من حيث:

#### أ. السن ومدة الخدمة:

أكد الباحثون أن كبار السن أكثر التزاما من صغار السن، وهذا راجع إلى أن كبار السن أكثر حرسا وظيفيا ويتمتعون برضا وظيفي أكبر. كما أن فرص توظيفهم بمنظمات أخرى ضئيلة، لأن الكثير من

<sup>1</sup>حمزة بن معتوق، "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة مسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 16، العدد الأول، مارس 2022، ص 701.

المنظمات تتردد في تعيين كبار السن نظرا للمساهمات المتواضعة المتوقعة منهم. أما بالنسبة لمدة الخدمة، فيلاحظ أنه كلما كان عدد سنوات الخدمة كبيرا كلما كان هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

### ب. المستوى التعليمي:

أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة بين التأهيل للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للعامل<sup>2</sup>

### ج. جنس الموظف:

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرار والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقوم البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة الغير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها<sup>3</sup>.

### د. قيم الأفراد:

تؤثر القيم كذلك على الالتزام التنظيمي فالأفراد الذين يقصدون العمل ويرون أنه جانب ذو أهمية كبيرة في حياتهم ويكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا<sup>4</sup>.

### هـ. صراع الدور وغموض الدور وعبء العمل:

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، والتي أشارت في معظمها إلى علاقة عكسية بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، حيث صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية، كما أن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها مما يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي. أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة

<sup>1</sup> ابنتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> لقمان بوخدوني، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>3</sup> سيفي يوسف ومزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران، العدد11، 2019، ص49

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص49.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به. أما عبء العمل شعور الفرد بزيادة عبء العمل الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

### 3. العوامل الخاصة ببيئة العمل الداخلية:

ركزت الأبحاث في دراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي على بعض المتغيرات منها<sup>2</sup>:

أ. الأجرور: بينت الدراسات أنه كلما كان نظام الأجرور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل، فإن ذلك

يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وينمي التزامهم التنظيمي.

ب. جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية، وكان هناك درجة تماسك كبيرة بين أفرادها،

زاد التفاعل الاجتماعي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

ج. الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية القيادة والإشراف على مستوى الالتزام التنظيمي، فالإشراف والقيادة

الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات كلها عوامل تحقق درجة عالية من الالتزام

التنظيمي.

### 4. رابعا- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

يعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدرا كبيرا من الاهتمام، وفي هذا

الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتمتع بفرص أكبر للترقية و تفاعل أكبر وامتيازات

أكثر، وهذا ما يفتح المجال أمام زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، في حين أن دراسات أخرى توصلت

إلى نتائج عكسية، وقد يرجع السبب إلى أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال

التنسيق والرقابة وتطوير السلوك<sup>3</sup>، وهذا يؤثر سلبا على درجة الالتزام التنظيمي للأفراد ومع ذلك فإن الإدارة

باستطاعتها اللجوء إلى الأساليب التالية لتقوية الالتزام:

### 1. الإثراء الوظيفي: قد يشعر العامل بقلّة أهمية الدور الذي يؤديه، وهذا سوف يؤثر عليه عكسيا وعلى قدرته في

الإبداع، كما أنه قد يفقد الاطمئنان والاستمرار في عمله لذلك لا بد من جعل الوظيفة أكثر ثراء وتعمقا بالشكل

الذي يجعل الفرد أكثر مسؤولية، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ

القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لديه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص185.

<sup>2</sup>سيفي يوسف ومزيان محمد، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

<sup>3</sup>كارش رايح، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة بالجنوب

الكبير، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج موسى أق

اخموك تامنغست، 2022-2023، ص 89.

<sup>4</sup>أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، 188

2. ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيه: إذا شعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، فهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للموظفين<sup>1</sup>.
3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما كان التزامهم التنظيمي أكبر<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تعد الثقة التنظيمية من بين العناصر المهمة التي من شأنها أن تساهم في توفير وتكوين علاقات تعاونية داخل المنظمة إلى جانب الالتزام التنظيمي الذي بدوره يعتبر عاملا لا يقل أهمية عن الثقة التنظيمية فهو يساهم في بلوغ المنظمة لأهدافها التنظيمية، لذا فإن الثقة والالتزام التنظيميين مرتبطان ببعضهما البعض وذلك من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تظهر جليا في علاقة كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، فعند وجود ثقة بزملاء العمل بين الأفراد أو العاملين بالمنظمة سيؤدي ذلك لتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق، هذا التعاون من شأنه أن يخلق بيئة عمل ايجابية حيث يشعر الفرد بالدعم والاهتمام والاحترام المتبادل، ومنه فإن بيئة العمل الايجابية ستشجع الفرد على البقاء في المنظمة والالتزام بأهدافها. كما أن الثقة بزملاء العمل من شأنها أن تقلل الصراعات التنظيمية وتسهل التواصل الفعال، مما يعزز شعور الفرد بالأمان والرضا ويحفز شعورهم بالانتماء والالتزام للمنظمة<sup>4</sup>.

وعند وجود ثقة بالمشرف وشعور الفرد بأنه يحصل على الدعم والتوجيه اللازمين لأداء مهامه، ويلتمس من مشرفه عدالة وشفافية في قراراته وأفعاله، وتقديرا لجهوده وتحفيزا منه لتقديم أفضل ما لديه، وإحساس الفرد أنه

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 211.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> زهرة ولعة، دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي شركة سونطراك دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 15-05-2018، ص 11.

<sup>4</sup> مشيرح أماني، بوعتروس إيناس، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2020-2021، ص 16، بتصرف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يعمل تحت قيادة تهتم بمصالحه وتدعمه في حل مشاكله، ووجود انفتاح من قبل المشرف في التواصل مع مرؤوسيه كل هذا من شأنه أن يعزز من شعور الفرد بالولاء والانتماء والالتزام لهذه المنظمة<sup>1</sup>.

أما بخصوص الثقة بإدارة المنظمة تتجلى عند قدرة الإدارة على صياغة رؤية واستراتيجية واضحة للمنظمة وتشاركها مع الأفراد بشفافية، وفهم الموظفين لأهداف هذه الإدارة ومعرفة دورهم في تحقيق هذه الأهداف يزيد من التزامهم وشعورهم بالانتماء والمشاركة في نجاح المنظمة، كما أن إظهار الإدارة اهتماماً بتطوير مهارات وقدرات موظفيها وتقديم الفرص من أجل النمو المهني وتوفير أمان واستقرار وظيفيين، هذا الدعم والاهتمام من شأنه أن يشعر الموظف بالتقدير والاحترام مما يزيد من دافعيته والتزامه<sup>2</sup>.

وعلى العكس تماماً فإن نقص الثقة التنظيمية أو عدم توفرها سواء لدى الأفراد فيما بينهم أو مع منظماتهم ينعكس سلباً على التزامهم ويؤدي لانخفاض مستواه، فيلجأ العامل لتفضيل مصالحه الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة لانعدام ثقته فيها، وهذا يؤدي الى انخفاض ولاء وتمسك العامل مما يؤدي للتأثير على فعالية المنظمة وكفاءتها وفشلها في تحقيق أهدافها. فالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي هما حجر الأساس في عمل المنظمات اليوم، فهما يؤثران بشكل مباشر على العامل، فإما أن يساهما في خلق الشعور بالرضا والولاء أو يساهما في خلق شعور بالاستياء والرغبة في الرحيل عن المنظمة، هذا راجع إلى مستوى الثقة المتبادلة بين المنظمة والأفراد ومدى توفيرها لهم بيئة محفزة على الالتزام.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، بتصرف.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، بتصرف.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالثقة التنظيمية

أولاً- الرسائل الجامعية الخاصة بالثقة التنظيمية

1. دراسة حياة سرير الحرسي

بعنوان "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية"- أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2018-2019

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة والثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير وسيط والاغتراب التنظيمي كمتغير تابع، اعتمدت الباحثة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 506 عامل في تسعة مؤسسات اقتصادية، تم معالجة البيانات بعد تجميعها وتفرغها عن طريق برنامج (SPSS) و (AMOS) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على رأسها التحليل العاملي التوكيدي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدراك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى منخفض من العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وكذا مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب التنظيمي بأبعاده الخمسة، كما يدرك العاملون مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية ببعديها الثقة بالمشرف والثقة بالزملاء، أما بعد الثقة بالإدارة العليا كان بدرجة منخفضة. كذلك وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وبالأخص بعد العدالة التفاعلية الذي يساهم بدرجة كبيرة في بناء الثقة التنظيمية، يليها بعدي عدالة التقييم والعدالة التوزيعية، في حين أن بعد عدالة الإجراءات لا يساهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية. وأيضاً للثقة التنظيمية بأبعادها أثر سلبي على مستوى شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

2. دراسة هبه عبد الله حمدان النصور

بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية بالأردن" رسالة ماجستير، تخصص

إدارة أعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، 2014-2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للثقة التنظيمية بأبعادها (الإدارة، المشرفين، الزملاء) في التشارك المعرفي (على مستوى الأفراد، وعلى مستوى البنك) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (شاركت 10 بنوك) مجتمع الدراسة احتوى على 10203 عاملاً، تم توزيع 240 استبيان استرجعت 212 منها 200 صالحة للدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هنالك إدراك للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإدارة، المشرفين، الزملاء) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للثقة في المشرفين ضمن المستوى المرتفع، بينما جاءت المتوسطات الحسابية لكل من الثقة في زملاء العمل والإدارة في المستوى المتوسط. بينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك، حيث فسر متغير الثقة ما مقداره 45.6 بالمائة من التباين في التشارك المعرفي، وأن الثقة في الإدارة كان الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد، وجاء إدراك العاملين للثقة في زملاء العمل في المرتبة الثانية، بينما إدراكهم للثقة في المشرفين جاء في المرتبة الثالثة في التأثير على التشارك المعرفي لدى الأفراد.

ثانياً- المقالات العلمية الخاصة بالثقة التنظيمية

1. دراسة عيسى نجيمي، جهيد بوطالب

بعنوان "اثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد السادس، العدد الأول، 2023.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي في الكلية، واختبار الأثر بينهما من وجهة نظر الموظفين، تم توزيع الاستبيان على 42 موظف بالكلية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. من أجل معالجة البيانات تم استعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الكلية محل الدراسة تتوفر وبدرجة متوسطة على الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، كما أوضحت نتائج التحليل انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي راجع لتأثير كل من (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل).

2. دراسة مصنوعة أحمد، قويدر الواحد عبد الله

بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما-الجزائر-بجامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد السابع عشر، العدد الخامس والعشرون، 2021.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على مؤسسة ألقو فود كافي أروما، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 54 عاملا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.39) بين الثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) والإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن اختلاف سنوات الخبرة لدى العاملين يؤثر على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي.

ثالثا-الدراسات الأجنبية الخاصة بالثقة التنظيمية

1. دراسة Baridula and Mekuri-Ndimele and Joy Adanma

**Organizational Trust and Employee Commitment of Telecommunication Companies in Port Harcourt, Nigeria, American Journal of Humanities and Social Sciences Research, Volume 04, No5, 2020 .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والتزام العاملين في شركة الاتصالات GSM في بورت هاركوت، اعتمد الباحثون في دراستهم على البحث المسحي في دراستهم للمتغيرات، تم إعداد البيانات من خلال الاستبيان المنظم، تكون مجتمع الدراسة من 437 موظفا في شركة الاتصالات، تكونت عينة الدراسة من 208 موظفا. تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط سبيرمان. تم إجراء الاختبارات عند مستوى ثقة 95 بالمائة ومستوى أهمية 0.05.

خلصت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التزام العاملين في شركة الاتصالات بهارت كورت لذلك توصي الدراسة بأن تقوم إدارة الشركة بخلق بيئة ودية للغاية لتمكين الموظف من بناء الثقة في الإدارة مما سيحسن الإنتاجية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالالتزام التنظيمي

أولاً- الرسائل الجامعية الخاصة بالالتزام التنظيمي

1. دراسة عبد الكريم سعيدة

بعنوان: "مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال-دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، السنة الدراسية 2022-2023

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المشاركة، الشفافية وتوليد المعلومات، المساءلة، الكفاءة، النزاهة والاستجابة) في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء نموذج الدراسة انطلاقاً من الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة بالاستعانة بدراسة الحالة في الجانب الميداني باختيار مجمع "LAFARGE HOLCIM" بالجزائر كمجتمع للدراسة وتم جمع البيانات عن طريق استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض وزع على عينة بلغت 122 فرداً، ثم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSSv25) وذلك قصد اختبار الفرضيات التي قدمتها الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مجمع LAFARGE HOLCIM يهتم بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية إيماناً منه بأهميتها، وأن هذه المبادئ التي يتبناها المجمع مجتمعة تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.

2. دراسة لقمان بوخدوني

بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية" أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، تم اعتبار جودة الحياة الوظيفية المتغير المستقل قسم لثلاث أبعاد رئيسية (المادي، التنظيمي، الوظيفي) تم اعتبار الالتزام التنظيمي متغير تابع، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مجتمع الدراسة مكون من 2536 مفردة من الأكاديميين من هيئة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

التدريس، وزع الاستبيان على عينة مقدارها 380 مفردة من هيئة التدريس من ثلاث مؤسسات جامعية باستخدام طريقة العينة الميسرة، تم تحليل النتائج بواسطة برنامج (SPSS).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى متفاوت في درجة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من طرف هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة، كذلك وجود مستوى متوسط لكل من جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي السائد في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة أثبتت النتائج وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وأيضاً تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المادي، التنظيمي، الوظيفي) على الالتزام التنظيمي.

### ثانياً- المقالات العلمية الخاصة بالالتزام التنظيمي.

#### 1. دراسة حميدة عائشة، عتيقة طرفاني

بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين"-دراسة حالة المديرية العامة لسوناطراك-" مجلة المؤسسة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمديرية العامة لسوناطراك وإبراز العوامل المساهمة في تحقيق الالتزام، حيث تم جمع البيانات عن طريق استخدام الملاحظة والمقابلة مع مجموعة من الأفراد في الشركة منهم 30 رئيس دائرة و44 إطار من استراتيجيات التخطيط والاقتصاد.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تولي مؤسسة سوناطراك اهتمام بالغ بالعاملين لديها فهي تدرك بأنهم مصدر للتميز والإبداع من خلال الالتزام التنظيمي والذي تسعى أن يكون لدى أفرادها، تحقق المؤسسة الالتزام التنظيمي لدى عاملها عن طريق الاتصال التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تنساب إلى العاملين بمساهمة القيادة والاتصال.

#### 2. دراسة بن معتوق حمزة

بعنوان "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد الأول، 2022.

هدفت الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي داخل المدرسة لدي عينة من المعلمين بمدينة المسيلة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، اعتمد على طريقة العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة الأساسية حيث بلغ عددها 414 معلماً ومعلمة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط وأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام

التنظيمي هو مستوى متوسط، وأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة منخفض جدا، وان تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام هو مستوى متوسط، وبرزت العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هي العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة و بالهيكل التنظيمي.

### ثالثا-الدراسات الأجنبية الخاصة بالالتزام التنظيمي

#### 1. دراسة Renata and James and Vida

**Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment, Journal of Service Science research, Vol 6, N 1, 2013**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية، التعاقدية، السلبية) والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في فرعين من فروع منظمة متعددة الجنسيات متخصصة في صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث يقع أحدهما في فيلنيوس، ليتوانيا، والآخر في عاصمة بلد في وسط أوروبا والتي لا يمكن الكشف عنها بسبب اتفاقية سرية مع المنظمة. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بلغ عددها 359 استبيانًا، 159 في فيلنيوس و 200 في الفرع الأجنبي ولكن تم استخدام مجموع قدره 184 استبيانًا في التحليل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على الالتزام المعياري، للقيادة التعاقدية تأثير إيجابي كبير على الالتزام المستمر، أسلوب القيادة السلبي يؤثر سلبًا فقط على الالتزام العاطفي.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

#### 1. دراسة الشيخ خليل، حمزة معمر

بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع أدرار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بشركة توزيع الكهرباء والغاز، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمال إداريين، إدارات تسيير، تقنيين، وأعاون تنفيذ تم اختيارهم عشوائيا، بلغ عدد العينة 82 عاملا، استعان الباحث بالاستبيان كأداة للدراسة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه توجد علاقة ضعيفة نوعا ما بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة تعزى إلى عامل الخبرة المهنية.

## 2. دراسة سمية بختي، نورة قنيفة

بعنوان "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2022

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور، ونظرا لطبيعة متغيرات البحث التي تشمل على مجتمع الدراسة ككل تم اختيار عينة عشوائية طبقية، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تحقيق الالتزام داخل مؤسسة كوندور مرتبط مباشرة بتبني ممارسات الثقة التنظيمية، فبناء ثقة العمال بمشرفيهم المباشرين وإدارة المؤسسة، وكذلك بناء ثقة العمال بزملائهم في العمل تساهم مباشرة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

## 3. دراسة بوبكر نعورة، أحمد تي

بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي-مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2021.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 64 عامل، وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.25) وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير بين كل من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي.

## المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً-أوجه التشابه: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- متغير الثقة التنظيمية في كلتا الدراستين الحالية والسابقة هو متغير مستقل.
- متغير الالتزام في كلتا الدراستين الحالية والسابقة هو متغير تابع.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على برنامج SPSS في تحليل البيانات
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

ثانياً-أوجه الاختلاف: هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أجريت في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج	أجريت في بيئات عربية وأجنبية (الأردن، ليتوانيا، نيجيريا) خلال الفترة من 2013 إلى غاية 2020
من حيث الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى ميدان الدراسة.	معظم الدراسات هدفت إلى معرفة العلاقة أو مساهمة الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمختلف الميادين كل حسب ميدان دراسته
من حيث متغيرات الدراسة	تناولنا في هذه الدراسة كل من متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	تناولت الدراسات السابقة العديد من المتغيرات منها: الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاغتراب التنظيمي، التشارك المعرفي، الولاء التنظيمي، التغيير التنظيمي، الاتصال التنظيمي
من حيث مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 65 موظف.	في حين الدراسات السابقة اختلف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من دراسة لأخرى وذلك حسب ميدان كل دراسة، أما العينة فقد اختلف عددها من دراسة لأخرى وذلك حسب احتياجات كل باحث.
من حيث نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية في الكلية محل الدراسة.</li> <li>- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة.</li> <li>- يوجد أثر للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الكلية محل الدراسة.</li> <li>- أبعاد الثقة التنظيمية التي تم اعتمادها وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية.</li> <li>-الثقة التنظيمية أثر سلبي على الاغتراب التنظيمي</li> <li>-وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي.</li> <li>-مجمع لافارج يهتم بتطبيق حوكمة الموارد البشرية إيماناً منه بأهميتها</li> <li>-وجود مستوى متوسط لكل من جودة</li> </ul>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الثقة بالإدارة) تؤثر في تحقيق الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة.	الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي . -وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام. -العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام لدى المعلمين بمدينة المسيلة هي الهيكل التنظيمي والعوامل الوظيفية. -وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
--	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً- مجال الاستفادة: من خلال الدراسات السابقة تم:

1. الاستفادة من الدراسات السابقة كمراجع للدراسة الحالية والاعتماد عليها في تحديد منهج الدراسة.
2. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة
3. الاعتماد على أسئلة الاستبيان الواردة في الدراسات السابقة من أجل تصميم استبيان للدراسة الحالية.
4. التعرف على مختلف التداخلات والاختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث يمثل موضوعي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي لدى المنظمات نظرا للأهمية البالغة التي يحتويانها في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها.

فالثقة التنظيمية هي ارتباط وثيق للفرد بمنظمته من خلال التزامه بمهامه، إذن الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة هي العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية فعندما تكون الثقة متبادلة هذا يؤدي إلى وجود التزام تنظيمي الذي يمثل عاملا هاما في تحقيق الأداء الجيد وتعزيز القدرة التنافسية لهذا نجد المنظمات تعمل على جعل الفرد ملتزما عن طريق تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات فالفرد الذي يشعر بالانتماء إلى المنظمة يعمل على تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي. كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

**الفصل الثاني:**

**الدراسة الميدانية**

### تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل الأول للمفاهيم والأسس النظرية الخاصة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا مراجعة مختلف الدراسات العلمية ذات العلاقة بالموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الكلية، حيث سنحاول إبراز دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

من أجل دراسة هذا الجانب من الدراسة اعتمدنا على جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين بالكلية لمعرفة آراءهم وتوجهاتهم المتعلقة بموضوع الدراسة، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- ✓ التعريف بميدان الدراسة.
- ✓ منهجية الدراسة الميدانية
- ✓ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج من خلال إعطاء بطاقة فنية حولها، حيث تم التطرق إلى الميادين والفروع والتخصصات ليسانسان وماستر بالكلية مع تقديم إحصائيات حول عدد الموظفين فيها من أساتذة وإداريين وكذا الأهداف والمهام الأساسية للكلية.

### المطلب الأول: بطاقة فنية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قبل التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنتطرق لتقديم الجامعة أولا.

#### أولا-التعريف بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

تعتبر جامعة محمد البشير الإبراهيمي من بين الجامعات الجزائرية الحديثة النشأة تقع في ولاية برج بوعرييج، وقد مر تطورها بثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى:** بدأت كملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس بسطيف في شهر سبتمبر 2000 وكان يضم شعبتي الإلكترونيك والإعلام الآلي وبلغ عدد المسجلين وقتها 383 طالب.

**المرحلة الثانية:** تمت ترفيقته إلى مركز جامعي كمرحلة ثانية وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 275-01 المؤرخ في 18/09/2001.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة أصبح المركز جامعة قائمة بذاتها في 14/12/2011 تضم 37 تخصص موزعة على 7 كلييات و 17 قسم وبلغ عدد الطلبة المسجلين في تلك السنة 11340 طالب.

#### ثانيا-التعريف بالكلية محل الدراسة

الانطلاقة الأولى للكلية كانت سنة 2002 كمعهد يضم قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير، ليتم بعد ذلك إضافة قسم العلوم الاجتماعية سنة 2008 والتي تحولت فيما بعد إلى كلية مستقلة بترقية المركز الجامعي إلى جامعة أواخر سنة 2011، تم تحويل المعهد إلى كلية تحمل نفس الاسم وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أربعة أقسام معتمدة وهي كالتالي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة.

المطلب الثاني: إحصائيات حول الفروع والتخصصات المتوفرة بالكلية وعدد الموظفين

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العديد من الفروع والتخصصات سواء في طور الليسانس أو الماستر:

أولاً-الميادين والتخصصات

الجدول رقم (02): الميادين والتخصصات بالكلية

تجارة دولية وإمداد	علوم تجارية	الليسانس	
تسويق			
إدارة أعمال	علوم تسيير		
إدارة مالية			
اقتصاد دولي	علوم اقتصادية		
اقتصاد نقدي وبنكي			
محاسبة وجباية	علوم مالية ومحاسبة		
تسويق صناعي	علوم تجارية		الماستر
مالية وتجارة دولية			
إدارة أعمال	علوم تسيير		
إدارة مالية			
تسيير عمومي			
اقتصاد دولي	علوم اقتصادية		
اقتصاد نقدي وبنكي			
محاسبة وجباية معمقة	علوم مالية ومحاسبة		
مالية وصيرفة إسلامية			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من طرف إدارة الكلية.

من الجدول السابق نلاحظ أن للكلية أربع أقسام في طور الليسانس متفرعة لتخصصات حيث أن قسم العلوم التجارية يتفرع إلى تجارة دولية وتسويق أما قسم علوم التسيير يتفرع إلى إدارة أعمال وإدارة مالية، في حين تتفرع العلوم الاقتصادية إلى فرعين هما اقتصاد دولي واقتصاد بنكي وكذلك علوم مالية ومحاسبة تحتوي على

فرع محاسبة وجباية. أما في ما يخص طور الماستر فهو كذلك يحتوي على أقسام متفرعة لعدة فروع وهي كالاتي: العلوم الاقتصادية تحوي نفس فروع الليسانس، أما علوم التسيير تحتوي نفس تخصصات الليسانس إضافة لتخصص التسيير العمومي، أما العلوم التجارية تحوي على تخصص تسويق صناعي ومالية وتجارة دولية، في حين العلوم المالية والمحاسبة فتتفرع لتخصصين هما محاسبة وجباية معقمة بالإضافة لمالية وصيرفة إسلامية. كل هذا يدل على تنوع التخصصات والفروع بالنسبة لطوري الماستر والليسانس بكلية العلوم الاقتصادية.

ثانياً - عدد الموظفين في الكلية

1. الأساتذة:

الجدول رقم (03): عدد الأساتذة في الكلية

العدد	الرتبة
20	أستاذ
53	أستاذ محاضر قسم أ
15	أستاذ محاضر قسم ب
17	أستاذ مساعد قسم أ
28	أستاذ مساعد قسم ب
133	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع أساتذة الكلية هو 133 أستاذ وأستاذة، منهم 20 برتبة أستاذ و53 برتبة أستاذ محاضر قسم أ، و15 برتبة أستاذ محاضر قسم ب، و28 و17 أستاذ برتبة أستاذ مساعد قسم أ وأستاذ مساعد قسم ب على الترتيب.

هذا يدل على أن الكلية تحتوي عدد متنوع ومعتبر من الأساتذة الجامعيين الأكفاء، يتميزون بمستواهم العلمي المنفرد وكفاءتهم البيداغوجية المتميزة يتوزعون وفق رتب علمية مختلفة.

2. الإداريين والتقنيين:

سوف نقوم في الجدول الموالي بعرض الإداريين والتقنيين الذي يعملون في الكلية:

الجدول رقم (04): عدد الإداريين والتقنيين في الكلية

العدد	الرتبة
02	متصرف مستشار
05	متصرف رئيسي
01	متصرف محلل
10	متصرف
01	منشط جامعي مستوى أول
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	مساعد مهندس مستوى الثاني في الإعلام الآلي
01	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني
01	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول
01	ملحق رئيسي للإدارة
02	محاسب إداري رئيسي
03	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية
01	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية
01	طبيب عام الصحة العمومية
01	كاتب مديرية رئيسي
02	عون إدارة رئيسي

03	عون إدارة
02	كاتب مديرية
03	عون حفظ البيانات
01	عامل مهني خارج الصف
02	عون خدمة من المستوى الأول
01	عون خدمة من المستوى الثاني
03	عون مهني من المستوى الأول
02	عون مهني من المستوى الثاني
04	حارس جامعي رئيسي
01	حارس جامعي
03	عون وقاية وأمن من المستوى الأول
09	حارس متعاقد
70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين بالكلية

يتضح من خلال الجدول أن هنالك تنوع في الموظفين بالكلية باختلاف وظائفهم ومهامهم، ولكن عدد

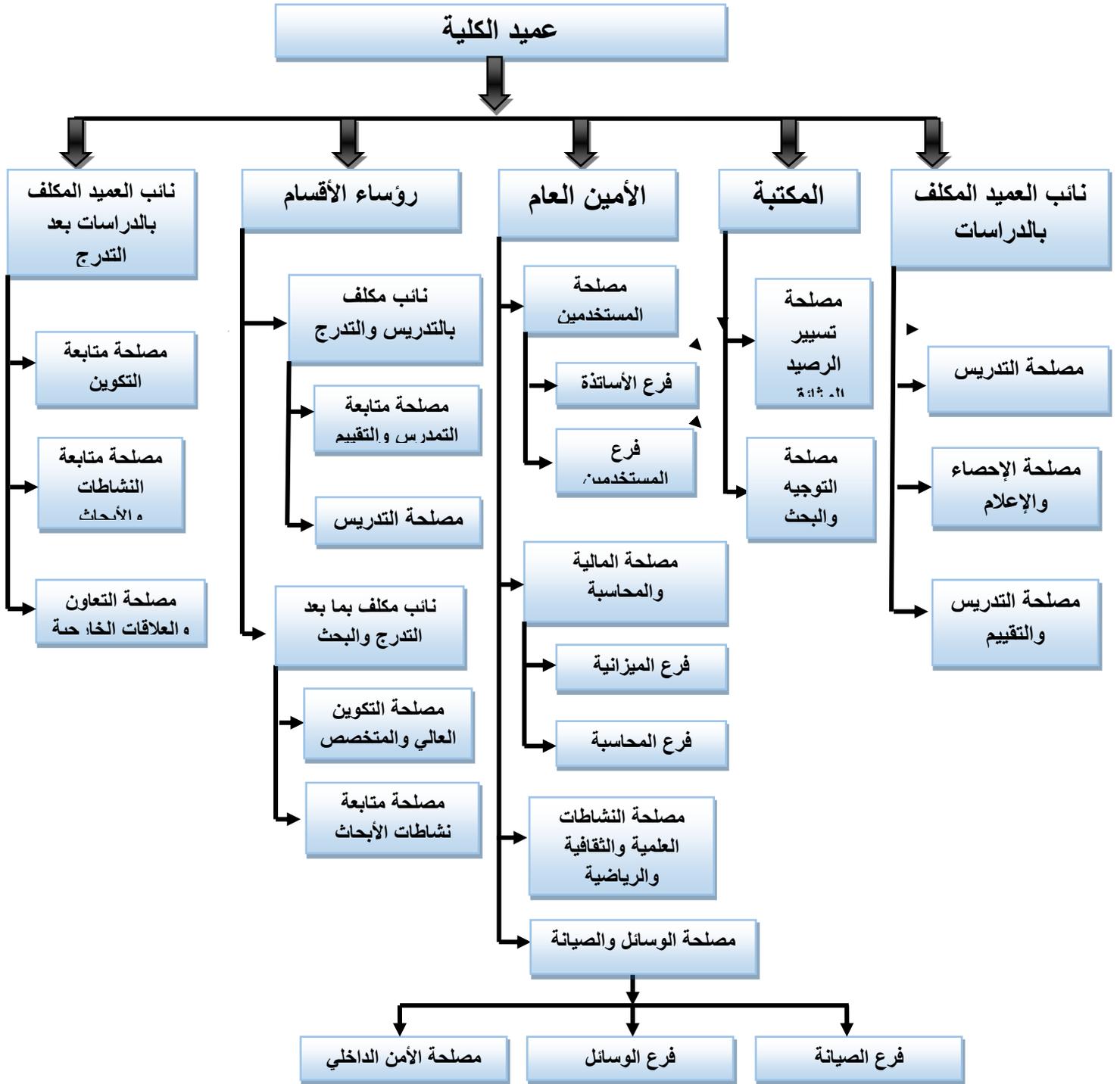
الموظفين قليل مقارنة بعدد المناصب والوظائف الموجودة في الكلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ووظيفة كل مستوى بالإضافة إلى مهام و أهداف الكلية.

أولاً-الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم (06): يمثل الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

ثانياً-وظائف كل مستوى

تتمثل وظائف كل مستوى كما يلي<sup>1</sup>:

1. عميد الكلية: ومن مهامه
  - أ. يت رأس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال؛
  - ب. المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية؛
  - ت. يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج...الخ؛
  - ث. يستقبل الطلبة ويستمع لانشغالاتهم؛
  - ج. يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل؛
  - ح. استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله إلى مصالح أخرى.
2. نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا والمسائل المتعلقة بالطلبة: ومن مهامه:
  - أ. يت رأس اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة؛
  - ب. يشرف على مصلحة التدريس؛
  - ت. عضو في لجنة التأديب؛
  - ث. يشرف على تحويلات الطلبة من فرع لآخر؛
  - ج. إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.
3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: ومن مهامه:
  - أ. الإشراف على مسابقات الماجستير والدكتوراه؛
  - ب. التكفل بإرسال الأساتذة الجامعيين للتدريب في الخارج لتحسين المستوى؛
  - ت. الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الدكتوراه؛
  - ث. القيام بعدة ملتقيات دولية ووطنية.
4. الأمانة العامة: ومن صلاحياتها:
  - أ. تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال؛
  - ب. تحضير مشروع الميزانية الخاصة بالكلية ومتابعة تنفيذها؛
  - ت. وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها؛

<sup>1</sup> ابن الشيخ يعقوب، بومعيزة سامي، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2019-2020، ص43

ث. ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق للكلية.

ج. وتشرف الأمانة العامة على أعمال المصالح التالية:

**1.4 مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهامها فيما يلي:

✓ استقبال ملفات الأساتذة الدائمين والمؤقتين؛

✓ التكفل بمتابعة المسار المهني للمستخدمين الإداريين والأساتذة على مستوى الكلية؛

✓ متابعة الحضور والغياب الخاص بالمستخدمين؛

✓ متابعة العطل المرضية.

**2.4 مصلحة الميزانية والمحاسبة:** تتمثل مهامها فيما يلي:

✓ تقوم بإعداد ملف ميزانية الكلية

✓ هي همزة وصل بين الكلية والوكيل المحاسب

**4.3 مصلحة الوسائل والصيانة:** تتمثل مهامها فيما يلي :

✓ الحرص على صيانة أجهزة الإعلام الآلي؛

✓ جرد وسائل وأثاث الكلية؛

✓ توفير الآلات اللازمة للمكاتب والحرص على صيانتها؛

✓ استقبال الفواتير وتحويلها لمصلحة الميزانية والمحاسبة.

## 5. المكتبة

✓ وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين؛

✓ العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي وإخضاعها باستمرار للجرد؛

✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة.

## 6. رئيس القسم

✓ مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم؛

✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته؛

✓ يساعد رؤساء المصالح.

ثالثا- الهياكل البيداغوجية للكلية: وتتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية:

**1. الإمكانيات المادية:** وتتمثل في:

أماكن التدريس، قاعات الانترنت، قاعات المطالعة، قاعات الأساتذة، قاعات الإشراف والمتابعة البيداغوجية للطلبة، قاعات المناقشة...

2. الإمكانيات البشرية: وتتمثل في الموظفين من أساتذة، إداريين، حراس... بالإضافة إلى الطلبة.

رابعاً - مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تستبطن مهام الكلية من مهام الجامعة ككل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- ✓ متابعة أنشطة البحث العلمي؛
- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تتمين البحث العلمي؛
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجزة من طرف الكلية؛
- ✓ تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها؛
- ✓ متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط وتطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل، وتطوير آلية التكيف المستمر مع تطورات المهن؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية من أساتذة، باحثين، إطارات تقنية؛
- ✓ تلبية الاحتياجات من إطارات ودراسات للمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص45

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنحاول إبراز المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك عن طريق عرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، انطلاقاً من المنهج المتبع، وتحديد عينة الدراسة.

أولاً- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، المجالات.
2. **منهج دراسة الحالة:** وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين على محاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

يمكن عرضها كما يلي:

1. **مجتمع الدراسة:** المقصود به هو مجموعة من العناصر لها خاصية مشتركة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث<sup>1</sup>. يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، بمختلف مستوياتهم الوظيفية أساتذة، وموظفين والبالغ عددهم 203 موظف.
2. **عينة الدراسة:** وتعني مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة<sup>2</sup>. تم توزيع 65 استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم استرجاع 62 استبيان وهي تمثل حجم العينة أي 62 فرداً بين أساتذة وموظفين بنسبة 31% من حجم المجتمع وهي نسبة مقبولة لمثل هذه الدراسات.

<sup>1</sup>موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب لل نشر، الجزائر، 2006، ص 298.

<sup>2</sup>محمد عبيدات، محمد أو ناصر، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999. ص 84.

الجدول رقم(05):الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والقابلة للدراسة

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
%100	65	الموزعة
%95.38	62	المسترجعة
%95.38	62	القابلة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

### 3. تحديد متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: "الثقة بزملاء العمل"، "الثقة بالمشرف"، "الثقة بالإدارة".

المتغير التابع: يتمثل في الالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأداة المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، وكذا التحقق من ثبات أداة الدراسة، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

أولاً-الأداة المستخدمة في جمع البيانات

### 1. الاستبيان:

وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي<sup>1</sup>.

في دراستنا هذه سيتم الاعتماد عليه كوسيلة لجمع البيانات، كونه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميمه اعتماداً على الدراسات التي تناولت متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الجانب النظري للدراسة. تم تقسيمه إلى قسمين (أنظر الملحق الأول ص91)، القسم الأول الخصائص

<sup>1</sup>رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص81.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي) أما القسم الثاني له محورين تما تحديدهما بناء على فرضيات الدراسة هما:

**المحور الأول:** يخص الثقة التنظيمية يضم 25 عبارة، تناولنا فيها أبعاد الثقة التنظيمية وهي مقسمة لثلاثة أبعاد كالاتي:

✓ بعد الثقة بزملاء العمل (من العبارة 01 إلى 09).

✓ بعد الثقة بالمشرف أو الرئيس المباشر (من العبارة 10 إلى 18).

✓ بعد الثقة بالإدارة أي إدارة الكلية في هذه الدراسة (من العبارة 19 إلى 25).

**المحور الثاني:** يضم 19 عبارة تتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية.

**الجدول رقم (06):** يمثل محاور الاستبيان وعدد ونسبة عبارات كل محور

اسم المحور	البعد	عدد العبارات	النسبة %
الثقة التنظيمية	الثقة بالزملاء	09	20.45
	الثقة بالمشرفين	09	20.45
	الثقة بالإدارة	07	15.90
الالتزام التنظيمي		19	43.2
المجموع		44	100

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

تم الاعتماد على سلم "ليكرت الخماسي" كمقياس لإجابات أفراد عينة الدراسة وفيما يلي جدول يوضح درجات قياس هذا السلم:

**الجدول رقم (07):** مقياس ليكرت الخماسي

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

**المصدر:** سعدي النفيعي، أساليب التقويم "الاستبانة، أسلوب ليكرت، ص05

كما تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل بعد كما يلي<sup>1</sup>:

الجدول (08): تفسير قيم المتوسطات

المتوسط الحسابي	المجال
[من 1 إلى 1.79]	غير موافق بشدة
[من 1.80 إلى 2.59]	غير موافق
[من 2.60 إلى 3.39]	محايد
[من 3.40 إلى 4.19]	موافق
[من 4.20 إلى 5]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة سابقة

#### ثانياً- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات المسترجعة، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS** نسخة 22 وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الأساليب الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي وعليه تم الاعتماد على مجموعة منها هي:

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط: وذلك من أجل قياس ثبات وصدق الاستبيان.
- ✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل الوصف والتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
- ✓ الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي. فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت من استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي الواحد أو تفوقه.
- ✓ استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة إجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- ✓ استخدام أسلوب تحليل الانحدار: وذلك من أجل معرفة أثر الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup>أجرون أمال، جندل مديحة، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2022-2023، ص43.

ثالثاً- ثبات وصدق أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان كان لابد من إخضاعه لاختباري الثبات والصدق.

1. اختبار ثبات أداة الدراسة

**اختبار الثبات:** المقصود بثبات أداة الدراسة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف<sup>1</sup>. هناك عدة مقاييس لاختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbachs".

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال، والعكس صحيح عند اقترابه من الصفر، وأن الحد الأدنى المتفق عليه هو 0.6 (%60)

وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09): ثبات متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور الثقة التنظيمية	الثقة بزملاء العمل	0.911
	الثقة بالمشرف	0.966
	الثقة بالإدارة	0.956
محور الثقة التنظيمية ككل	25	0.967
الالتزام التنظيمي	19	0.959
جميع عبارات الاستبيان	44	0.978

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الثقة التنظيمية بلغت قيمته **0.96** وهي قيمة مقبولة كونها أعلى من القيمة المطلوبة (**0.06**). كما أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الالتزام التنظيمي بلغت قيمته **0.95** وهي كذلك قيمة مقبولة، كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت قيمته **0.97** أي ما نسبته

<sup>1</sup>بشنة حنان، بوعموشة نعيم، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2020، ص 126.

(97%) وهي نسبة مرتفعة و جد مقبولة كونها أكثر من النسبة المعيارية (60 %)، دلالة على أن الاستبانة لو وزعت في نفس الظروف وعلى نفس العينة تعطي نفس الإجابات .

## 2. اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

أ. اختبار صدق الاتساق الداخلي بين المتغير المستقل وأبعاده:

الجدول (10): الاتساق الداخلي للمتغير المستقل وأبعاده.

المتغير المستقل	أبعاد الثقة التنظيمية	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
الثقة التنظيمية	الثقة بزملاء العمل	0.877	0.000
	الثقة بالمشرفين	0.926	0.000
	الثقة بالإدارة	0.849	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول نلاحظ وجود ارتباط عالي جدا وبدلالة معنوية قوية جدا بين الثقة التنظيمية وأبعادها حيث بلغت القيمة المعنوية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (0.877) بين الثقة التنظيمية والثقة بزملاء العمل و (0.926) بين الثقة التنظيمية والثقة بالمشرفين، و (0.849) بين الثقة التنظيمية والثقة بالإدارة مما يؤكد الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل ويثبت أهمية هذه الأبعاد في قياس الثقة التنظيمية.

ب. اختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل وعبارته:

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل وعبارته.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
	البعد الأول: الثقة بزملاء العمل		
01	تربطني مع زملائي في العمل علاقات اجتماعية طيبة.	0.639	0.000
02	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	0.744	0.000
03	زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع المصلحة والمقابل.	0.775	0.000

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	0.840	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	04
0.000	0.816	يتبادل معي زملائي في العمل المعلومات التي تساعد على أداء العمل.	05
0.000	0.787	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	06
0.000	0.711	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم مهما كانت الظروف	07
0.000	0.768	زملائي في العمل يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الخاصة ويستمعون لها باهتمام	08
0.000	0.810	زملائي في العمل يتواصلون معي بشكل جيد سعياً للفهم المشترك بيننا	09
0.000	0.926	<b>البعد الثاني: الثقة بالمشرفين</b>	
0.000	0.757	أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل.	01
0.000	0.874	سلسلة الاتصال بيني وبين مشرفي في العمل تعزز ثقتي به.	02
0.000	0.889	يساعدني مشرفي في العمل على حل مشاكل العمل.	03
0.000	0.851	تقبل مناقشاتي في قضايا العمل مع مشرفي في العمل يجعلني أكثر ثقة به (الاستماع إلى مقترحاتي وآرائي).	04
0.000	0.886	يولي مشرفي في العمل اهتماماً كبيراً لمشاكل الآخرين ويعتبرها مشاكله.	05
0.000	0.932	أثق بمشرفي في العمل لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفان.	06
0.000	0.929	علاقتنا المشتركة تجعلني أتكلم مع المشرف بحرية عن صعوبات العمل.	07
0.000	0.936	اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	08
0.000	0.924	يسعى مشرفي في العمل للتوافق معي دون تفضيل المصلحة الذاتية ويسعى بتعزيز نقاط التوافق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	09
0.000	0.849	<b>البعد الثالث: الثقة بالإدارة</b>	
0.000	0.932	إدارة الكلية تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار عند اتخاذها	01

القرارات أو عند وضعها قوانين جديدة.		
02	0.934	تقدم إدارة الكلية يد الدعم والمساعدة لجميع الموظفين على حد سواء.
03	0.951	تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ وعودها للموظفين لديها
04	0.925	تقدر إدارة الكلية الجهود المتميزة وتفتح المجال أمام موظفيها لمناقشة القضايا والأفكار الجديدة.
05	0.674	إدارة الكلية قادرة على إنجاز مهامها في مختلف الظروف والأزمات.
06	0.938	تسعى إدارة الكلية دوماً لتوسيع وإقامة الاتصالات بين الموظفين سعياً للفهم المشترك.
07	0.850	تقوم إدارة الكلية بتوفير الأمن الوظيفي وتحرص على تنمية قدرات الموظفين في الكلية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssV22

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط بدلالة قوية جدا بين كل بعد وعبارته، إذ بلغت جميع القيم المعنوية قيمة (0.00) وهذا يثبت أهمية العبارات التي تم استخدامها لقياس الأبعاد وبناء الاستبانة كما يلي:

- بالنسبة إلى الثقة بزملاء العمل قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات ارتباط بين المتوسطة والمرتفعة وهي محصورة بين (0.639 و 0.840).

- بالنسبة إلى الثقة بالمشرفين قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات ارتباط بين مرتفعة وهي محصورة بين (0.757 و 0.936).

- بالنسبة إلى الثقة بالإدارة قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات ارتباط مرتفعة وهي محصورة بين (0.674 و 0.951).

ج. اختبار صدق الاتساق الداخلي بين المتغير التابع وعبارته: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي بين المتغير التابع وعبارته.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني موظف بهذه الكلية.	0.899	0.000
2	أشعر بالانتماء وبالارتباط بهذه الكلية كما لو أنها بيتي الثاني.	0.891	0.000

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	0.867	تستحق هذه الكلية الإخلاص والولاء من طرف الموظفين فيها.	3
0.000	0.872	أشعر كما لو أن مشاكل هذه الكلية هي مشاكل خاصة.	4
0.000	0.848	أنا مستعد لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف هذه الكلية ونجاحها.	5
0.000	0.699	من واجبي أن أحافظ على تطبيق لوائح وقوانين هذه الكلية، وأن أحافظ على الممتلكات الخاصة بها وكأنها ممتلكاتي	6
0.000	0.536	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة تساهم في نجاح الكلية.	7
0.000	0.738	من واجبي كموظف في هذه الكلية أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	8
0.000	0.811	سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية.	9
0.000	0.681	ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتي وأتعرض لاضطرابات مادية ومعنوية إن أنا قررت مغادرة هذه الكلية.	10
0.000	0.670	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في هذه الكلية مقابل استمرارتي بالعمل فيها.	11
0.000	0.755	أنا باق في هذه الكلية رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.	12
0.000	0.564	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الكلية.	13
0.000	0.754	من المستبعد مغادرتي لهذه الكلية لأن لدي واجب أخلاقي اتجاه زملائي الموظفين.	14
0.000	0.622	الاستمرار في العمل في هذه الكلية هو ضرورة وحاجة أكثر مما هو رغبة.	15
0.000	0.846	أتحدث مع الآخرين عن كليتي باعتزاز وافتخار باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها.	16
0.000	0.765	قيمي وتوجهاتي تتوافق من قيم وتوجهات الكلية.	17
0.000	0.874	أنا مهتم جدا بوضعية ومستقبل هذه الكلية.	18
0.000	0.804	بيئة العمل في الكلية مريحة ومستقرة.	19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssV22

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط بين المرتفع والمتوسط وبدلالة معنوية قوية جدا بين كل بعد وعباراته بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي حيث بلغت جميع قيم الدلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المتفق عليه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على البيانات التي تم تجميعها وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سننظر في هذا المطلب إلى العناصر التالية:

أولاً- وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الجزء الأول من الاستبيان المتعلقة بأفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الأقدمية.

1. الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس إلى فئتين يلخصهما الجدول التالي:

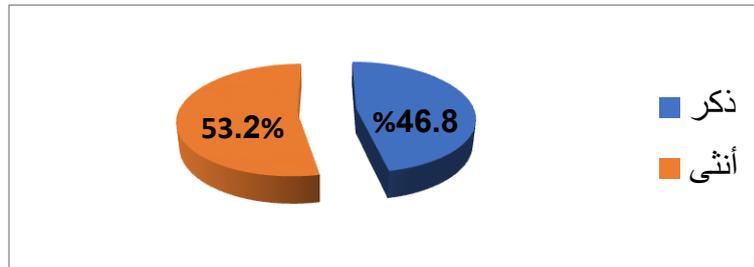
الجدول رقم(13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
46,8%	29	ذكر
53.2%	33	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spssV22

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (53.2%) مقارنة بنسبة الذكور البالغة (46.8%)، وعليه نستنتج أن فئة الإناث هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة.

الشكل رقم (07) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v22

2. العمر: تم توزيع أفراد العين حسب العمر إلى أربع فئات هي:

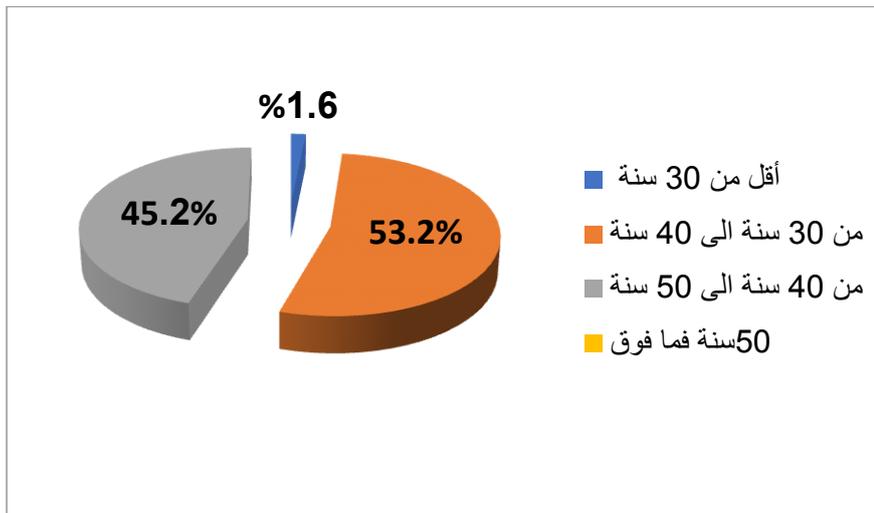
الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	1	1.6
من 30 سنة-إلى أقل من 40 سنة	33	53.2
من 40 سنة-إلى أقل من 50 سنة	28	45.2
50 سنة فما فوق	0	0
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spssV22

يشير الجدول إلى التقسيمات الأربعة للفئات العمرية، حيث أن 53.2% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 45.2%، بعدها فئة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 1.6%، أما فئة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة لم يتم تسجيل أي نسبة، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب.

الشكل رقم (08) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

3. المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى العلمي إلى مستويات ملخصة في الجدول الموالي:

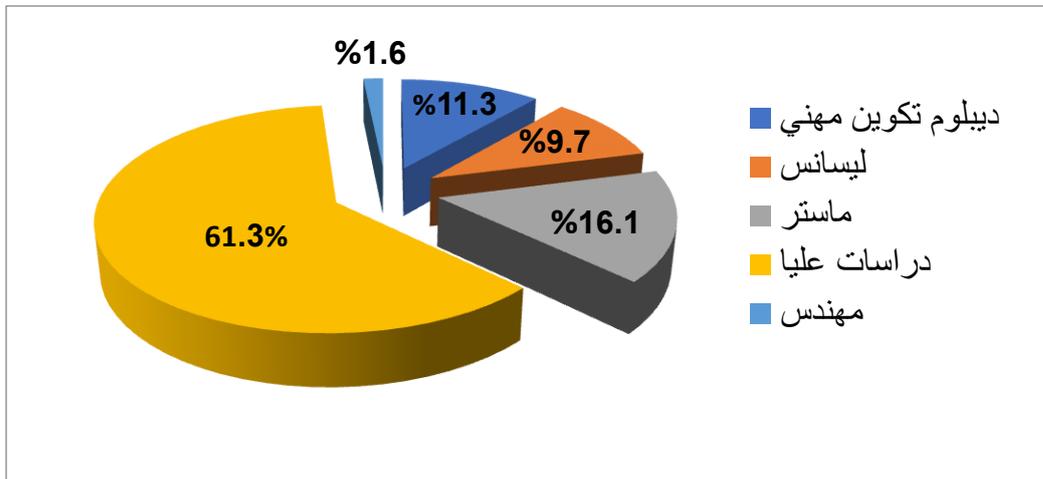
الجدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
11.3	7	ديبلوم تكوين مهني
9.7	6	ليسانس
16.1	10	ماستر
1.6	1	مهندس
61.3	38	دراسات عليا
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spssv22

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى دراسات عليا بنسبة 61.3% بحكم أن المناصب التي يشغلونها تتطلب أعلى المستويات والشهادات، يليه فئة الأفراد من مستوى ماستر بنسبة 16.1%، بعدها فئة الأفراد ممن يحملون مستوى ديبلوم تكوين مهني بنسبة 11.3%، ومستوى ليسانس بنسبة 9.7%، وفي الأخير سجلت أصغر نسبة للذين يملكون مستوى مهندس حيث بلغ عددهم فرد واحد من أصل 62 فرد بنسبة 1.6%.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv22

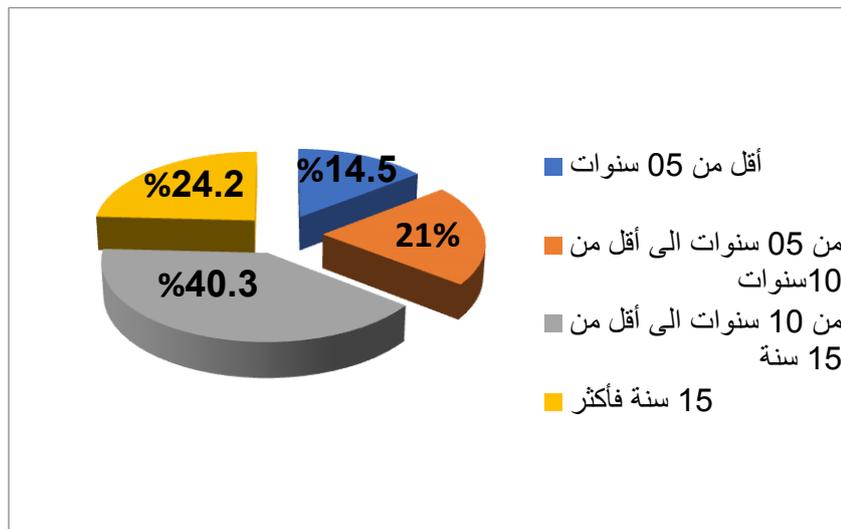
4. الأقدمية: يتوزع أفراد العينة حسب أقدميتهم وخبرتهم في العمل إلى أربع فئات، يوضحها الجدول التالي:  
الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
14.5	9	أقل من 05 سنوات
21.0	13	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
40.3	25	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
24.2	15	15 سنة فأكثر
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات spssv22

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 10-15 سنة وتمثل ما نسبته 40.3%، يليه بعدها فئة أفراد العينة الذين يملكون سنوات أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 24.2%، ثم فئة 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 21%، وفي الأخير جاء أفراد العينة ممن لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 14.5%. تدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الموظفين، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم، وقدرتهم على المساهمة في اتخاذ القرارات الفعالة.

الشكل رقم (10) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية.



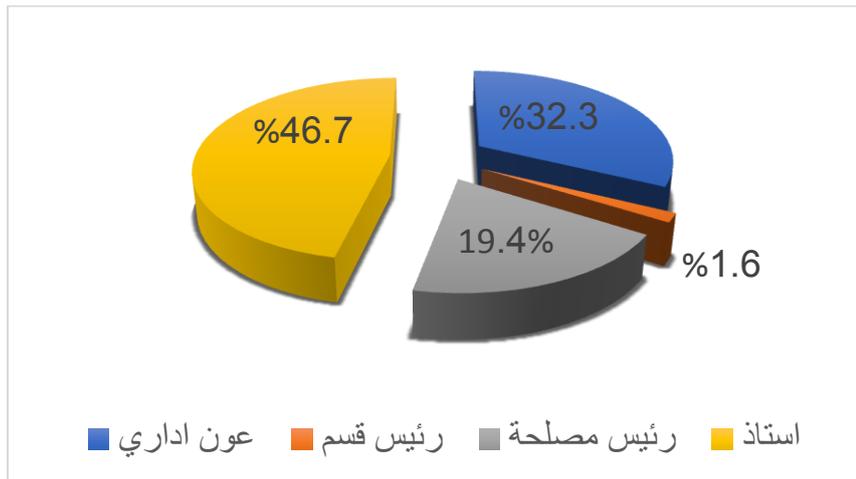
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

5. المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم الوظيفي إلى أربع فئات، يوضحها الجدول التالي:  
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
32.3	20	عون إداري
1.6	1	رئيس قسم
19.4	12	رئيس مصلحة
46.7	29	أستاذ
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول ان نسبة 46.7% تمثل الأساتذة، تليها نسبة الأعوان الإداريين ب 32.3 %، تليها بعدها نسبة رؤساء المصالح ب 19.4 وفي الأخير رؤساء الأقسام بنسبة 1.6، نلاحظ أن نسبة من يتواجدون في الإدارة (عون إداري، رئيس قسم، رئيس مصلحة) أكبر من نسبة الأساتذة وذلك راجع لسهولة التواصل مع الإداريين لعملمهم في مكاتب وصعوبة التواصل مع الأساتذة لكثرة انشغالهم وتنقلهم بين الحجرات للتدريس.  
الشكل رقم (11) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب نحاول تشخيص واقع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الكلية انطلاقاً من وجهة نظر المبحوثين وهذا بالرجوع إلى درجة الموافقة على العبارات المطروحة.

أولاً- التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الثقة التنظيمية

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

1. تحليل اتجاهات عينة الدراسة اتجاه بعد الثقة بزملاء العمل

ويشمل هذا البعد على تسعة عبارات والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط والانحراف المعياري لبعد الثقة بزملاء العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تربطني مع زملائي في العمل علاقات اجتماعية طيبة.	4.11	0.85	موافق
02	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	3.11	1.00	محايد
03	زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيداً عن دافع المصلحة والمقابل.	3.74	1.02	موافق
04	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	3.64	0.95	موافق
05	يتبادل معي زملائي في العمل المعلومات التي تساعد على أداء العمل.	3.90	0.84	موافق
06	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	3.54	1.00	موافق
07	زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم مهما كانت الظروف	3.56	1.03	موافق
08	زملائي في العمل يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الخاصة ويستمعون لها باهتمام	3.24	1.11	محايد
09	زملائي في العمل يتواصلون معي بشكل جيد سعياً للفهم المشترك بيننا	3.46	0.95	موافق
	الإجمالي لبعد الثقة بزملاء العمل	3.59	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات spssV22

يتبين من الجدول رقم وفق مقياس الدراسة وجود اتجاه عام نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الثقة بزملاء العمل 3.59 بانحراف معياري عام 0.74 مما يعكس التجانس في إجابات العينة

حول هذا البعد، أما على مستوى العبارات فإن أغلبها جاءت نحو اتجاه الموافقة بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين باستثناء العبارات 02-08 التي تم تسجيل اتجاه نحو الحياد فيها. هذا يدل على أن هناك ثقة بين الزملاء في الكلية ميدان الدراسة حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون وجود ثقة تنظيمية بين الزملاء وهو ما يعكسه الجو الإيجابي الذي تتميز به بيئة العمل في الكلية من تعاون واحترام وتقدير بين الموظفين، وأيضاً وجود علاقات متبادلة بينهم من حيث الاعتماد والتشارك في الأفكار والمعلومات، ووجود اتصالات مفتوحة بينهم أدت لخلق مجموعة من المواقف الإيجابية المساعدة على توفر الثقة.

## 2. تحليل اتجاهات عينة الدراسة اتجاه بعد الثقة بالمشرف

الجدول رقم (19): المتوسط والانحراف المعياري لبعد الثقة بالمشرف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل طالما هو يتصرف بطريقة عادلة.	3.85	0.82	موافق
02	سلاسة الاتصال بيني وبين مشرفي في العمل تعزز ثقتي به.	3.83	0.77	موافق
03	يساعدني مشرفي في العمل على حل مشاكل العمل.	3.70	0.96	موافق
04	تقبل مناقشاتي في قضايا العمل مع مشرفي في العمل يجعلني أكثر ثقة به (الاستماع إلى مقترحاتي وآرائي).	3.85	0.86	موافق
05	يولي مشرفي في العمل اهتماماً كبيراً لمشاكل الآخرين ويعتبرها مشاكله.	3.35	1.02	محايد
06	أثق بـمشرفي في العمل لأنه ينظر للعمل باحترافية وتقان.	3.67	0.95	موافق
07	علاقتنا المشتركة تجعلني أتكلم مع المشرف بحرية عن صعوبات العمل.	3.74	0.95	موافق
08	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	3.66	0.95	موافق
09	يسعى مشرفي في العمل للتوافق معي دون تفضيل المصلحة الذاتية ويسعى بتعزيز نقاط التوافق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	3.51	1.03	موافق
	الإجمالي لبعد الثقة بالمشرف	3.69	0.82	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات spss

يتبين من الجدول وفق مقياس الدراسة وجود اتجاه عام نحو الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الثقة بالمشرف 3.69 بانحراف معياري عام 0.82 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول هذا البعد. أما

على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة في اغلبها باستثناء العبارة رقم 05 التي تم تسجيل اتجاه نحو الحياد فيها.

هذا يدل على توفر عنصر الثقة في الرؤساء والمشرفين في الكلية ميدان الدراسة، أي أن المشرف يحظى بثقة مرؤوسيه، وذلك راجع لكونه منفتحا عليهم ويهتم بهم ويعاملهم بعدالة، وثقة الموظفين بمشرفهم حسب وجهة نظر أغلب أفراد العينة دلالة على أن هذا الأخير يتمتع بالخبرة المهنية اللازمة ومختلف المعارف الخاصة بالوظيفة مما جعلهم يتقنون بقراراته وأعماله، وأيضا مجموعة الصفات والقيم الايجابية التي يتمتع بها المشرف ساعدت على خلق جو من الثقة والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه.

### 3. تحليل اتجاهات عينة الدراسة اتجاه بعد الثقة بالإدارة

الجدول رقم (20): المتوسط والانحراف المعياري لإجابات بعد الثقة بإدارة الكلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	إدارة الكلية تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار عند اتخاذها القرارات أو عند وضعها قوانين جديدة.	3.37	1.23	محايد
02	تقدم إدارة الكلية يد الدعم والمساعدة لجميع الموظفين على حد سواء.	3.33	1.24	محايد
03	تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ وعودها للموظفين لديها	3.25	1.17	محايد
04	تقدر إدارة الكلية الجهود المتميزة وتفتح المجال أمام موظفيها لمناقشة القضايا والأفكار الجديدة.	3.53	1.16	موافق
05	إدارة الكلية قادرة على إنجاز مهامها في مختلف الظروف والأزمات.	3.67	0.93	موافق
06	تسعى إدارة الكلية دوما لتوسيع وإقامة الاتصالات بين الموظفين سعيا للفهم المشترك.	3.40	1.12	موافق
07	تقوم إدارة الكلية بتوفير الأمن الوظيفي وتحرص على تنمية قدرات الموظفين في الكلية.	3.43	1.08	موافق
	<b>الإجمالي لبعء الثقة بالإدارة</b>	<b>3.40</b>	<b>1.01</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من الجدول وفق مقياس الدراسة وجود اتجاه عام نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء الثقة بالإدارة 3.40 بانحراف معياري قدره 1.01، أما على مستوى العبارات فقد عرفت إجابات أفراد العينة حول

بعد الثقة بالإدارة تباينا معتبرا، إذ نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة في العبارات 04-05-07-06 في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو الحياد في العبارات 01-02-03.

هذا يدل على أن مفردات عينة الدراسة تثق في الطاقم الإداري للكلية ميدان الدراسة، من حيث أهدافها وقراراتها وقدرتها على التكيف مع المستجدات، وأن الإدارة حسب وجهة نظرهم تبذل جهودا للتواصل معهم، وتوفر مناخ داعم للموظفين كتقدير جهودهم ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

الجدول رقم (21): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الثقة التنظيمية.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الثقة بزملاء العمل	3.59	0.74	2	موافق
الثقة بالمشرفين	3.69	0.82	1	موافق
الثقة بالإدارة	3.40	1.01	3	موافق
متغير الثقة التنظيمية ككل	3.57	0.75	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال التحليل الإحصائي يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات الثقة التنظيمية كانت إيجابية حيث المتوسط الحسابي العام للثقة التنظيمية 3.57 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول بانحراف معياري قدره 0.75، وقد احتلت العبارات المشكلة لبعد الثقة بالمشرفين الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري 0.82، وأحتل بعد الثقة بزملاء العمل الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.74، أما الترتيب الأخير فكان لبعد الثقة بالإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري 1.01.

أولاً- التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (22): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني موظف بهذه الكلية.	3.95	1.03	موافق
02	أشعر بالانتماء وبالارتباط بهذه الكلية كما لو أنها بيتي الثاني.	3.85	1.08	موافق
03	تستحق هذه الكلية الإخلاص والولاء من طرف الموظفين فيها.	3.91	1.02	موافق

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

04	أشعر كما لو أن مشاكل هذه الكلية هي مشاكل خاصة.	3.53	1.16	موافق
05	أنا مستعد لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف هذه الكلية ونجاحها.	4.03	1.03	موافق
06	من واجبي أن أحافظ على تطبيق لوائح وقوانين هذه الكلية، وأن أحافظ على الممتلكات الخاصة بها وكأنها ممتلكاتي	4.30	0.71	موافق بشدة
07	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة تساهم في نجاح الكلية.	3.80	1.08	موافق
08	من واجبي كموظف في هذه الكلية أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	4.27	0.72	موافق بشدة
09	سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية.	3.37	1.14	محايد
10	ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتي وأتعرض لاضطرابات مادية ومعنوية إن أنا قررت مغادرة هذه الكلية.	2.98	1.19	محايد
11	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في هذه الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.	2.62	1.10	محايد
12	أنا باق في هذه الكلية رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.	3.00	1.13	محايد
13	أنتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الكلية.	3.40	1.15	موافق
14	من المستبعد مغادرتي لهذه الكلية لأن لدي واجب أخلاقي اتجاه زملائي الموظفين.	3.06	1.11	محايد
15	الاستمرار في العمل في هذه الكلية هو ضرورة وحاجة أكثر مما هو رغبة.	3.06	1.06	محايد
16	أحدثت مع الآخرين عن كليتي باعتزاز وافتخار باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها.	3.64	1.02	موافق
17	قيمي وتوجهاتي تتوافق من قيم وتوجهات الكلية.	3.61	0.96	موافق
18	أنا مهتم جدا بوضعية ومستقبل هذه الكلية.	3.77	1.01	موافق
19	بيئة العمل في الكلية مريحة ومستقرة.	3.61	1.07	موافق
	الإجمالي لمتغير الالتزام التنظيمي	3.57	0.97	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spssV22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن آراء الباحثين حول فقرات محور الالتزام التنظيمي تراوحت بين الحياد و الموافقة، فكانت الإجابة عن العبارات ( 09-10-11-12-14-15 ) لها اتجاه الحياد حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.62) للعبارة رقم 11 "سأقبل أي وظيفة أكلف بها في هذه الكلية مقابل استمراري

بالعمل فيها" و(3.37) للعبارة رقم 09 " سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية" في حين وردت إجابات العبارات (01-02-03-04-05-07-13-16-17-18-19) باتجاه الموافقة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3.40) للعبارة رقم 13" أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الكلية" و(4.03) للعبارة رقم 05 " أنا مستعد لبذل جهد اكبر لتحقيق أهداف هذه الكلية ونجاحها" بينما جاءت العبارتان رقم06 " من واجبي أن أحافظ على تطبيق لوائح وقوانين هذه الكلية، وأن أحافظ على الممتلكات الخاصة بها وكأنها ممتلكاتي، والعبارة رقم 08" من واجبي كموظف في هذه الكلية أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع" في اتجاه الموافقة بشدة فجاءت متوسطاتهما الحسابية (4.30) و(4.27) على التوالي. كما يتبين من الجدول وفق مقياس الدراسة وجود اتجاه عام نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الالتزام التنظيمي 3.57 بانحراف معياري قدره 0.97 وهو ما يؤكد بأن الباحثين قد وافقوا على معظمها جاء في هذا المحور من عبارات.

يمكن أن نرجع هذا إلى كون السياسات و القرارات التي تتخذها الكلية تخدم مصالح الموظفين، وبالتالي ساهمت وأثرت بشكل إيجابي أدى إلى زيادة ثقة الموظفين في الإدارة وهذا انعكس إيجابا على التزامهم، بالإضافة إلى الروابط التنظيمية القوية بالكلية والتعاون والتشارك المتبادل بين الموظفين و الجو العام الذي يكسر عامل الروتين الذي يؤدي إلى نوع من الشعور بالملل، انعكس إيجابا على انتماء و التزام الموظفين، كل هذا إلى جانب العلاقات المشتركة بين المشرفين على العمل و الموظفين في عزز من ثقتهم بهم مما يؤدي إلى التزام الموظفين بالكلية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:  
من أجل رفض أو قبول الفرضيات تم اعتماد مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي (0.05) كقاعدة لذلك، فإذا كان (Sig) المحصل عليه أقل أو يساوي (0.05) نقبل الفرضية وإن كان أكبر منها نفي الفرضية.

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في الكلية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

الجدول رقم (23): أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالانحدار البسيط

البيان	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	F	مستوى الدلالة sig
الثقة التنظيمية	0.831	0.691	0.881	0.42	133.92	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spssv22

نلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الانحدار البسيط ما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع هي 83% أي علاقة إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) هي 0.691 أي أن الثقة التنظيمية مسؤولة عن 69.1% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي والنسبة الباقية (30.9%) تفسرها عوامل أخرى. وبما أن قيمة F المحسوبة 133.92 عند مستوى الدلالة 0.00 هي أكثر من قيمة F الجدولية 2.51 عند مستوى الدلالة 0.05، أي يوجد أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقل من الدلالة المقبولة في العلوم الاجتماعية (0.05).

ولمعرفة أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.88، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية بـ 0.88.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج التالي:

$$Y=0.42+0.88X$$

Y : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

X : المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

ومنه نقبل الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة ونرفض الفرضية H<sub>0</sub>.

ومما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص بوجود أثر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بزلاء العمل على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بالكلية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في زملاء العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في زملاء العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

الجدول رقم(24): تحليل الانحدار لقياس أثر بعد الثقة بزلاء العمل على الالتزام التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	F	مستوى الدلالة sig
الثقة بزلاء العمل	0.687	0.472	0.732	0.940	53.59	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spssv22

نلاحظ من خلال نتائج جدول ما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل و المتغير التابع هي 68.7% أي علاقة إيجابية وقوية بين بعد الثقة بزلاء العمل و الالتزام التنظيمي، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) هي 0.47 أي أن المتغير المستقل بعد الثقة بزلاء العمل مسؤول عن 47% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الالتزام التنظيمي والنسبة المتبقية (53%) تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 53.59 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.51 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر للثقة بزلاء العمل على الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (sig=0.00) و هي أقل من الدلالة المقبولة في العلوم الاجتماعية (0.05).

ولمعرفة أثر الثقة بزلاء العمل على الالتزام التنظيمي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.73، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بزلاء العمل بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي ب0.73.

ومنه فإن النموذج الإحصائي البسيط للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y=0.94+ 0.73X_1$$

Y : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

X<sub>1</sub>: المتغير المستقل (الثقة بزملاء العمل)

ومنه نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة ونرفض الفرضية H<sub>0</sub>. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص بوجود أثر لبعد الثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرف في تحقيق الالتزام مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بالكلية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرف في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرف في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار لقياس أثر بعد الثقة بالمشرف على الالتزام التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	F	مستوى الدلالة sig
الثقة بالمشرف	0.73	0.539	0.709	0.956	70.014	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال نتائج جدول الانحدار البسيط ما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل و المتغير التابع هي 73% أي علاقة إيجابية وقوية بين بعد الثقة بالمشرف والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) هي 0.539 أي أن المتغير المستقل بعد الثقة بالمشرف مسؤول 53.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الالتزام التنظيمي والنسبة المتبقية (46.1%) تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 70.01 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.51 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر للثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقل من الدلالة المقبولة في العلوم الاجتماعية (0.05).

ولمعرفة أثر الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.70، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية ب0.70.

ومنه فإن النموذج الإحصائي البسيط للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y=0.95+ 0.70X_2$$

Y : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

X<sub>2</sub>: المتغير المستقل (الثقة بالمشرفين)

ومنه نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة ونرفض الفرضية H<sub>0</sub>.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بالكلية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية.

الجدول رقم (26): يمثل تحليل الانحدار لقياس أثر الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	f	مستوى الدلالة sig
الثقة بالإدارة	0.78	0.61	0.61	1.47	95.02	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spssV22

نلاحظ من خلال نتائج جدول الانحدار البسيط ما يلي:

أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل و المتغير التابع هي 78% أي علاقة إيجابية وقوية بين بعد الثقة بالإدارة و الالتزام التنظيمي، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) هي 0.61 أي أن المتغير المستقل بعد الثقة بالإدارة مسؤول عن 61% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الالتزام التنظيمي والنسبة المتبقية (39%) تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 95.02 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2.51 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر للثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (sig=0.00) و هي أقل من الدلالة المقبولة في العلوم الاجتماعية (0.05).

ولمعرفة أثر الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.61، وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة بالإدارة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي ب0.61.

ومنه فإن النموذج الإحصائي البسيط للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y=1,47+ 0.61X_3$$

Y : المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

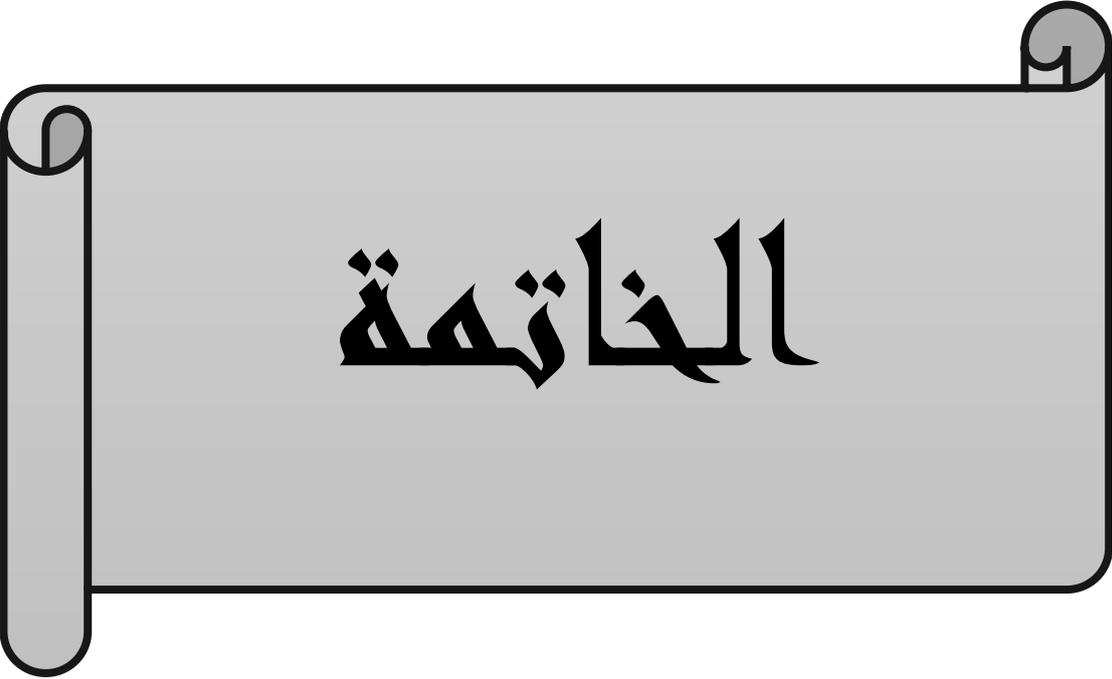
X<sub>3</sub>: المتغير المستقل (الثقة بالإدارة)

ومنه نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة ونرفض الفرضية H<sub>0</sub>.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع الثقة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعرفة دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة، في بداية هذا الفصل تناولنا وصفا منهجي المنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بالتعريف بالكلية ثم مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها باستعمال الاستمارة، الأساليب الإحصائية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط وذلك بغرض معرفة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك ثقة تنظيمية في الكلية والتي لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي.



الخاتمة

لقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم، باعتبار المورد البشري هو الركيزة الأساسية لتفوق والتميز، لذلك وجب الانفتاح على هذا المورد من خلال غرس مشاعر الثقة فيه وتوفير العوامل التي تؤدي إلى استقراره وبالتالي التزامه، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية من خلال إشكالية تمحورت حول معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج. حيث تم معالجة هذه الإشكالية عن طريق فصلين نظري وتطبيقي، واتباع المنهج والأدوات المذكورة سابقاً، أُنتم التوصل إلى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني ساهمت في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، فيما يلي سنحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

### أولاً- النتائج النظرية

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب النظري فيما يلي:

- \_ الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة وذات الأهمية البالغة في نجاح المنظمات لما لها من دور في بقاء وتماسك الأفراد واستمرارهم بالمنظمة؛
- تتكون الثقة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة، وهي الثقة التي تكون بين المستويات الإدارية الثلاثة؛
- تربط الثقة التنظيمية علاقة إيجابية وطردية بالالتزام التنظيمي حيث كلما كانت ثقة الفرد بإدارة منظمته وبمشرفيه وبزملائه كبيرة وقوية كلما زاد انتمائه والتزامه وولائه لهذه المنظمة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### ثانياً- النتائج الميدانية

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

- ✓ تبين من خلال دراسة البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي) وجود تنوع في خصائص أفراد العينة، وأن الكلية محل الدراسة تحتوي على كفاءات علمية متنوعة وخبيرة وتزخر بطاقة بشرية من فئة الشباب؛
- ✓ وجود مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية في الكلية محل الدراسة والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الذي بلغ **3.574**، ذلك راجع للسعي المتواصل من طرف الكلية من أجل الوصول إلى مستوى عال من التفوق مقارنة بالكليات الأخرى، و الحصول على مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية، وعليه فإن الكلية تعمل دوماً لتقديم الدعم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك من أجل أن يكونوا على أكبر قدر من التميز في عملهم عن طريق توفير البيئة الملائمة للاستفادة من قدراتهم وتطويرها، وبالتالي ضمان التزامهم وضمن استثمار قدراتهم بما يخدم أهداف الكلية.

✓ وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الذي بلغ 3.570، وهذا راجع لتأثير الثقة التنظيمية التي يتمتع بها الموظفون مما أدى تعزيز اتجاههم الإيجابي اتجاه الكلية وذلك انعكس على التزامهم.

✓ توفر بعد الثقة بالمشرف المباشر بمستويات أكثر من بعد الثقة بزملاء العمل وبعد الثقة بالإدارة في الكلية محل الدراسة؛

✓ يوجد أثر للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الكلية محل الدراسة؛

✓ يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن أبعاد الثقة التنظيمية التي تم اعتمادها وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) تؤثر في تحقيق الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة؛

✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 83.1% وهي نسبة ارتباط قوية؛

✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، جاء بعد الثقة بالإدارة أكثر الأبعاد ارتباطا بمستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 78% يليه بعد الثقة بالمشرفين بنسبة 73% يليه بعد الثقة بالزملاء 68.7%.

✚ **الاقتراحات:** في ضوء ما توصلنا إليه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:

✓ باعتبار أن موظفي الكلية يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية، لذلك فإن الكلية مطالبة بتعزيز هذه الثقة لدى موظفيها من أجل زيادة التزامهم اتجاهها.

✓ تهيئة كل السياسات والإجراءات والجهود التي تعزز من ثقة الموظفين، مما يزيد من مستوى التزامهم.

✓ بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل بروح الفريق، الرقابة الذاتية لدى الموظفين من خلال توفير بيئة تنتشر فيها الثقة وحب العمل وروح الانتماء لدى الموظفين واعتبار نجاح الكلية يعني نجاحهم أيضا.

✚ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص

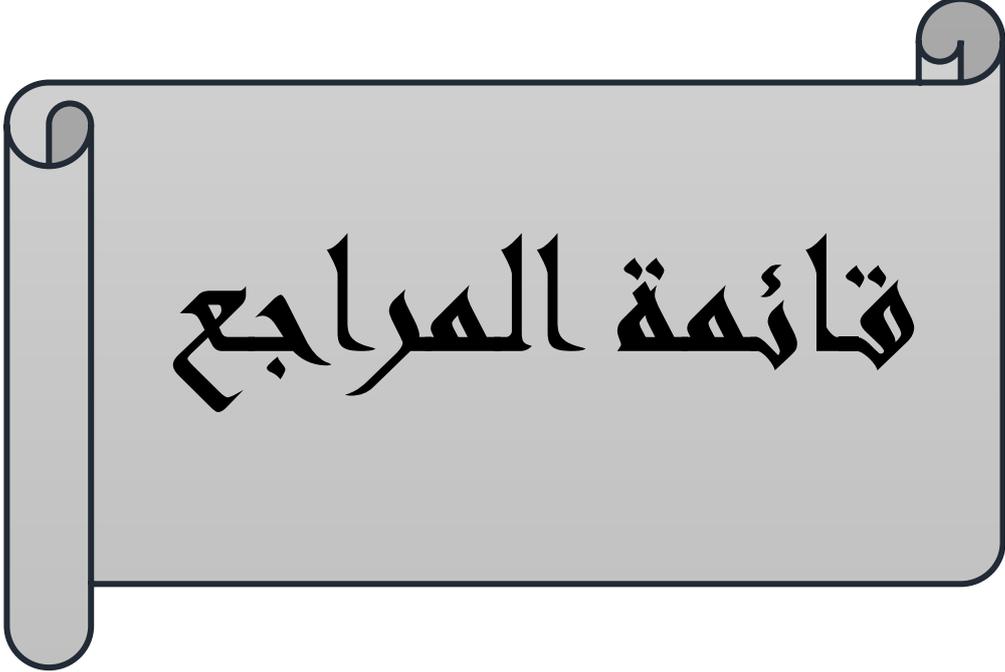
بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع، منها :

✓ دور الثقة التنظيمية في تفادي التسرب الوظيفي

✓ تأثير البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

✓ واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

✓ دور الثقة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003.
3. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، طبعة 1، دارالصفاء، الأردن، 2000.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
5. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
6. محمد عبيدات، محمد أو ناصر، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
7. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.

ثانياً: الرسائل الجامعية

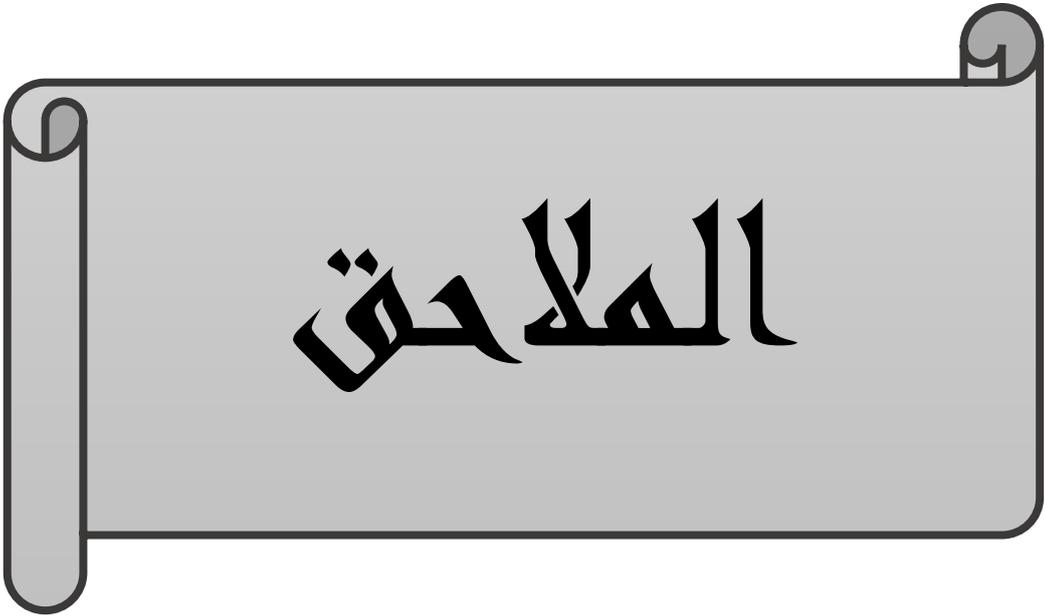
1. الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022.
2. بن وناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
3. تجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، 2019-2020.
4. جابر بن بتال سالم الحقباني، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
5. جعرون أمال، جندل مديحة، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2022-2023.

6. داده وليد، حميد حسين، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة عمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022-2023.
7. زهرة ولعة، دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي شركة سونطراك دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح ورقلة، 15-05-2018.
8. سرير الحرثي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2018-2019.
9. سعيدة عبد الكريم، مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي -دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر حمه الوادي، 2022-2023.
10. كارش رايح، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة بنوي الإعاقة بالجنوب الكبير، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامع الحاج موسى أوق اخموك تامنغست، 2022-2023.
11. لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، 2021-2022.
12. محمد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
13. محمد بن الحميدي الشمري، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2013.
14. محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
15. مشيرح أماني، بوعتروس إيناس، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في

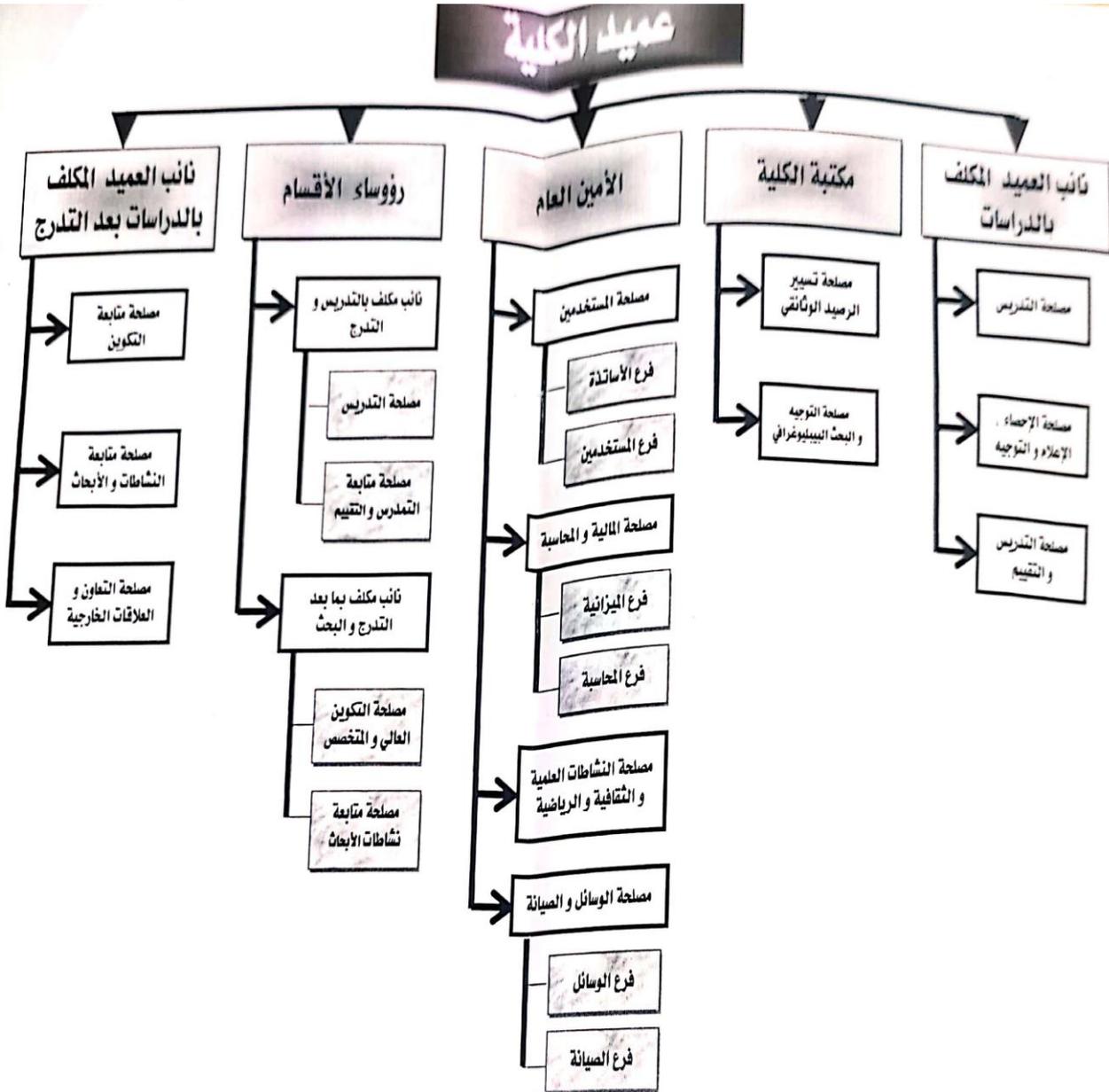
- علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2020-2021.
16. ممو سوسن، موبليد أنيسة، دور الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2020-2021.
17. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013.
18. هبه عبد الله حمدان النسور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجاري في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، 2014.
19. بن الشيخ يعقوب، بومعيزة سامي، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعريريج، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2019-2020، ص43
- ثالثاً: المجالات والملتقيات العلمية
1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد (06)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
2. أزهار مراد عوجه، أثر تنمية رأس المال الفكري في دعم الثقة التنظيمية-دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 41، المعهد التقني بالكوفة، العراق.
3. أسماء جبارين، محمود أبو سمرة، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد السادس، العدد الأول، فلسطين، 2018.
4. أميرة حاتم الحارثي، دورة القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الغير ربحية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد إثنان وخمسون، 2 فيفري 2023، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2023.
5. بشته حنان، بوعموشة نعيم، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2020.
6. بن عدة محمد، د كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة حالة شركة نפטال فرع معسكر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، أوت 2021، الجزائر، 2021.

7. توفيق أحمد زهير، دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من محلي النظم في عدد من الكليات بجامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد الثامن، العدد الثاني.
8. حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة مسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2022.
9. دليلى لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
10. رائد عبد الجبار خضر بخيت، انعكاس الالتزام التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الكهرباء العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة التراث بالعراق، العدد الثالث والثلاثون، 2014.
11. سيفي يوسف ومزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، الجزائر، 2019.
12. عبد الرحمان برقوق، هدى دردوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 13، 2018.
13. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد رقم 15، العدد 02، جوان 2018، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.
14. لعمور رميلة وآخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 23، العدد 02، 2020.
15. محمد الأمين دلهوم، د كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد رقم 01، العدد 36، أكتوبر 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
16. محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 93، مصر 2016.
17. محمد فائز أحسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2014.
18. موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة -دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، ديسمبر 2016، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.

1. Beak-kyoo joo, Ji hyun Shim, **Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture**, Human Resource Development International, Vol 13, No 4, 2010.
2. Even Gucer& Serif Ahmet Demirdag, **Organizational Trust and Job Satisfaction: a Study On Hotels, business Managements Dynamics**,vol 04,No 1,Jul 2014.
3. Omoankhanlen Joseph Akhigbe,& Philip Imefon Sunday, **Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) ,Vol.4, No.10, October 2017
4. **Satisfaction: a Study on Hotels**business Managements Dynamics, vol 04, No 1, Jul 2014.



الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج



الملحق رقم (02) استبانة الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد:

نسعى من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص

إدارة أعمال إلى دراسة موضوع:

دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع

فعليا، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة؛ ونود أن نوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات

وأراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي، ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

عيسات العربي

من إعداد الطالب:

✓ لهروش عبد الكريم

✓ مداني حاتم

السنة الجامعية 2024/2023

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع المناسب		
الرقم	المتغيرات	
1	الجنس	
	ذكر	
	أنثى	
2	العمر	أقل من 30
		من 30 سنة-إلى أقل من 40 سنة
		من 40 سنة-إلى أقل من 50 سنة
		50 سنة فما فوق
3	المؤهل العلمي	ديبلوم تكوين مهني
		ليسانس
		ماجستير
		مهندس
		دراسات عليا
		أقل من 05 سنوات
4	عدد سنوات الأقدمية في الكلية	من 05 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 سنوات - إلى أقل من 15 سنة
		15 سنة فأكثر
		عون إداري
5	المستوى ( المركز) الوظيفي	رئيس قسم
		رئيس مصلحة
		أستاذ

<u>المحور الأول:</u>					
تتعلق عبارات هذا المحور بالثقة التنظيمية، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.					
الرقم	البيان				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					تربطني مع زملائي في العمل علاقات اجتماعية طيبة.
2					زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.
3					زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع المصلحة أو المقابل.
4					أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.
5					يتبادل معي زملائي في العمل المعلومات التي تساعد على أداء العمل.
6					علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.
7					زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم مهما كانت الظروف.
8					زملائي في العمل يعتبرون مشاكلهم وكأنها مشاكلهم الخاصة ويستمعون لها باهتمام.
9					زملائي في العمل يتواصلون معي بشكل جيد سعيا للفهم المشترك بيننا.
	البيان				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل طالما هو يتصرف بطريقة عادلة.
2					سلسلة الاتصال بيني وبين مشرفي في العمل تعزز ثقتي به.

قائمة الملاحق

					يساعدني مشرفي في العمل على حل مشاكل العمل.	3
					تقبل مناقشاتي في قضايا العمل مع مشرفي في العمل يجعلني أكثر ثقة به.	4
					يولي مشرفي في العمل اهتماما كبيرا لمشاكل الآخرين ويعتبرها مشاكله.	5
					أثق بمشرفي في العمل لأنه ينظر للعمل باحترافية و تفان .	6
					علاقتنا المشتركة تجعلني أتكلم مع المشرف بحرية عن صعوبات العمل	7
					اختصاص المشرف و معرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به	8
					يسعى مشرفي في العمل للتوافق معي دون تفضيل المصلحة الذاتية ويسعى لتعزيز نقاط التوافق و الابتعاد عن نقاط الاختلاف.	9
					<b>البيان</b>	
					<b>الثقة بإدارة الكلية</b>	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					إدارة الكلية تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار عند اتخاذها القرارات أو عند وضعها قوانين جديدة.	1
					تقدم إدارة الكلية يد الدعم والمساعدة لجميع الموظفين على حد سواء.	2
					تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ وعودها للموظفين لديها.	3
					تقدر إدارة الكلية الجهود المتميزة وتفتح المجال أمام موظفيها لمناقشة القضايا و الأفكار الجديدة.	4
					إدارة الكلية قادرة على إنجاز مهامها في مختلف الظروف و الأزمات.	5
					تسعى إدارة الكلية دوما لتوسيع و إقامة الاتصالات بين الموظفين سعيا للفهم المشترك.	6

## قائمة الملاحق

					تقوم إدارة الكلية بتوفير الأمن الوظيفي و تحرص على تنمية قدرات الموظفين في الكلية.	7
--	--	--	--	--	---	---

### المحور الثاني:

تتعلق عبارات هذا المحور بالالتزام التنظيمي، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني موظف بهذه الكلية.					
2	أشعر بالانتماء وبالارتباط بهذه الكلية كما لو أنها بيتي الثاني.					
3	تستحق هذه الكلية الإخلاص والولاء من طرف الموظفين فيها.					
4	أشعر كما لو أن مشاكل هذه الكلية هي مشاكل الخاصة.					
5	أنا مستعد لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف هذه الكلية ونجاحها.					
6	من واجبي أن أحافظ على تطبيق لوائح وقوانين هذه الكلية، وأن أحافظ على الممتلكات الخاصة بها وكأنها ممتلكاتي.					
7	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة تساهم في نجاح الكلية.					
8	من واجبي كموظف في هذه الكلية أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.					
9	سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه					

## قائمة الملاحق

					الكلية.	
					ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتي وأتعرض لاضطرابات مادية ومعنوية إن أنا قررت مغادرة هذه الكلية.	10
					سأقبل أي وظيفة أكلف بها في هذه الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.	11
					أنا باق في هذه الكلية رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى	12
					أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الكلية.	13
					من المستبعد مغادرتي لهذه الكلية لان لدي واجب أخلاقي اتجاه زملائي الموظفين.	14
					الاستمرار في العمل في هذه الكلية هو ضرورة وحاجة أكثر مما هو رغبة.	15
					أحدث مع الآخرين عن كليتي باعتزاز وافتخار باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها.	16
					قيمي وتوجهاتي تتوافق مع قيم وتوجهات الكلية.	17
					أنا مهتم جدا بوضعية ومستقبل هذه الكلية.	18
					بيئة العمل في الكلية مريحة ومستقرة.	19

## الملحق رقم: (03) مخرجات برنامج spss

## معامل الثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	44

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	46,8	46,8	46,8
أنثى	33	53,2	53,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

## العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	1	1,6	1,6	1,6
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	33	53,2	53,2	54,8
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

## الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	14,5	14,5	14,5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	21,0	21,0	35,5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	25	40,3	40,3	75,8
15 سنة فأكثر	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المؤهل\_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ديبلومتكوينمهنى	7	11,3	11,3	11,3
ليسانس	6	9,7	9,7	21,0
ماستر	10	16,1	16,1	37,1
مهندس	1	1,6	1,6	38,7
دراساتعليا	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المستوى\_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري	20	32,3	32,3	32,3
رئيسقسم	1	1,6	1,6	33,9
رئيسمصلحة	12	19,4	19,4	53,2
أستاذ	29	46,8	46,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

متوسطات وانحرافات بعد الثقة بالزملاء

	N	Moyenne	Ecart type
الثقة 1	62	4,1129	,85132
الثقة 2	62	3,1129	1,00987
الثقة 3	62	3,7419	1,02326
الثقة 4	62	3,6452	,95979
الثقة 5	62	3,9032	,84368
الثقة 6	62	3,5484	1,00290
الثقة 7	62	3,5645	1,03419
الثقة 8	62	3,2419	1,11157
الثقة 9	62	3,4677	,95330
N valide (liste)	62		

متوسطات وانحرافات بعد الثقة بالمشرفين

	N	Moyenne	Ecart type
الثقة 10	62	3,8548	,82674
الثقة 11	62	3,8387	,77234
الثقة 12	62	3,7097	,96474
الثقة 13	62	3,8548	,86549
الثقة 14	62	3,3548	1,02584
الثقة 15	62	3,6774	,95427
الثقة 16	62	3,7419	,95704
الثقة 17	62	3,6613	,95717
الثقة 18	62	3,5161	1,03610
N valide (liste)	62		

متوسطات وانحرافات بعد الثقة بالإدارة

	N	Moyenne	Ecart type
الثقة 19	62	3,3710	1,23120
الثقة 20	62	3,3387	1,24062
الثقة 21	62	3,2581	1,17258
الثقة 22	62	3,3548	1,16079
الثقة 23	62	3,6774	,93693
الثقة 24	62	3,3871	1,12140
الثقة 25	62	3,4355	1,08069
N valide (liste)	62		

المتوسطات والانحرافات لمتغير الثقة التنظيمية ككل

	N	Moyenne	Ecart type
الزملاء	62	3,5932	,74846
المشرف	62	3,6900	,82614
الادارة	62	3,4032	1,01396
الثقة	62	3,5748	,75281
N valide (liste)	62		

متوسطات وانحرافات الالتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type
الالتزام 1	62	3,9516	1,03111
الالتزام 2	62	3,8548	1,08411
الالتزام 3	62	3,9194	1,02906
الالتزام 4	62	3,5323	1,16953
الالتزام 5	62	4,0323	1,03967
الالتزام 6	62	4,3065	,71492
الالتزام 7	62	3,8065	1,08399
الالتزام 8	62	4,2742	,72811
الالتزام 9	62	3,3710	1,14854
الالتزام 10	62	2,9839	1,19414
الالتزام 11	62	2,6290	1,10489
الالتزام 12	62	3,0000	1,13079
الالتزام 13	62	3,4032	1,15176
الالتزام 14	62	3,0645	1,11430
الالتزام 15	62	3,0645	1,06926
الالتزام 16	62	3,6452	1,02584
الالتزام 17	62	3,6129	,96419
الالتزام 18	62	3,7742	1,01496
الالتزام 19	62	3,6129	1,07665
الالتزام	62	3,5705	,79764
N valide (liste)	62		

الاتساق الداخلي لاداة الدراسة

		الزملاء	المشرف	الادارة	الثقة
الزملاء	Corrélacion de Pearson	1	,769**	,570**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
المشرف	Corrélacion de Pearson	,769**	1	,679**	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62
الادارة	Corrélacion de Pearson	,570**	,679**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62
الثقة	Corrélacion de Pearson	,877**	,926**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 <sup>a</sup>	,691	,685	,44736

a. Prédicteurs : (Constante), الثقة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	26,802	1	26,802	133,922	,000 <sup>b</sup>
Résidus	12,008	60	,200		
Total	38,810	61			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الثقة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,423	,278		1,522	,133
الثقة	,881	,076	,831	11,572	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 <sup>a</sup>	,472	,463	,58451

a. Prédicteurs : (Constante), الزملاء

**ANOVA**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,311	1	18,311	53,593	,000 <sup>b</sup>
Résidus	20,499	60	,342		
Total	38,810	61			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الزملاء

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,940	,367		2,563	,013
الزملاء	,732	,100	,687	7,321	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,531	,54636

a. Prédicteurs : (Constante), المشرف

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,900	1	20,900	70,014	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	17,910	60	,299		
	Total	38,810	61			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), المشرف

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,956	,320		2,987	,004
	المشرف	,709	,085	,734	8,367	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 <sup>a</sup>	,613	,607	,50034

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,789	1	23,789	95,026	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	15,021	60	,250		
	Total	38,810	61			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,474	,224		6,576	,000
الإدارة	,616	,063	,783	9,748	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

