

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الالتزام التنظيمي و علاقته
بالثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة
الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

بن تلي حسن

إعداد الطالبان:

حميش نادية

ساسي ليدية

السنة الجامعية: 2015/2014

لمحة شكر

إننا بحمد الله و عونہ، نتقدم بخالص الشكر و الاحترام إلى المشرف

«بن نابی حسن»

الذي لم يبخل علينا بعطائه و جهده فكان سندنا لنا في إتمامنا لبحثنا هذا

كما لا يفوتنا أيضا

التقدم بتشكرنا إلى كل عمال المكتبة الذين ساهموا في إنهائنا

لهذا العمل المتواضع و إلى

كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء على مساندتهم المادية و المعنوية

فلهم تحية تقدير و عرفان.

و منا الشكر إلى مدير المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

ENIEM

وكل الأعضاء الموجودين فيه خاصة

"بناجي حكيم"

جزاهم الله خير الجزاء على الثقة الممنوحة لنا لإتمام هذا

العمل المتواضع.

إهداء:

إلى أغلى ما منح الله لي في هذه الحياة و التي وضع تحت أقدامها الجنة، إلى أُمي الغالية
أطال الله في عمرها.

إلى أبي الذي شق لي طريق العلم و سهل لي العبور فيه اقتباس نور المعرفة، أدعوا الله أن
يبقيه منارة لنا.

أشكر هما جزيل الشكر على كل ما قدموه لي من حب وحنان.

إلى سندي في هذه الحياة إلى جميع أخواتي: ثلثي ، صمرة و زوجها مراد، نجاهة و زوجها
عمر، حنان و زوجها مولود، مسعد و زوجها والي، الذين أتمنى لهم التوفيق في حياتهم.

إلى أخي الصغير الوحيد: عاشور، أتمنى له النجاح في حياته.

إلى صغيرتي ماريما و كامي، والصغير أيلان

و إلى كل الأهل و الأقارب خاصة كل عائلة "حميش"

إلى أصدقائي: دامية، باية، سليمة، أغيلاس، كريم، أحسن، عابي، قادر، يونس،

ثميلة، نوال، سليمة، بوسعد، جازية، أتمنى لكل واحد منهم النجاح و السعادة و أن ينير الله
دربهم.

و إلى من تقاسمت معي مجهود إعداد هذه المذكرة " ساسي ليدية " . و كل عائلتها.

نادية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
إلى التي وصاني الحبيب بطاعتها و كانت عربون المحبة و الاحترام.....أمي
و إلى الذي علمني الصبر في الحياة و إلى ذروة التقدير.....أبي
وإلى جميع الأهل و الأقارب.
و إلى كل الاصدقاء .
و إلى التي تقاسمت معها هذا البحث حميش نادية.
و إلى جميع أساتذة قسم علم النفس الذين أعطوا لنا فكرة حول بحثنا هذا.
و لا يفوتني في الأخير أن اشكر كل من مد يد العون لإنجاز هذا البحث المتواضع الذي
أتمنى أن يكون قدوة للأجيال اللاحقة التي تتطلع للعلم.
و كما بدأت بسم الله تعالى، أتمنى بحمده التوفيق في مسيرة حياتي.

حميش نادية

فهرس الجداول

الرقم	الموضوعات	الصفحة
1	ثبات مقياس الالتزام التنظيمي	61
2	صدق مقياس الالتزام التنظيمي	61
3	ثبات مقياس الثقة التنظيمية	64
4	صدق مقياس الثقة التنظيمية	65
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	68
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	68
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	69
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	69
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	70
10	إجابات أفراد العينة على البند الأول	71
11	إجابات أفراد العينة على البند الثاني	72
12	إجابات أفراد العينة على البند الثالث	73
13	إجابات أفراد العينة على البند الرابع	74
14	إجابات أفراد العينة على البند الخامس	75
15	إجابات أفراد العينة على البند السادس	76
16	إجابات أفراد العينة على البند السابع	77
17	إجابات أفراد العينة على البند الثامن	78
18	إجابات أفراد العينة على البند التاسع	79
19	إجابات أفراد العينة على البند العاشر	80
20	إجابات أفراد العينة على البند الحادي عشر	81
21	إجابات أفراد العينة على البند الثاني عشر	82
22	إجابات أفراد العينة على البند الثالث عشر	83
23	إجابات أفراد العينة على البند الرابع عشر	84
24	إجابات أفراد العينة على البند الخامس عشر	85
25	إجابات أفراد العينة على البند السادس عشر	86
26	إجابات أفراد العينة على البند السابع عشر	87

88	إجابات أفراد العينة على البند الثامن عشر	27
89	إجابات أفراد العينة على البند التاسع عشر	28
90	إجابات أفراد العينة على البند العشرين	29
91	إجابات أفراد العينة على البند الحادي و العشرون	30
92	إجابات أفراد العينة على البند الثاني و العشرون	31
93	إجابات أفراد العينة على البند الثالث و العشرون	32
94	إجابات أفراد العينة على البند الرابع و العشرون	33
95	إجابات أفراد العينة على البند الخامس و العشرون	34
96	إجابات أفراد العينة على البند السادس و العشرون	35
97	إجابات أفراد العينة على البند السابع والعشرون	36
98	إجابات أفراد العينة على البند الثامن والعشرون	37
99	نتائج الفرضية الجزئية الاولى	38
100	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	39
101	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	40

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوعات	الرقم
21	مداخل الالتزام التنظيمي	1

فهرس الموضوعات

كلمة شكر

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الجانب النظرى

الفصل الأول: الاطار العام للإشكالية

- 1 - إشكالية الدراسة.....5
- 2 - فرضيات الدراسة.....7
- 3 - أهداف الدراسة.....7
- 4 - أهمية الدراسة.....8
- 5 - تحديد المفاهيم الأساسية.....8
- 6 - الدراسات السابقة.....10

الفصل الثانى: الالتزام التنظيمى

- تمهيد.....15
- 1 - تعريف الالتزام.....16
- 2 - وجهات الالتزام.....17

19.....	3 - تعريف الالتزام التنظيمي
19.....	4 - ابعاد الالتزام التنظيمي
21.....	5 - مداخل الالتزام التنظيمي
22.....	6 - بناء ثقافة الالتزام التنظيمي
23.....	7 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي
26.....	8 - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
28.....	9 - محددات الالتزام التنظيمي
29.....	10 - اثار الالتزام التنظيمي
30.....	11 - اهمية الالتزام التنظيمي
31.....	12 - خصائص الالتزام التنظيمي
31.....	13 - طرق قياس الالتزام التنظيمي
33.....	14 - عوامل زيادة ضعف الالتزام التنظيمي
34.....	15 - نتائج الالتزام التنظيمي
38.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الثقة التنظيمية

40.....	تمهيد
41.....	1 - تعريف الثقة
42.....	2 - خصائص عملية الثقة
42.....	3 - تعريف الثقة التنظيمية
44.....	4 - نشأة وتطور الثقة التنظيمية
45.....	5 - اهمية بناء الثقة التنظيمية
46.....	6 - انواع الثقة التنظيمية
47.....	7 - خطوات يجب اتخاذها لتشجيع بناء الثقة

47.....	8 - ابعاد الثقة التنظيمية
49.....	9 - محددات الثقة التنظيمية
50.....	10- نتائج انعدام الثقة
52.....	11- قواعد ومقاييس الثقة
53.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

56.....	تمهيد
56.....	1 - التذكير بالفرضيات
56.....	2 - منهج الدراسة
57.....	3 - الدراسة الاستطلاعية
58.....	4 - مكان وزمان اجراء
58.....	5 - عينة الدراسة
59.....	6 - ادوات جمع البيانات
66.....	7 - اساليب المعالجة الاحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

68.....	1 - عرض وتحليل خصائص افراد العينة
	2 - الإحصاءات الوصفية الخاصة بإجابات أفراد العينة على بنود مقياس الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية
71.....	
99.....	3 - عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضيات

الفصل السادس: مناقشة النتائج وتفسيرها

103.....	1 -مناقشة النتائج
107.....	2 -استنتاج عام

108.....	3 - الاقتراحات
110.....	قائمة المراجع
118.....	الملاحق

ملخص الدراسة

تناول العديد من الباحثين موضوع الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع من حيث آثاره الإيجابية والسلبية على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى. أراد الباحث في هذه الدراسة أن يسلط الضوء على هذا الموضوع و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية؟.

انطلاقا من هذا التساؤل تم صياغة الفرضية العامة والتي انبثقت منها الفرضيات الجزئية التي نذكرها على الترتيب كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

ولتحقيق هدف الدراسة المتمثل أساسا في الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي.

تم اختيار عينة عشوائية قدرها 80 عامل من مجتمع أصلي يساوي 360.

فيما يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على:

- مقياس الالتزام التنظيمي لآلان وماير (1997) Allen et Mayer

- مقياس الثقة التنظيمية لآلان وماير (1997) Allen et Mayer

ولمعالجة هذه البيانات تم الاعتماد في الأساليب الاحصائية على البرنامج الاحصائي في العلوم الانسانية SPSS20

وبعد معالجة هذه البيانات احصائيا وعرضها وتحليلها تم الوصول للنتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى

عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، حيث قدر معامل ارتباط برسون

$$r=0.35$$

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية

لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، حيث قدر معامل ارتباط

$$r=0.40$$

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى

عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، حيث قدر معامل ارتباط برسون

$$r=0.40$$

مقدمة

تعمل المنظمة جاهدة للحفاظ على مكانتها في السوق وذلك بإستقطابها وتوظيفها للموارد البشرية الضرورية والمحافظة عليها، فنجد أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به، يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا انه يوجد نوع من السلوكيات زاد الإهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالإنتماء لمنظمة والإنغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل انجاح المنظمة التي يعمل فيها، انه "الالتزام التنظيمي"، ولا يمكن تحقيق هذا الالتزام الا بوجود الثقة، لذا يجب على المنظمات توفير بيئة صحية من خلال تعميق الثقة بين الأفراد ومنظمتهم ليكون قاعدة للتفاعل والأداء المميز. فالثقة التنظيمية هي الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال و الأفعال المتفق عليها، كما تعتبر حل للمشاكل الإدارية وأيضا ضرورة للتعاون بين العاملين والمنظمات من اجل بناء علاقات طويلة المدى.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنعمل في دراستنا على الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قسمنا البحث الى قسمين:

الجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول:

الفصل الأول خصص للإطار العام للإشكالية حيث يحتوي على الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف البحث، أهمية البحث، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني خصص للالتزام التنظيمي حيث يحتوي على تعريف الالتزام ووجهاته، مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده، مداخله، بناء ثقافة الالتزام التنظيمي، مراحل تطوره، العوامل المؤثرة فيه، محدداته، آثاره، أهميته، خصائصه، طرق قياسه، عوامل زيادة وضعفه، وأخيرا نتائجه.

الفصل الثالث خصص للثقة التنظيمية من حيث تعريف الثقة، خصائص عملية الثقة، مفهوم الثقة التنظيمية، نشأة وتطورها، أهمية بناءها في المنظمة، أنواعها، خطوات يجب اتخاذها لتشجيع بناءها، أبعادها، محدداتها، نتائج انعدامها، قواعد ومقاييسها.

اما الجانب التطبيقي فيحتوي على ثلاثة فصول:

فصل مخصص للإجراءات المنهجية للبحث ويحتوي على التذكير بالفرضيات، منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، مكان وزمان إجراء البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

فصل مخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وأخيرا فصل مخصص لمناقشة نتائج المتحصل عليها.

الإشكالية:

تتعرض المنظمات إلى تغييرات خارجية يمكن أن تهددها بالزوال، فهذا يجدر على هذه المنظمات أن تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة هذه التغييرات الخارجية. مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير و قيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير تتفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغييرات بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح. و من أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ولكي تضمن المنظمة التزام أفرادها و يجب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم الأفراد فالالتزام هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل الفرد يتحد مع منظمته و يتمسك بها، هذا ما دفع الباحثين للاهتمام به حيث بدأت دراسته من طرف باكر (Baker (1960، ثم تناوله موداي (Mouday (1980، اللذان أكدا على كون الالتزام أحادي البعد في حين أشار آلان و ماير (Allen et Mayer(1990، إلى تعدد أبعاده المتمثلة في كل من الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، و الالتزام المعياري، بحيث أشارا إلى أن كلما زاد التزام العمال اتجاه المنظمة زادت معدلات الولاء و التماسك في المنظمة، و لا يمكن تحقيق هذا الالتزام إلا ببناء الثقة التنظيمية. هذا الموضوع الذي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين أمثال الطائي (2007) في دراسته لأنماط القيادة و الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي التي أكد من خلال نتائجها على وجود علاقة متبادلة بين النمط القيادي التحويلي و الثقة التنظيمية كما أشار إلى وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أما حكمت (2010) فقد أكد في دراسته، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي أن الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بالمشرفين، بزملاء العمل و بإدارة المنظمة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها كما كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية و الالتزام في حين استنتج ستريتر (Streiter (2005 في دراسة لموضوع ثقة المشرفين بالمرؤوسين

و بمنظمتهم و أثرها على الرضا و الالتزام التنظيمي العاطفي أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين و الالتزام التنظيمي العاطفي.

مما سبق ذكره تبين لنا أن نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي و يجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، و من ثمة انخفاض التزامهم و ولائهم لها، و هذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة و فشلها في تحقيق أهدافها.

و بناء على كل هذا يمكن طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الصناعية للكهر ومنزلية؟.

2- فرضيات الدراسة:**2-1- الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

3- أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

و أهداف ثانوية تنفرع من الهدف الرئيسي:

الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي المعياري و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

4- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تم تناوله و هو الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقة التنظيمية للعاملين من خلال جهود المنظمات التي تسعى إلى زيادة الثقة بين الأفراد و التزامهم في العمل والبقاء في منظماتهم.

فارتفاع مستوى الالتزام يرتبط بالعديد من المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد، ولكن كلما زاد هذا الالتزام اثر سلبا على التزاماته العائلية. اما بالنسبة للثقة فكلما انعدمت معها الالتزام، كما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا للعاملين.

5- تحديد المفاهيم الأساسية:

5-1- الالتزام:

- لغة: التزم (التزما)، تعهد بتنفيذ عمل، الأمر أوجبه على نفسه، الشيء آمن و اقتنع به، (المتقن، ص593).
- اصطلاحا: إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة و التمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها، (صابرين أبو جاسر، 2001، ص19).

5-2- الالتزام التنظيمي:

- اصطلاحا:
- يعرفه أورايلى وزميله (O'reilly et Al (1986) بالربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و الى تبني قيم المنظمة، أما شليدون (Sheldon (1971 عرفه على أنه التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم

الايجابي لها و التفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها
(سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، 2010، ص50).

ومن هنا نستنتج أن الالتزام التنظيمي هي تلك العلاقة النفسية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

اجرائيا:

هو مدى اقتناع العامل بقيم و أهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها و الاندماج فيها ويشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة و تقدمها و رفايتها.

3-5- الثقة:

• لغة: وثق (ثقة، ووثوقا، و موثقا) بفلان: ائتمنه. (المتقن، ص200).

4-5- الثقة التنظيمية:

• اصطلاحا :

- يرى هوي و زميله (Hoy et Al (1985 أن الثقة عبارة عن شعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام ، أما كارنيفال (1995) Carnevale يرى الثقة على أنها شعور واثق بايمان و اخلاص مقاصد و أغراض الشخص أو جماعة ما، و عدم تهديد حقوق الآخرين و مصالحهم ، (حمد بن سليمان البدراني، 2010، ص48).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقة هو ذلك الشعور الذي يحس به الفرد في الوسط الذي يعيش فيه ويعطيه ذلك دافعية أكثر لتحقيق أهدافه.

• اجرائيا :

يعبر عن توقعات الأفراد و الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها بتحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها و الرؤساء ونظام المعلومات و العلاقات التنظيمية بين الأفراد و عدم المبالغة في عرض الحقائق.

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي:

6-1-1- الدراسات الأجنبية:

• دراسة روسن و زملائه (Rosin et Al (1991):

أجريت الدراسة حول تأثير عدد من المتغيرات المتعلقة بمكان العمل على التزام عينة من المديرات و كان عدد عينة الدراسة 306 مديرات، و قد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي، و كانت مسؤوليتهن محدودة و غير مستقلات في وظائفهن، ظهر التزامهن بمستوى منخفض.

• دراسة أوربن (Orpen (1993):

أجريت الدراسة حول تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين، و قد شملت الدراسة 80 موظف في مصنع الإلكترونيات في أستراليا، و قد توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في العمل لها تأثير على مستوى الالتزام لدى الأفراد.

6-1-2- الدراسات العربية:

• دراسة نعمة عباس و آخرون (1996):

أجريت الدراسة حول الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة، بهدف معرفة مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي و بين الفعالية، و مدى وجود فروق معنوية بين الكليات العلمية

محل الدراسة في أبعاد الالتزام التنظيمي و الفعالية، و بلغ عدد عينة الدراسة 128 عضو هيئة التدريس، و لخصت نتائجها في انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، و تفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية و الإنسانية بين الارتفاع و الانخفاض في الإنتاجية و تأرجح للرضا الوظيفي و التماثل في تحقيق الأهداف، ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام و بين الفاعلية، أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفاعلية.

• دراسة الخشروم (2011):

هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في معاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، و أثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، و تحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، و قد توصلت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة و أن هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمل و عدد سنوات الخدمة، و أن هناك أثرا معنويا لمتغيرات مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

2-6- الدراسات الخاصة بالثقة التنظيمية:

1-2-6- الدراسات الأجنبية:

• دراسة راندفليش (2000) Rindfleisch:

لقد قام بإجراء دراسة بعنوان الثقة التنظيمية و التعاون بين الشركات مقارنة تطبيقية بين التحالفات الأفقية و العمودية، و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر شكل العلاقة على الثقة التنظيمية، و تكونت عينة الدراسة من 106 شركة من الشركات الأمريكية، و قد أظهرت نتائج أن الشركات المشاركة في التحالفات العمودية قد عرضت مستويات أعلى للثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية.

• دراسة بلومكفيست و آخرون (2004) Blomqviste et Al:

نحو قياس ثقة المنظمة و بعض القضايا المفاهيمية، وجدت هذه الدراسة ارتباطاً معنوياً موجباً بين الثقة السائدة بين الرؤساء و المرؤوسين و بين زيادة عملية التعاون و التنسيق بينهم داخل المنظمة، كما أثبتت أن الثقة وسيلة لزيادة المرونة الإستراتيجية و تقود إلى مزيد من التكيف.

6-2-2- الدراسات العربية:

• دراسة الغامدي (1990):

الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، استهدفت الدراسة ببحث مستوى و مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، إذ تم تطبيق الدراسة على مجتمع يمثل الموظفين في مختلف الوزارات و المؤسسات و الشركات العامة، و بلغ عددهم 206، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تحديد أربعة مكونات للثقة التنظيمية في علاقة الموظف بالمنظمة في البيئة السعودية، تمثلت (السياسات الإدارية، الابتكار، تحقيق الذات، القيم السائدة، و توفير المعلومات)، إذ كلما توفرت هذه العوامل ازدادت ثقة الفرد بالمنظمة و بإدارتها.

• دراسة رفاعي (2009):

بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و السلوك الإداري الإبتكاري، دراسة ميدانية شملت مجتمع الدراسة مديري العموم و رؤساء الأقسام العاملين بجامعة أسيوط، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد شعور بالثقة التنظيمية لدى المديرين.
- يوجد شعور بالثقة التنظيمية تجاه الرئيس.
- يوجد شعور بالثقة التنظيمية لدى المديرين تجاه الزملاء.
- يتوافر السلوك الإبتكاري لدى المديرين.

3-6- الدراسات التي تبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية:

• دراسة وليام و آخرون (2002) William et Al:

قام بإجراء دراسة بعنوان أثر الثقة التنظيمية و التمكين في التزام المرضين بأداء عملهم في الرعاية الصحية، و هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج كانتر (Kanter) لفحص الآثار المترتبة على الثقة التنظيمية وتمكينها من أداء دورها على نوعين من الالتزام التنظيمي.

وتكونت عينة الدراسة من 412 ممرضة من الممرضات العاملات بالمستشفيات الكندية وتوصلت الدراسة إلى مجموع من نتائج كان من أبرزها أنه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضة كلما زادت ثقتها التنظيمية، وبالتالي زاد الالتزام العاطفي بعملها.

• دراسة حكمت (2010):

أجرى دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستجابات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، بزملاء العمل و بإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها كما كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام.

تمهيد :

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية السلوكية والصناعية و لقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الثاني من القرن 20 حيث ركزت الأبحاث بصفة عامة حول محددات الإلتزام التنظيمي و ما يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها لما له من أثر كبير على تحقيق الأهداف المخططة لها للمنظمة بكفاءة و فعالية. لذا نتطرق من خلال هذا الفصل لمفهوم العام للإلتزام وجهاته، مفهوم الإلتزام التنظيمي و إبراز أبعاده، أهميته، محدداته، آثاره و لا يفوتنا أيضا أن نحاول إعطاء بعض خصائص الإلتزام التنظيمي و مراحلها.

1 - الإلتزام:**1 1 - تعريف الإلتزام:**

يرى تشارلر كاسلر (Charler casler)، وهو اول باحث يتعرض لمفهوم الإلتزام بالدراسة السيكولوجية بصفته سلوكا انسانيا محضا، ان هذا المفهوم على المستوى النفسي له ثلاثة تعريفات هي تلك التي جاءت في قاموس ويبستر (Webster):

- الإلتزام هو توصيل رسالة الى شخص ما بأمان .
- الإلتزام هو انجاز او اتيان فعل طبقا لخطة مسبقة ، كما هو الحال في البحث العلمي مثلا.

- الإلتزام هو ان يأخذ الفرد على عاتقه، او يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء، او بسبيل معين في العمل، وهذا ما يعنيه كسلر في مفهومه لمصطلح الإلتزام بصفته سلوك إنساني (سهام هاشم، 1993، ص80).

اما اوليري وزملاؤه (O'reilly 1986) ، فقد عرفا الإلتزام على انه عبارة عن الحالة النفسية التي تقوم اساسا على تمثل الفرد لوجهة معينة، كالحياة المهنية او المنظمة او العمل و بعبارة اخرى فإن الإلتزام هو الارتباط النفسي للفرد بوجهة ما، بحيث نجد ثلاثة جوانب لهذا الارتباط هي:

- الإذعان Compliance: الذي يرتبط بتوقعات الفرد بتلقي مكافأة مادية خارجية من طرف الجهة التي يرتبط بها.
 - تحديد الهوية Identification : الذي يرتبط بمدى اتفاق قيم الفرد مع الجهة التي يلتزم بها، حيث يبدي الفرد شعورا ايجابيا وتعاطفا قويا.
 - الاستدخال Internalization: الذي يرتبط بمدى اتساق قيم الفرد مع الجهة التي يلتزم بها، حيث يبدي شعورا ايجابيا وتعاطفا قويا، (مراد نعموني، 2006، ص165).
- انطلاقا من تعريف كل من اوليري وزميله (O'reilly 1986) ، اللذان يرون ان الإلتزام هو تمثل الفرد لوجهة معينة، كالحياة المهنية والمنظمة، ما يبين تعدد وجهات الإلتزام.

1 2 - وجهات الإلتزام :

تعتبر الواجهة بمثابة هدف موضوع اهتمام الفرد، فقد قام مورو (Morrow (1983 بمقارنة وجهات الإلتزام بناء على معايير عديدة، فتوصل الى تحديد اربعة وجهات هي:

- المنظمة.
- أخلاقيات العمل.
- الحياة المهنية و الوظيفية.
- الإلتزام بالعمل.

1-2-1- الإلتزام بالعمل:

يعرف الإلتزام بالعمل أنه عبارة عن الاتجاه الذي يصف علاقة العامل بعمله، الذي يرتبط بدرجة الأهمية التي يولها الفرد لعمله، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد هي البعد العاطفي، البعد المعياري، و البعد المستمر، (Amblard et al, 2003, p228).

و مادامت المهام هي جزء من العمل، يرى جودار Djoudar، أن الإلتزام بالمهنة أكثر تحديدا من الإلتزام بالعمل، الذي يعرف على أنه عبارة عن مدى قبول الفرد لأهداف و قيم المهنة، و حب بذل الجهد و البقاء فيها، في حين أكد أرثي و زميله Arti et al أن الإلتزام بالمهنة عبارة عن تمثل الفرد لمجموعة من الأنشطة المترابطة، و التي يمكن جمعها في صنف واحد، حيث يعبر عن الإلتزام بالمهنة من خلال القدرة على تطوير الحياة المهنية وحب البقاء فيها، (مراد نعموني، 2006، ص298).

1-2-2- الإلتزام بالحياة المهنية:

يعتبر الإلتزام بالحياة المهنية أحد وجهات الإلتزام بصفة عامة، التي اهتم بها العديدي من الباحثين بحيث أكدت نتائج الدراسات الأولى التي أجريت من طرف جينهاوز (1971) Geenhous، أن الإلتزام بالحياة المهنية يتكون من عدة مكونات منها الاتجاهات العامة للفرد نحو العمل، و الأهمية التي يوليها الفرد لعمله، وفي نفس الفترة تقريبا ظهرت بعض

المصطلحات الأخرى ذات الصلة بالإلتزام بالحياة المهنية مثل الإلتزام بالمهنة الذي درسه توما وزميله (Tuma et Al (1981)، و كذا توجيه الحياة المهنية الذي اهتم به كوشران (1983) Cochran، في حين انطلق بلو (Blau (1985، من خلال الخلفية النظرية لهذه المصطلحات و المفاهيم بغرض تحديد تعريف محدد للإلتزام بالحياة المهنية، الذي رأى بأنه عبارة عن اتجاه الفرد نحو مهنة معينة، بحيث أكد على أن الإلتزام بالحياة المهنية يعتبر محدد أساسي للدوران الوظيفي و الإلتزام التنظيمي، (Henri,2000,p200).

1-2-3- الإلتزام بالنقابة :

الإلتزام بالعمل النقابي كان محل اهتمام العديد من الباحثين، على غرار دالتون و زميله (1982) Dalton et Al، و كذلك كولون و زميله (Collon et Al(1987، بحيث تكون وجهة الإلتزام هنا هو تمثيل العمال و اتخاذ القرارات و المواقف اتجاه المنظمة، و تطوير المهن و سلوك المنظمة التي تعد بمثابة العوامل التي تساعد الفرد على الاندماج في المنظمة، سواء كان ذلك من الباب العاطفي الذي ينتج من خلال قناعة الفرد و ايمانه القوي بهذه العوامل أو بسبب شعور الفرد بالواجب و من منطلق المبدأ، و قد أثبتت الملاحظات في واقع المؤسسات أن بعض العمال يلتزمون بالنقابات و مختلف المجالس التي تمثل العمال و تدافع عن حقوقهم أكثر من الإلتزام بالمنظمة، (مراد نعموني،2006، ص300).

1-2-4- الإلتزام بالمنظمة:

يعرفه تفانت (Thévene (1992، الإلتزام بالمنظمة على أنه عبارة عن مجموعة من الاتجاهات و السلوكات التي تسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، و مجمل العمليات العاطفية و المعرفية و المعيارية، (Mermoz,2010,p99).

يرى بورتر وآخرون (Porter et Al(1974، بعد ملاحظتهم و دراستهم لمحيط العمل و اتجاهات الأفراد، أن الإلتزام اتجاه المنظمة يعبر عن القوة النسبية للتطابق قيم و أهداف الفرد مع قيم و أهداف المنظمة، و رغبة الفرد في بذل مجهودات في سبيل تحقيق أهدافها، و إرادته في البقاء عضوا بالمنظمة. أما كانتر (Kanter(1968، فقد اعتبر ارتباط الفرد

بالمنظمة بمثابة الارتباط العاطفي الذي يطور من خلال تطابق و تماثل قيم و أهداف الفرد بتلك المتعلقة بالمنظمة، في حين أكد شلدون (Cheldon(1971) ، أن التزام الفرد اتجاه المنظمة، هو بمثابة سلوك يظهر في فترة زمنية التي من خلالها لا يتقبل الفرد البدائل المتاحة أمامه، فالالتزام بالمنظمة هو الارتباط العاطفي الذي يشجع الفرد على تبني قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، (Elena,2006,p100).

2- الإلتزام التنظيمي:

2-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له، والوقوف على حقيقة هذا المفهوم.

فالإلتزام التنظيمي هو ذلك التفاعل الإيجابي بين الفرد والمنظمة فالفرد هنا يظهر نماذج سلوكية كالدفاع عن المنظمة، شعور بالاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها .

وهذا ما أشار إليه موداي وزملائه (mowday et all (1979) الإلتزام التنظيمي هو ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، وبشكل متزايد عبر الوقت". (harris,2003,p31).

كما يعتبر أيضا الإلتزام التنظيمي عن رغبة الفرد القوية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة التي ينتمي إليها، إذ يرى ستيرز (steers(1977 أن الإلتزام التنظيمي هو انتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه الفعال فيها. (سلامة،2003،ص14).

2-2- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة مفهوم الإلتزام التنظيمي، وهي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين و هي ما يلي :

2-2-1- Affective commitment: الالتزام العاطفي

هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)، (Jaroset et all,1994,p952). فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها، و تطابق أهدافه مع أهدافها، و أن قيمه تنسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة في الارتباط معها، Ugboro (et Al,2001,p6).

و قد يتطور الالتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة :

(Mayer et herscovitch,2001,p319)

1- القيم المشتركة Value participation

2- وضوح الأهداف و تطابقها Clear of objectives

3- الاندماج الشخصي Personality interaction

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي اتجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل، (الطائي، 2007، ص87).

2-2-2- Normative commitment : الالتزام المعياري

و يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه منظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة و القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام،

(kuehn et busaidi,2001 ,p24).

فشعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)

(Lagomarion et Cardona,2003,p96). و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو

الدين الذي يؤمن به الفرد أثر في تكوين الالتزام المعياري.

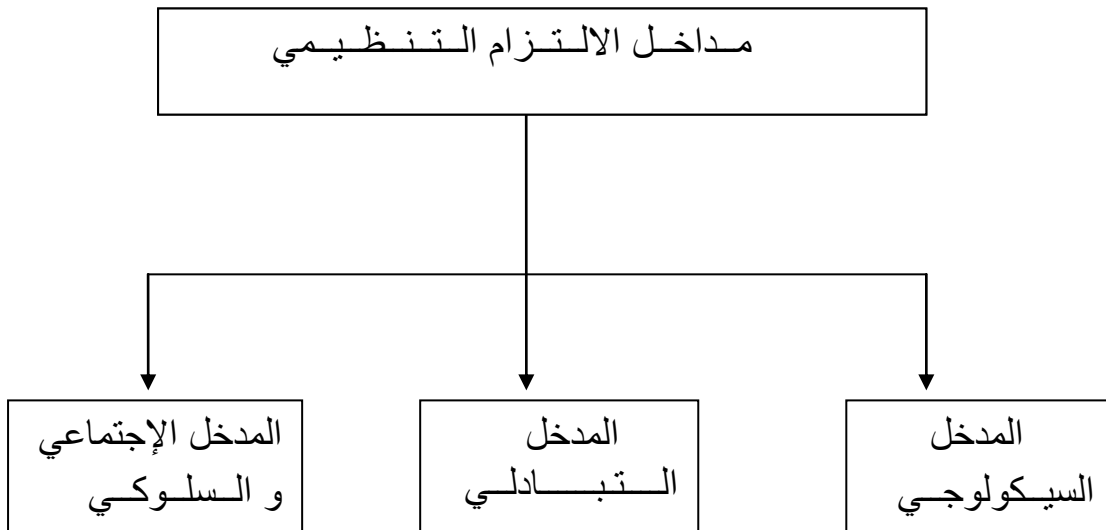
3-2-2- C ontinuanace commitment :المستمر

و هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة تكاليف المترتبة عليها،(الصيرفي،2005،ص219،220).

و استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عليها تتمثل:(علاقات و زملاء العمل، التقاعد، المهنة و المهارات، مدة الخدمة)، كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد، (Ogboro et Obeng,2001,p6).

3-2- مداخل الإلتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل للإلتزام التنظيمي هي:



شكل 1: مداخل الإلتزام التنظيمي

- المدخل السيكولوجي: حيث يركز على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى شيلدون (1971) Sheldon أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يرى موداي وآخرون (1982) Mouday et Al ، أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته والارتباط بها ، وكذلك عرفه فادوال وآخرون (1982) Vadewalle et Al بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

• **المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر الإلتزام التنظيمي على انه محصلة للعلاقات التبادلية بين لتنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع.

ويرى حريبنال وآخرون (1972), Hrebinial et Al أن الإلتزام التنظيمي

يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويرى انجل وآخرون (1983), Angle et Al أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظرا الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

• **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث يرى كانتر (1970) Kanter، ان الإلتزام

التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ، وكذلك عبر سالانك (1977) Salanick عن الإلتزام من الناحية السلوكية انه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها (اميرة محمد رفعت حواس، 2003، ص136،137).

2 4 -بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي:

مما لا شك فيه ان الإلتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها ، فالإلتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة ولكن هل الإلتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بناءه؟ ان الاجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة ، الإلتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد ، فهو يحمل بعض جوانب الإلتزام قبل دخوله المنظمة، (العنزي وآخرون، 2004، ص125،126).

اما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الإلتزام التنظيمي، فهناك من يشير الى امكانية اجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والاجراءات التنظيمية

التي تساعد في بناء الإلتزام لدى الفرد داخل المنظمة، فقد أشار ديسلر Dessler الى بعض هذه الممارسات وهي:

- 1 - وضع اسس للقيم المبدئية للأفراد: ان الافراد اعلى اصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات ان يعرفوا ذلك ومحاولة اشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- 2 -ضمان معاملة طيبة وعادلة: اي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف والشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.
- 3 -وضع نظام قيام لاستخدام او اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الإلتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد.
- 4 -اشعار الموظف بالامان: لكي يشعر العاملين بالامان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث بضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة او جهة العمل.
- 5 -وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها.
- 6 -مساعدة العاملين في اشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال اتاحة المجال امام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي واثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية، (Dessler,2003,p 482,48).

2 5 -مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

يترسخ الإلتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته و ينبغي للإداري التعرف عليها كي يساعده على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة، و هي كالتالي :

2-5-1- مرحلة الانضمام بالمنظمة التي يريد الفرد أن يعمل فيها :

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

2-5-2- مرحلة الإلتزام التنظيمي :

أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.

2-5-3- مرحلة الطاعة :

و تعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي أو معنوي، أي يرضخ للأوامر و التعليمات دون تفكير أو مناقشة.

2-5-4- مرحلة الاندماج مع الذات :

و يعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل و تحقيق الانسجام مع الذات، و الشعور بالفخر لكونه ينتمي للمنظمة.

2-5-5- مرحلة الهوية :

و هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل أن المنظمة جزء منه، و هو جزء منها، و أن قيامه تتناغم مع قيمه الشخصية، (حمادات، 2006، ص69) .

و هناك من يرى أنه يمكن حصر الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل و هي حسب (اللوزي، 1999، ص113):

1-مرحلة الإذعان :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

2-مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة :

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم رغبتا منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.

3-مرحلة التبني :

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه، و هنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم.

لقد بين "بوكنان" في بحثه الخاص لتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام (1974) أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :
(حسب موسى اللوزي، 1999، ص123).

1 مرحلة التجربة :

و هي تمتد من تاريخ الفرد مباشرة للفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها و تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه.

و يرى "بوكنان" أن الخبرات التالية تظهر من خلال هذه المرحلة و هي :

- تحديد العمل
- تضارب الإلتزام و الولاء
- وضوح الدور
- ظهور الجماعة المتلاحمة
- إدراك التوقعات
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، الشعور بالصدمة

2 مرحلة العمل و الانجاز :

و تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز.

و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :

- الأهمية الشخصية
- الخوف من العجز
- وضوح الإلتزام بالعمل

3 مرحلة الثقة بالتنظيم :

و تبدأ من النسبة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات التزامه من التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.(موسى اللوزي،1999،ص123).

2 6 - العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين منها: (محفوظ أحمد جودة،2008،ص282).

2-6-1- ثقافة الفرد :

الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت و المدرسة و الجامعة و العمل و غيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد و اتجاهاته أزداد الإخلاص في العمل و الأمانة و الانتماء و الإلتزام.

2-6-2- توقعات الفرد عن العمل :

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد عن عمله و بين الواقع، فان ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي لذلك الفرد.

2-6-3- وضوح الأهداف :

وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الإلتزام، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل و أكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

2-6-4- علاقة مع الرؤساء و المرؤوسين :

إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه و مرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة و استمرار العمل بها.

2-6-5- سمات الوظيفة :

بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر و حرية أكثر في العمل تشكل دافعا للفرد لبذل المزيد من الجهد، و بالتالي فان خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية، و بالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة

2-6-6- مدى تشجيع المنظمة للإلتزام :

من خلال إعطاء الموظف حقوقه و تحفيزه و توفير مناخ الإبداع و غير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف و تشجعه على الإلتزام .

في حين حدد الباحث (steers. 1977) ثلاث مجموعات تؤثر في الإلتزام التنظيمي و هي

(سعد علي حمود العنزي، 2006، ص125)

- السمات الشخصية
- خصائص الوظيفة
- الخبرات الوظيفية

ثم أضاف إليها مجموعة أخرى و هي الخصائص التنظيمية.

و هناك دراسات أخرى حددت العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي على النحو التالي :

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص183)

- السمات أو الخصائص الشخصية : السن، الجنس، التعليم، مدة الخدمة، المركز الوظيفي اتجاهات و معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة للعلاقات الاجتماعية.
- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد بالمنظمة : صراع الدور، غموض الدور، عبئ الدور.
- السمات أو الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي : حجم المنظمة، استقلال التنظيم، طبيعة التنظيم.
- الخبرات المرتبطة بالعمل

2 7 -محددات الإلتزام التنظيمي :

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت و تباينت، نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه و يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين و زيادة رضاهم، و لعل نقطة البداية في تحقيق التزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل، و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

2-7-1- العوامل الشخصية :

حيث تزيد درجة الإلتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية الموظف و ثقافته و نظراته الايجابية لذاته و رغبته في تحقيق ذاته و مدى أهمية العمل بالنسبة له.

2-7-2- العوامل التنظيمية :

فمن شأنها أن تزيد درجة الإلتزام التنظيمي التي تتعلق بالعمل و طبيعته و خصائص و نمط القيادة الإدارية و بيئة التنظيم و المناخ التنظيمي الايجابي بشكل عام، (فلمبان، 2009، ص33).

2-7-3- العوامل الخارجية :

و هي عوامل ترتكز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره القدرات الأولى في الإلتحاق بالمنظمة (بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل ما يعطيه تبريرا للبقاء)، (حمادات، 2006، ص49).

2 8 - آثار الإلتزام التنظيمي :

يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى نتائج ايجابية عموما و سلبية أحيانا، إذا ما وصل درجة المبالغة، و يمكن إيجاز هذه الآثار على النحو التالي :

2-8-1- الآثار الايجابية :

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، و يجعله بين أهداف المنظمة و يعتبرها أهدافه، فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، و قد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.
- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع و المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي بامتداد هذا التأثير إلى علاقته العائلية و ضمان استقرارها و توازنها.
- زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها و استقرار العمالة و الانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.

- زيادة الجهد و الطاقة المبذولة مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، و انخفاض معدل دورات العمل، و نسبة الغياب و التأثير و اللامبالاة، و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة.

2-8-2- الآثار السلبية :

- العزلة الاجتماعية
 - سيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل، (سامية خميس أبوندا، 2007، ص53).

2 9 - أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء و نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، و تكمن هذه الأهمية في :

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
 - التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائه في منظماته و تركهم العمل في منظمات أخرى، (خالد محمد أحمد الوزان، 2004، ص37).

- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها، و زيادة إنتاجها، (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص38).

تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات و الميول و الاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم و البقاء.

2 10 خصائص الإلتزام التنظيمي :

يمتاز الإلتزام التنظيمي بعدة خصائص منها :

- انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد للعاملين في التنظيم، و التي تجسد مدى و لائهم.
- انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، (سلامة، 2003، ص48).
- انه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- انه متعدد الأبعاد رغبة اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال.
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقاءه أو تركه للمنظمة.
- انه حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :

- قبول الأهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، (إيناس فؤاد نواوي، 2008، ص36).

2 11 طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي و تحليله عدد من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة، و قد بينت تلك المقاييس في طبيعتها، و مكوناتها، و كان أبرزها :

2-11-1- مقياس ثورناتون (1981):Thornaton

يضمن المقياس 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما يضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

2-11-2- مقياس بورتير و آخرون (1969):Porter et all

و قد أطلق عليه إستبانه الإلتزام التنظيمي (OCQ)، و هو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة و ولائهم و إخلاصهم لها، و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها، و لقد استعانة بمقياس (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة و يستخدم المقياس لوصف الإلتزام، (الثمالي، 2002، ص 23).

2-11-3- مقياس مارتش و ماناري (1977):Marsh etMannari

الذي يقدم مقياس للإلتزام مدى الحياة (الأعراف و القيم)، و يتكون من 4 فقرات و لقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة، و حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل و الولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

2-11-4- مقياس جوش و آخرون (1978):Jauche et all

و هو المحاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كلا منها عن واحد من القيم التالية :

- استخدام المعرفة أو المهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

و لقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات الستة المذكورة، و هو مقياس خماسي الاستجابة.

2-11-5- مقياس قولدن و آخرون (1980) Golden et all :

ساهمت في بناء مقياس 3 مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم و الأعمال المتعلقة بالانتماء من نقابة، و تم ذلك خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها 45 فقرات ذات مؤشرات ايجابية، و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، (سامية خميس أبو ندا، 2007، ص115).

2 12 - عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي:**2-12-1- عوامل زيادة الإلتزام التنظيمي:**

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع الإلتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بين أهم هذه العوامل نذكر ما يلي (الصيرفي، 2005):

المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده وزادت قوة ولاءه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الأصغر حجما يغلب أن تكون الأكثر تماسكا من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعا.

الظروف والأحداث الاجتماعية: من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظمتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

2-12-2- عوامل ضعف الإلتزام التنظيم:

تتمثل عوامل ضعف الإلتزام التنظيمي في الأسباب التالية (الصيرفي، 2005):

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- الشعور بالقلق لدى العاملين، كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- التعليمات غير المحددة والغامضة.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

وقد يكون الإلتزام التنظيمي عاملاً وسيطاً في العلاقة التي تربط بين الاحتراق النفسي ودوران العمل والانسحاب من العمل، فإذا كان الموظف يشعر بأنه مستهلك في عمله، فإنه سيطور نظرة غير إنسانية عن الأفراد الذين يعمل لديهم، وسيشعر بأنه لا ينجز الكثير، ثم قد يكون أقل حماساً وقبولاً لأهداف المنظمة، وأقل محاولة لتحقيق هذه الأهداف، ويميل للانسحاب من العمل (بدنياً ونفسياً). Leiter and Maslach (1988) عن (صادق، 2000).

2-13- نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد. (نعموني، 2006).

بينما نجد أن النتائج السلبية للإلتزام تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الإلتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد والجماعة إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام على الفرد والجماعة، من بينها:

- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الإلتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المؤسسة.
- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.
- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.
- أما بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الإلتزام تتمثل فيما يلي (نعموني، 2006):
- الإنتاج: حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الإلتزام والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى ماير Meyer أن الأحاسيس الإيجابية للإلتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الإلتزام المستمر والأداء، فالمرضات ذوات الإلتزام المستمر القوي يتجنبن الوضعيات المحرجة في العمل

- ولا يقمن بأيّة مبادرات لمساعدة المرضى والسبب في ذلك أنهن يفضلن البقاء في العمل لأنه لا يوجد عندهن بدائل أخرى. Meyer (1993).
- **الغيابات:** لقد وُجدت علاقة عكسية بين الإلتزام (خاصة العاطفي والمعياري) والغيابات، وربما يرجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيّمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (اللتزام معياري) Olivier (2004).
- **الإلتزام والدوران الوظيفي:** حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الإلتزام التنظيمي، إلى أن أهم آثاره هي قلة الدوران واستقرار الأيدي العاملة، فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يحب ذلك، ومن ثم يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص اللذين يقوى لديهم الإلتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الإلتزام، بل قد يعود لأسباب أخرى، منها الخلفية الثقافية. Diane (2005).
- **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الإلتزام المعياري، في حين أن الدافعية الخارجية لها ارتباط بالإلتزام المستمر، وعلى العموم وكما يقول غزافي موتسيرات Xavier Moutserrat ، فإن الإلتزام التنظيمي له أثر إيجابي على تطوير الدافعية. Xavier (2004).
- وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الإلتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للإلتزام العاطفي يعوّض المستوى الضعيف للإلتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الإلتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالإلتزام المعياري. Bamberger and al (1999).
- **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الإلتزام المستمر، فالأفراد اللذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط، كثيراً ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي. Morrow (1983).

- احترام القرارات التنظيمية: فالإلتزام العاطفي علاقة إيجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. Olivier (2000). كما أن الإلتزام العاطفي يسهل من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.
 - التضحية: فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة فإنّ الموظف الذي يقوى لديه الإلتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المنظمة.
 - الإبداع والابتكار: فعند إحساس الموظف بالإلتزام عاطفي تجاه المنظمة، فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزاً له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلفة بها.
 - الفعالية: الدراسات الامبريقية أثبتت أن البعد العاطفي للإلتزام يرتبط إيجابياً بالفعالية في العمل. أما بخصوص البعد المعياري، فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما. Ashforth & Saks (1996).
- أما النتائج السلبية للإلتزام، فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة من التنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة ومن ثم تقل درجة الابتكار عندهم.

خلاصة الفصل :

من خلال العرض للفصل الثاني في الجانب النظري المتمثل في الإلتزام التنظيمي من حيث تعريفه، أبعاده، خصائصه و عوامله. توصلنا إلى أن عملية الإلتزام داخل المؤسسة لها أهمية بالغة في عملية التنظيم بالمنظمة، كما يلعب دورا هاما في السير الحسن للمنظمات، خاصة بما يتعلق بسلوك العمل داخل منظماته، إذ يعتبر الإلتزام عامل أساسي في تسيير أمور الوظائف الإدارية، و ما جدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة بدون الإلتزام يعتبر سوق بدون نظام كونها تسعى إلى النجاح و تحقيق الفعالية و النمو باقتصادها و السير الجيد للأداء و بالتالي توفير الإنتاج.

تمهيد:

تعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع، الاقتصاد، السلوك التنظيمي و الإدارة الإستراتيجية و الأعمال الدولية. كما تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فعاليتها و تحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فعالية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري لتحقيق هذا النجاح. لذا نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقة التنظيمية، أبعادها، أهميتها، محدداتها، أنواعها، قواعدها و مقاييسها.

1- الثقة:**1 1- تعريف الثقة:**

- عرف دوكرس (Dogers) الثقة بالمتكلم على أنه تمنح المستمع أماناً نفسياً، أما باتون (Patton) عرفه على أنه اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين.

ومنها نستنتج أن الثقة تساعد الإنسان على تحقيق أهدافه مهما كانت الظروف التي يتواجد فيها وتمنح أماناً نفسياً.

أما بالنسبة لروتر (Rotter) الثقة عبارة عن التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بان الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراد أو جماعات يمكن الاعتماد عليها، (موسى احمد السعودي، 2005، ص104).

ومن جهة فوكوياما (Fukuyama 1995) الثقة هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة، و الأمانة ، و السلوك التعاوني والذي يبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويؤكد على ذلك اوزورو وآخرون (2007 Usuro et Al ، حيث يوضح ان هذه النظرة للثقة تبنى على التوقعات للأفعال التعاونية والأمنية والتي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين ، (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، بدون سنة، ص 03).

ومن خلال تعاريف كل من روتر و فوكوياما Roter et fukuyama يمكن القول أن الثقة تبنى على التوقعات للأفعال التعاونية والأمنية والتي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين.

2 1 - خصائص عملية الثقة:

يرى ماير و آخرون (Mayer et Al(1995) ان الخصائص الثلاثة للموثوق فيه Trustee هي القدرة Ability و الخيرية Benevolence والأمانة Integrity والتي تبدو انها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة Trust Worthiness .

والقدرة تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط او الوظيفة بسبب المهارة الفردية او التدريب او اي مؤهلات أخرى، بينما الخيرية تعرف بأنها الرغبة او الميل لفعل الخير (المعروف) او لإنجاز الأعمال الخيرية، أما الأمانة هي التي تعبر عن الصدق او الإخلاص

ويوضح اوزورو وآخرون (usuro et Al(2007 ان ذلك يمكن النظر اليه انه امتدادا لتعريف فوكوياما (Fukuyama(1995 للثقة وذلك من خلال دمج القدرة كعنصر محدد سلفا لهذه الثقة، هذا وقد ذهب ميشرا (Mishra(1996 الى ابعاد من ذلك حيث حدد اربعة ابعاد للثقة هي الاهتمام Concern والاعتمادية Reliability والكفاءة Competence والانفتاح Openness.

ويعني الاهتمام بأنه الشعور بالتعاطف نحو شخص او شيء معين وذلك وفقا لتعريف الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA American Psychological Associatio)، اما الاعتمادية هي التي تجعل كلمتين مترادفتان (ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، بدون سنة، ص04).

2 - الثقة التنظيمية:**2 1 - تعريف الثقة التنظيمية :**

اهتم العديد من الكتاب و الباحثين بالثقة التنظيمية أمثال الكرست و ليكرت Algyris et Likert و كريكور Mc Gregor بالرغم من أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة و لا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، و يعود الأمر لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها و تداخل بعض المفاهيم معها، كالتعاون Cooperation

والاعتماد Depended و التنبؤ Forecasting و تعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد) (Sembenek,2007,p5).

الثقة التنظيمية ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراستها، إذ أنها المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة و القبول والإيمان بأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، و هذا ما أشارت إليه الطائي (2007) في تعريفها "الثقة هو إيمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات تنظيمية و القائد التنظيمي و بجميع الأفراد العاملين معهم في المنظمة و ذلك بما يعكس الرضا و التزام الفرد اتجاه المنظمة "

أدخلت الشكرجي (2008) فكرة القيم الأخلاقية في العمل في تعريفها مقارنة بالتعريف السابق، إذ عرفت الثقة التنظيمية على أنها " توقعات و معتقدات و مشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها و المرتبطة بالممارسات و السلوكيات الإدارية المطبقة، و التي رعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة و الابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة ".

و من هنا يمكن تحديد خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية هي :

- الإحسان Benevolence: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- المعولية Reliability: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
- الكفاءة Competency: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة و المعرفة و الخبرة.
- الاستقامة Honesty: شخصية و سلامة و نزاهة و صداقية طرف المؤتمن.
- الانفتاح Openness: المدى الذي لا يكون فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

2 2 -نشأة و تطور الثقة التنظيمية :

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة و تطورها إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بدايات الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار إركسون Erikson إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين و أن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم و تجاربهم في الحياة (الشكرجي،2008،ص40).

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف كوفمان(1963)Goffman في دراستها الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، و خلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم و دور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل و الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل لوهمن (1979) Luhman الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية و التي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر و كذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة، (Starter,2005,p87).

و خلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري و التنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الأشراف) و التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فأكد

(برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد و اعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف. و بذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري و التنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية و المتمثلة (الثقة، المهارة المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية،(الطائي، 2007، ص61).

2 3 - أهمية بناء الثقة في المنظمة:

إن بناء الثقة التنظيمية في المنظمات مهمة ، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي،(Amico,2003,p05).

إن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم و بطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية و الثقة أساسية و جوهرية لفهم السلوك الجماعي، و الفردي بين الأفراد و الفعاليات الإدارية ، و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي ، و الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثانية و مستقرة ، (العززي و آخرون، 2004، ص54).

و من ثمة فإنها تشكل عنصر أساسي في الفعالية التنظيمية ، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود ثقة بين الأشخاص ، و ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي كالثقة في ممارسة جميع الأعمال

(Gillespie et All ,2000,p02).

و تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن تكوين و بناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل و التبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام و الأعمال و الفعاليات المختلفة للمنظمة، و ذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة و نموها فبدون الثقة لا يمكن

للمنظمات أن تستمر في العمل و البقاء و يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن و مستحيل التحقيق.

2 4 -أنواع الثقة التنظيمية:

يمكن تحديد نوعين من الثقة و هما:

2-4-1- الثقة التعاقدية Contractual Trust :

و المقصود بها أن الاتفاق و التفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف و توقع الوفاء من الطرف الآخر ، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا ، و هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه "جلاسر Glasser" الاستعداد لتنفيذ الاتفاق . و تم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد و الانسجام في السلوك و العلاقات و عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي اشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة، (الكساسبة، 1996، ص30).

2-4-2- الثقة المكشوفة:

و هي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أو عملية إظهار المشاعر و الآراء والاتجاهات و القيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام و التقدير ، و يقول "سايدر جوران" Sider "jaurand" إن الاختيار الذي يواجهه كلا منا في كل لحظة هو : هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقى أشخاص غامضين و لا نود أن يرونا على حقيقتنا .

و بناء على ذلك، في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية بين الأصدقاء فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم و المهام ، (Dale,1972.p229).

2 5 -خطوات يجب اتخاذها لتشجيع بناء الثقة:**2-5-1- الخطوة الأولى :**

استطلع الآراء و ضعها موضع التنفيذ، و كن منفتحا لتقبل أفكار الموظفين و وجهات النظر منصتا لردود أفعالهم ، و من الأمور التي تعين على هذه الخطوة هو الاتصال الفعال مع الموظفين بتزويدهم بمستجدات المعلومات و التطورات التي تحدث في المنظمة سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي و كذلك الأمر يتعلق بالعملاء الذين يشكلون الحجر الأساسي في نجاح المنظمات فيجب كونك مدير أو مسؤول أن تكون مستعدا على الدوام لاستقبال الأفكار و الآراء التي يطرحها العملاء حول كيفية تحسين المنتجات و الخدمات. إن كل ما ذكر من خلال هذه الخطة سوف يساعد في بناء الثقة مع موظفيك من جهة و مع عملاءك من جهة أخرى.

2-5-2- الخطوة الثانية: نفذ التزاماتك:

هناك علاقة قوية بين الثقة و الالتزام فكلما زاد الالتزام زادت الثقة و العكس صحيح. فإذا شعر موظفوك و عملاءك بأنك ملتزم بما تم الاتفاق عليه من أعمال و عقود سوف تزيد ثقتهم بك و يهتمون بما تطرحه من أفكار و آراء.

2-5-3- الخطوة الثالثة: فرض سلطتك على موظفيك بشكل فعال:

إن الثقة و التفويض عمليتان متلازمتان، فما لم تثق في موظفيك فلن تفوضهم، تقوم فكرة التفويض على إظهار ثقة المدير لموظفيه و بقدراتهم و كفاءاتهم مما يرفع الروح المعنوية للموظفين و يزيد من رضاهم الوظيفي، و هذا له بالغ الأثر على حسن تعامل الموظفين مع العملاء مما يزيد أيضا من رضا العملاء، (ماري شبر تليف، بدون سنة، ص80).

2 6 -أبعاد الثقة التنظيمية :

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي :

2-6-1- الثقة بالمشرفين Trust supervisors:

تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، (Pillai,1999,p898).

الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إن الأمانة و الاستقامة هي سمة أساسية و حتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم و مصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم، (Robbins,2003,p337).

2-6-2- الثقة بزملاء العمل Trust co-werker:

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الإشراف في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، و ذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة

(Becerra et All,2003,p34).

و قد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم، و التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية و هم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة، (Dirks et All,2002 ,p113).

2-6-3- الثقة بإدارة المنظمة Trust in organization management :

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين و تطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع. فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون

مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم و التزامهم التنظيمي (صديق، 2005، ص40).

2 7 -محددات الثقة التنظيمية:

هناك ارتباط قوي بين ثقة الفرد في رؤسائه و ثقته في المنظمة، فمن الممكن أن يثق الفرد بالرؤساء بالمنظمة التي يعمل فيها في وقت واحد إذا ما رأى المرؤوس أن الرئيس يمثل المنظمة و من ثمة قد يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة ككل و العكس صحيح و بالرغم من ارتباط الثقة بالمنظمة مع الثقة بالرئيس فان محدداتهما تختلفان ، و من هذه المحددات :

2-7-1- محددات الثقة في المنظمة:

و تتجزأ إلى :

- **العدالة التنظيمية:** و هي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء و يتجزأ إلى:
 - عدالة توزيعية و تعني العدالة في توزيع المكافآت و الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.
 - عدالة إجرائية و تعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت و الاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة توزيع و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت، (الفرجاني تهاني محمد، 2006، ص12).

- **الدعم التنظيمي :** و هو تلمين المنظمة لإسهامات عاملها و اهتمامها بمصالحهم الشخصية، و قد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة، و معدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم و استعدادها على توفير فرص تدريب في المجال الذي يرغبون فيه، (الرشيد مازن فارس، 2003، ص453).

2-7-2- محددات الثقة بالرئيس المباشر:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر و كما حددها الرشيد في دراسته عام 2003 وكما يلي:

• النزعة إلى الخير و تعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة اتجاهه

و يريد عمل الخير له، ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.

• النزعة إلى الاستقامة و تعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

و هناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة منها:

- اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي و صرامته.

- امتلاكه إحساس قوي بالعدالة.

- مدى التطابق بين أقواله و أفعاله.

• القدرة على أداء العمل بكفاءة و تعني القدرة على مجموعة من المهارات و القدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله و التي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل، (الرشيد مازن فارس، 2003، ص449).

2 8 -نتائج انعدام الثقة:

أن انعدام الثقة سيؤدي إلى :

2-8-1- انعدام الالتزام :

إن الالتزام بهدف مشترك هو أساس النجاح، و ترتبط عملية الثقة بالالتزام فتزيد معه وتقل معه.

2-8-2- انخفاض رضا العاملين:

هناك ارتباط قوي بين الثقة و رضا العاملين و ارتفاع الروح المعنوية و انخفاض الإنتاجية فعندما تفقد الثقة بين الموظفين و مكانة عمله يقل التزامه بالعمل فتتخفف إنتاجيته و ربما يفكر بترك وظيفته ، بينما الموظف الذي تزيد لثقة بينه و بين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله ، و بالتالي يرفع من الروح المعنوية لديه و يتمسك بعمله لرضاه عن وظيفته.

2-8-3- انعدام قنوات الاتصال المفتوحة:

إن لم يثق الموظفون ببعضهم ، و الشركة لم تثق بموظفيها من حيث تبادل المعلومات فان هذه المعلومات سوف تكون محصورة في أشخاص معدودين لكي يتخذ القرار ، و أن تبادل المعلومات يشكل جزء رئيسي من عملية الاتصال فان لم تتبادل هذه المعلومات بشكل جيد فان الجو يكون مملوء بالشك و الحذر بين الموظفين و مع الشركة مما يؤدي إلى إعلان قنوات الاتصال.

2-8-4- كلمات جوفاء و صور غير واقعية:

ان الكلمات و العبارات التي تقال من المدراء إلى الموظفين و التي تدل على اهتمام الشركة بالموظفين تبقى جوفاء و خيالية ما لم تترجم إلى ارض الواقع ، كأفعال يراها الموظفون أثناء تأدية عملهم ، فعندما يجد الموظفون أن الشركة تتعامل معهم بعبارات صادقة و واقعية سوف تزيد ثقتهم بالشركة، لذا على المدراء ان يتبعوا هذه الخطوات لتحقيق شعار "الأفراد أهم أصول الشركة".

- معاملة الموظفين بالمعاملة الجيدة و الاحترام.
- توفير التوجيه و التدريب اللازم للموظفين.
- طبق سياسة عدم الالهانات اللفظية في الشركة، (ماري سبر تليف، بدون سنة، ص

(83).

9 2 - قواعد و مقاييس الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحويل من الاعتماد على السيطرة و الرقابة إلى الاعتماد على المعلومات و المعرفة من اجل مواكبة التطورات و مواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته و من أهم هذه القواعد:

عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، و محدودية الثقة و الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف و الثقة تتطلب الحزم ، و حاجة الثقة للتكامل التنظيمي ، و حاجتها للاتصال و تتطلب تعددية في القادة و تناقض الثقة التنظيمية ، (Straiter , 2005 , p 150).

و تتعدد مقاييس الثقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة و التي تعتمد في معظمها على مقاييس الثقة بين الأفراد ، و من هذه المقاييس :

مقياس الثقة بين الأفراد Scal interpersonal trust .

جدول قياس الاتجاهات الشخصية Personality Attitude schedule .

اختبار الثقة Trust test ، (الساعدي ، 2002 ، ص189).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الثقة التنظيمية من حيث تعريفه ، أهميته ، أبعاده ، وتوصلنا إلى أن الثقة التنظيمية تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الذي ينتج عنه فناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل و التنظيم الجماعي.

تمهيد :

بعد التعرض إلى كل ما يخص الجانب النظري للبحث سنتطرق إلى الجانب التطبيقي منه من حيث المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، ميدان الدراسة، عينة البحث، وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستعملة.

1 - التذكير بالفرضيات :**1 1 - الفرضية العامة :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM .

1 2 - الفرضيات العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM .

2 - منهج البحث :

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات للوصول بذلك إلى النتيجة النهائية، وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

وبما أن موضوع دراستنا يتناول " الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية " فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي الإرتباطي، لأنه المنهج الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر.

يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، معالجتها وتحليلها للوصول إلى النتائج (شحاتة محمد سليمان، 2007، ص337).

ويعرف المنهج الوصفي الإرتباطي على أنه المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (معمرية بشير، 2007، ص99).

3 - الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولى وهامة في أي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة أولية على ميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف والإمكانيات المتاحة أمامه، والتي تساعد حتماً في الدراسة، كما تسمح للباحث بتجريب أداة القياس و الخروج ببعض الملاحظات الأساسية.

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي في الفترة الممتدة من 10 ماي 2015 إلى غاية 20 ماي 2015، أين قمنا بتطبيق مقياس مدعم بمقابلة مع العمال، حيث وزعنا 40 مقياس على العمال ما يقابل 10% من المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده 400 عامل للتأكد من صدق وثبات المقياس، حيث ساعدناهم وذلك بتبسيط الأسئلة وطرحها بالعامية تارة وبالأمازيغية تارة أخرى، كما تأكدنا من مدى قابلية أفراد العينة على التعاون والإجابة على أدوات جمع البيانات.

4 - مكان و زمان إجراء البحث :**4 1 - مكان إجراء البحث :**

قمنا ببحثنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، تأسست في 02-10-1983 و لكنها تواجدت منذ 1974 تحت اسم " سونيلاك SONELEC " المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب المواد الإلكترونية.

منذ أكتوبر 1989 أصبحت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM مستقلة مقرها بولاية تيزي وزو

تقع مؤسسة ENIEM في قلب المنطقة الصناعية واد عيسي " عيسات إيدير " والتي تبعد عن مقر الولاية ب 10 كلم والتي تقدر مساحتها ب 55 هكتار، وتضم 2000 عامل. ومن بين أهم مهامها ما يلي:

- ضمان إنتاج و تركيب أجهزة التبريد، التهوية، الطبخ بانتماء وطني يقدر ب 70 % .
- تساهم في رفع الإنتاج الوطني في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

4 2 - زمان إجراء البحث :

قمنا بإجراء بحثنا الميداني خلال مدة تتراوح بين 21 ماي إلى غاية 10 جوان 2015.

5 - عينة البحث :

تم الاعتماد في اختيار عينة البحث على الطريقة العشوائية نظرا لمحاسنها، ويقول عنها عباس محمد عوض " أنها عينة مختارة بدون ترتيب أو نظام مقصود "، (عباس محمد عوض، 2002، ص 50).

يبلغ عدد أفراد العينة 80 عامل، تم اختيارهم عشوائيا ما يمثل نسبة 22% من المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده 360 عامل.

6 - أدوات جمع البيانات :

6 1 - مقياس الالتزام التنظيمي لآلان وماير (1997) Allen et Mayer:

6-1-1- تعريف المقياس:

هو مقياس يتناول الالتزام التنظيمي الذي قام به آلان وماير (1997 Allen et Mayer) حيث اعتمدا على مقياس ليكرت الخماسي، ويحتوي المقياس على 12 بند موزعة على 3 أبعاد للالتزام:

- **البعد الاول** هو الالتزام العاطفي ويتكون من 4 بنود مرقمة من 1 الى 4 وهي:

البند1: أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي الخاصة بي: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند2: أشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المنظمة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند3: أشعر بأنني جزء من عائلة هذه المنظمة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند4: أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البعد الثاني هو الالتزام المعياري ويتكون من 4 بنود مرقمة من 5 الى 8 وهي:

البند5: أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المنظمة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند6: هذه المنظمة تستحق ولائي لها: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند7: تهمني سمعة ومستقبل المنظمة التي أعمل بها: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند8: أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة منظمتي على تحقيق الأهداف: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البعد الثالث هو الالتزام المستمر ويتكون من 4 بنود مرقمة من 9 الى 12، وهي:

البند9: مغادرة هذه المنظمة حاليا تسبب لي الكثير من المشاكل: تم صياغة هذا البند بطريقة سلبية.

البند10: أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا في مغادرة هذه المنظمة: تم صياغة هذا البند بطريقة سلبية.

البند11: الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية للاستمرار بالعمل فيها: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند12: إن بقائي في العمل الحالي يعكس حاجتي للعمل: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

6-1-2- طريقة تطبيق المقياس:

للإجابة على بنود هذا الاختبار يتوجب اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات : موافق تماما ،موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق تماما.

6-1-3- طريقة تصحيح المقياس:

لتصحيح مقياس الالتزام التنظيمي نجمع الدرجات المتحصل عليها وفق سلم التنقيط المتدرج من 1،2،3،4،5 حسب الإجابات :، موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق تماما، وهذا بالترتيب .

6-1-4- ثبات مقياس الالتزام التنظيمي لآلان وماير:

الجدول رقم(01) يمثل معامل الفاكرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي:

البنود	معامل الفا كرونباخ
12	0.78

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل الفاكرونباخ مرتفعة ، حيث قدرت ب(0.78) ومن خلال هذه النتائج نستخلص ان معامل الثبات قوي.

6-1-5- صدق مقياس الالتزام التنظيمي لآلان وماير:

جدول رقم(02) يمثل معامل بيرسون لمقياس الالتزام:

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	الدالة
1	اشعر بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي الخاصة بي.	1	دال
2	أشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المنظمة.	0.64	دال
3	أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة.	0.47	دال
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة.	0.69	دال
5	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المنظمة.	0.40	دال
6	هذه المنظمة تستحق ولائي لها.	0.19	دال
7	تهمني سمعة و مستقبل المنظمة التي أعمل فيها.	0.34	دال
8	أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني في العادة من اجل	0.51	دال

		مساعدة منظمتي على تحقيق الهداف.	
9	0.13	دال	مغادرة المنظمة حاليا تسبب لي الكثير من المشاكل.
10	0.04	دال	أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا في مغادرة هذه المنظمة.
11	0.11	دال	الفوائد التي احصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية للاستمرار بالعمل فيها.
12	-0.17	دال	إن بقائي في العمل الحالي يعكس حاجتي للعمل

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة دالة إحصائيا بين كل بنود المقياس .

2 6 - مقياس الثقة التنظيمية لآلان وماير (1997) Allen et Mayer:

1-2-6- تعريف المقياس :

هو مقياس يتناول الثقة التنظيمية الذي قام به آلان وماير (Allen et Mayer, 1997) حيث اعتمدا على مقياس ليكرت الخماسي، ويحتوي المقياس على 16 بند موزعة على 3 ابعاد:

- البعد الأول هو الثقة بالمشرفين يتكون من 5 بنود مرقمة من 13 الى 17، وهي:

البند13: معرفة المشرف بدقة الأمور في عمله تجعلني أثق به: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية

البند14: مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند15: مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحبه لنفسه: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند16: مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويولها نفس الاهتمام: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند17: يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

- البعد الثاني هو الثقة بزلاء العمل يتكون من 5 بنود مرقمة من 18 الى 22، وهي:

البند18: أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعرفتهم: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند19: زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيد عن دافع الكسب المادي والمعنوي: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند20: زملائي يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند21: أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند22: زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

- البعد الثالث هو الثقة بإدارة المنظمة يتكون من 6 بنود مرقمة من 23 الى 28، وهي:

البند23: اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقة الأمور في العمل تجعلني أثق بها: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند24: تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند25: إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند26: تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند27: إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

البند28: إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية: تم صياغة هذا البند بطريقة إيجابية.

6-2-2- طريقة تطبيق المقياس:

للاختبار على بنود هذا الاختبار يتوجب اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات : موافق تماماً، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق تماماً.

6-2-3- طريقة تصحيح المقياس:

لتصحيح استبيان الثقة التنظيمية نجمع الدرجات المتحصل عليها وفق سلم التنقيط المتدرج من 1،2،3،4،5 حسب الإجابات : موافق تماماً، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق تماماً و هذا بالترتيب.

6-2-4- ثبات مقياس الثقة التنظيمية لآلان وماير:

جدول رقم(03) يمثل معامل الفاكرونباخ لمقياس الثقة التنظيمية:

البنود	معامل الفاكرونباخ
16	0.84

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفاكرونباخ مرتفعة ، حيث قدرت ب(0.84) ومن خلال هذه النتائج نستخلص ان معامل الثبات قوي.

6-2-5- صدق مقياس الثقة التنظيمية لآلان وماير:

جدول رقم(04) يمثل معامل برسون لمقياس الثقة التنظيمية:

الرقم	العبارات	معامل برسون	الدالة
1	معرفة المشرف بدقة الأمور في عمله تجعلني أثق به.	1	دال
2	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	0.71	دال
3	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحبه لنفسه	0.50	دال
4	مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله يولها نفس الاهتمام.	0.57	دال
5	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	0.59	دال
6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	0.30	دال
7	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيد عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	0.06	دال
8	زملائي يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	-0.27	دال
9	أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم.	-0.35	دال
10	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.	-0.18	دال
11	اختصاص الإدارة ومعرفةًها بدقة الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	0.44	دال

12	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.	0.33	دال
13	إدارة المنظمة تنتظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	0.61	دال
14	تسعى الإدارة فقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.	0.39	دال
15	إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة.	0.31	دال
16	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.	0.34	دال

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة دالة إحصائية بين كل بنود المقياس.

7 - أساليب المعالجة الإحصائية :

اعتمد الباحث على برنامج SPSS20، أو ما يسمى الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية وذلك ب :

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، وإجابات أفراد العينة على بنود المقياسين.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الثقة التنظيمية.
- معامل ارتباط بيرسون للإجابة على فرضيات الدراسة و التأكد من صدق مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الثقة التنظيمية.

1 - عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:**1 1 - توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس :**

- جدول رقم (05) : يمثل أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس:

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	57.5%
أنثى	34	42.5%
المجموع	80	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن عدد الذكور يمثلون الاغلبية ب (46) فرد بنسبة (57.5%)، أما عدد الإناث (34) فرد بنسبة (42.5%).

1 2 - توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن :

- جدول رقم (06) : يمثل أفراد عينة البحث حسب متغير السن:

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية
[30-21]	12	15%
[40-31]	31	38.75%
[50-41]	25	31.25%
[60-51]	12	15%
المجموع	80	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين [40-31] هم الأكثر عدداً حيث تبلغ (31) فرد بنسبة (38.75%)، ثم تليها فئة [50-41] ب (25) فرد بنسبة (31.25%)، وأخيراً الفئتين [30-20] و [60-51] متساويتين من حيث عدد الأفراد (12) فرد بنسبة (15%).

3 1 - توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية :**- جدول رقم (07) : يمثل أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية:**

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	%25
متزوج	56	%70
مطلق	03	%3.75
أرمل	01	%1.25
المجموع	80	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن عدد المتزوجين يمثلون الأغلبية ب (56) فرد أي ما يقارب (70%) ثم تليها عدد العزاب ب (20) فرد أي (25%) ، في حين يبلغ عدد المطلقين (03) فرد أي (3.75%)، وأخيرا نجد أرمل واحد بنسبة (1.25%)، حيث يكون عدد الأفراد المتزوجين أكثر التزاما لأن إرتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة لأنها تمثل مصدر رزقهم.

4 1 - توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي :**- جدول رقم (08) : يمثل أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي:**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	02	%2.5
متوسط	24	%30
ثانوي	30	%37.5
جامعي	24	%30
المجموع	80	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي يمثلون الأغلبية ب (30) فرد أي بنسبة (37.5%) ، يليها المستوى الجامعي والمتوسط بنفس العدد (24) فرد أي بنسبة (30%)، وأخيرا المستوى الابتدائي بفردين (02) أي بنسبة (2.5%).

5 1 - توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية :

- جدول رقم (09): يمثل أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية:

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
[10-1]	37	%46.25
[20-11]	22	%27.5
[30-21]	21	%26.27
المجموع	80	%100

يتبين من خلال الجدول رقم(09) أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من [10-1] سنوات يمثلون الأغلبية ب (37) فرد أي بنسبة (46.25%)، تليها الفئة التي لها سنوات خبرة من بين [20-11] ب (22) فرد أي بنسبة (27.5%)، وأخيرا الفئة التي لها خبرة بين [21-30] ب (21) فرد أي بنسبة (26.27%).

2 - الاحصاءات الوصفية الخاصة بإجابات افراد عينة الدراسة على بنود

مقياس الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية:

- جدول رقم(10) يمثل اجابات الافراد على البند الاول:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرار	أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكل خاصة بي.
1.06	2.06	37.5%	30	موافق تماما
		30%	24	موافق
		25%	20	موافق نوعا ما
		3.8%	3	غير موافق
		3.8%	3	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الاول حيث يبلغ عددهم (30 فرد وما يقارب 37.5%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (24 فرد وبنسبة 30%)، وهناك 20 فرد اجابوا بموافق نوعا ما ما يقارب (25%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم (3 أفراد بنسبة 3.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(3 افراد بنسبة 3.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.06)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.06).

- جدول رقم(11) يمثل اجابات الافراد على البند الثاني:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرار	أشعر إحساس قوي بلانتماء لهذه المنظمة.
0.83	1.74	%46.3	37	موافق تماما
		%37.5	30	موافق
		%13.8	11	موافق نوعا ما
		%1.3	1	غير موافق
		%1.3	1	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الثاني حيث يبلغ عددهم (37) فرد وما يقارب (%46.3) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (30) فرد وبنسبة(%37.5)، وهناك 11 فرد اجابوا بموافق نوعا ما، ما يقارب (%13.8)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل في فرد واحد (1) بنسبة (%1.3)، ونفس الشيء فيما يخص الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما. بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (1.74)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.83).

- جدول رقم(12) يمثل اجابات الافراد على البند الثالث:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المنظمة.
0.82	1.90	%35	28	موافق تماما
		%43.8	35	موافق
		%17.5	14	موافق نوعا ما
		%3.8	3	غير موافق
		%0	0	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الثالث حيث يبلغ عددهم (28) فرد وما يقارب (35%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (35) فرد وبنسبة(43.8%)، وهناك (14) فرد اجابوا بموافق نوعا ما ب(14) فرد ما يقارب (17.5%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويمثل عددهم ب(3) أفراد بنسبة (3.8%)، وفي الاخير يلاحظ عدم وجود الافراد الذين اجابوا بغير موافق تماما.

بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (1.90)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.82).

- جدول رقم(13) يمثل اجابات الافراد على البند الرابع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة.
0.93	1.68	55%	44	موافق تماما
		30%	24	موافق
		10%	8	موافق نوعا ما
		2.5%	2	غير موافق
		2.5%	2	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الرابع حيث يبلغ عددهم (44 فرد وما يقارب (55%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (24 فرد وبنسبة(30%)، وهناك (8 افراد اجابوا بموافق نوعا ما يقارب (10%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم بفردين (2) بنسبة (2.5%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما بفردين (2) بنسبة (2.5%). بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (1.68)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.93).

- جدول رقم(14) يمثل اجابات الافراد على البند الخامس:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكل خاصة بي.
1.13	2.10	38.8%	31	موافق تماما
		28.7%	23	موافق
		20%	16	موافق نوعا ما
		8.8%	7	غير موافق
		3.8%	3	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الخامس حيث يبلغ عددهم (31) فرد وما يقارب (38.8%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (23) فرد وبنسبة(28.7%)، وهناك 16 فرد اجابوا بموافق نوعا ما ما يقارب (20%)، يليه الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(8) أفراد بنسبة (8.8%)، وفي الاخير الافراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(3) افراد بنسبة (3.8%). بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.10)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.13).

- جدول رقم(15) يمثل اجابات الافراد على البند السادس:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	هذه المنظمة تستحق ولائي لها.
1.10	2.39	22.5%	18	موافق تماما
		36.3%	29	موافق
		27.5%	22	موافق نوعا ما
		7.5%	6	غير موافق
		6.3%	5	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند السادس حيث يبلغ عددهم (29) فرد وما يقارب (36.3%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق تماما ويبلغ عددهم (18) فرد وبنسبة(22.5%)، وهناك 22 فرد اجابوا بموافق نوعا ما ما يقارب (27.5%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(6) أفراد بنسبة (7.5%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(5) افراد بنسبة (6.3%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.39)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.10).

- جدول رقم(16) يمثل اجابات الافراد على البند السابع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	تهمني سمعة ومستقبل المنظمة التي اعمل بها.
0.56	1.31	%73.8	59	موافق تماما
		%21.3	17	موافق
		%5	4	موافق نوعا ما
		%0	0	غير موافق
		%0	0	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند السابع حيث يبلغ عددهم (59 فرد وما يقارب (73.8%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (17 فرد وبنسبة(21.3%)، وهناك 4 افراد اجابوا بموافق نوعا م ،ما يقارب (5%)، ويلاحظ في ان كل افراد العينة موافقون على هذا البند ، فلا توجد اي اجابة (غير موافق).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (1.31)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.56).

- جدول رقم(17) يمثل اجابات الافراد على البند الثامن:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	ابذل جهد اكثر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة منظمتي على تحقيق الاهداف.
0.77	1.49	%65	52	موافق تماما
		%25	20	موافق
		%6.3	5	موافق نوعا ما
		%3.8	3	غير موافق
		%0	0	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الثامن حيث يبلغ عددهم (52 فرد وما يقارب (65%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (20 فرد وبنسبة(25%)، وهناك 5 افراد اجابوا بموافق نوعا ما ، ما يقارب (6.3%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(3 أفراد بنسبة (3.8%)، وفي الاخير لا توجد اجابة بغير موافق تماما.

بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (1.49)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.77).

- جدول رقم(18) يمثل اجابات الافراد على البند التاسع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	مغادرة المنظمة حالياً تسبب لي الكثير من المشاكل.
1.08	2.09	38.8%	31	موافق تماما
		26.3%	21	موافق
		25%	20	موافق نوعا ما
		7.5%	6	غير موافق
		2.5%	2	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند التاسع حيث يبلغ عددهم (31 فرد وما يقارب (38.8%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق و يبلغ عددهم (21 فرد وبنسبة(26.3%)، وهناك 20 فرد اجابوا بموافق نوعا ما ،ما يقارب (25%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(6 أفراد بنسبة (7.5%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(2 افراد بنسبة (2.5%). بالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.09)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.08).

- جدول رقم(19) يمثل اجابات الافراد على البند العاشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا في مغادرة هذه المنظمة.
1.29	2.66	%23.8	19	موافق تماما
		%25	20	موافق
		%21.3	17	موافق نوعا ما
		%21.3	17	غير موافق
		%8.8	7	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند العاشر حيث يبلغ عددهم (20) فرد وما يقارب (25%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق تماما ويبلغ عددهم (19) فرد وبنسبة(23.8%)، ثم الأفراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما وغير موافق فيمثلون نفس العدد وهو (17) فرد بنسبة (21.3%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(7) فرد بنسبة (8.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.66)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.29).

- جدول رقم(20) يمثل اجابات الافراد على البند الحادي عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	الفوائد التي اتحصل عليها في هذه المنظمة هي احدى الاسباب الرئيسية للاستمرار بالعمل فيها.
1.25	2.11	42.5%	34	موافق تماما
		27.5%	22	موافق
		12.5%	10	موافق نوعا ما
		11.3%	9	غير موافق
		6.3%	5	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق تماما على نص البند الحادي عشر حيث يبلغ عددهم (34) فرد وما يقارب (42.5%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (22) فرد وبنسبة(27.5%)، وهناك (10) افراد اجابوا بموافق نوعا ما، ما يقارب (12.5%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(9) أفراد بنسبة (11.3%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(5) افراد بنسبة (6.3%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.11)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.25).

- جدول رقم(21) يمثل اجابات الافراد على البند الثاني عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	ان بقائي في العمل الحالي يعكس حاجتي للعمل.
1.25	2.81	%13.8	11	موافق تماما
		%32.5	26	موافق
		%27.5	22	موافق نوعا ما
		%11.3	9	غير موافق
		%15	12	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند الثاني عشر حيث يبلغ عددهم (26) فرد وما يقارب (32.5%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم(22) فرد وبنسبة(27.5%)، وهناك (12) فرد اجابوا بغير موافق تماما، ما يقارب (15%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم ب(11) فرد بنسبة (13.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ب(9) افراد بنسبة (11.3%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.81)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.25).

- جدول رقم(22) يمثل اجابات الافراد على البند الثالث عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	معرفة المشرف بدقة الامور في عمله تجعلني اثق به.
1.30	2.86	%13.8	11	موافق تماما
		%31.3	25	موافق
		%28.7	23	موافق نوعا ما
		%7.5	6	غير موافق
		%18.8	15	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند الثالث عشر حيث يبلغ عددهم (25) فرد وما يقارب (%31.3) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم(23) فرد وبنسبة(%28.7)، وهناك(15) فرد اجابوا بغير موافق تماما، ما يقارب (%18.8)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم (11) فرد بنسبة (%13.8)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(6) افراد بنسبة (%7.5).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.86)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.30).

- جدول رقم(23) يمثل اجابات الافراد على البند الرابع عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.
1.26	2.79	%17.5	14	موافق تماما
		%23.8	19	موافق
		%36.3	29	موافق نوعا ما
		%7.5	6	غير موافق
		%15	12	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند الرابع عشر حيث يبلغ عددهم (29) فرد وما يقارب (36.3%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (19) فرد وبنسبة(23.8%)، وهناك (14) فرد اجابوا بموافق تماما ، يقارب (17.5%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ويمثل عددهم ب(12) فرد بنسبة (15%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ب(6) افراد بنسبة (7.5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.79)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.26).

- جدول رقم(24) يمثل اجاباتا الافراد على البند الخامس عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	مشرفي في العمل يحب للاخرين ما يحبه لنفسه.
1.41	3.25	%18.8	15	موافق تماما
		%7.5	6	موافق
		%28.7	23	موافق نوعا ما
		%20	16	غير موافق
		%25	20	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند الخامس عشر حيث يبلغ عددهم (23) فرد وما يقارب (28.7%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ويبلغ عددهم (20) فرد وبنسبة (25%)، وهناك (16) فرد اجابوا بغير موافق ما يقارب (20%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم ب(15) فرد بنسبة (18.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق ب(6) افراد بنسبة (7.5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.25)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.41).

- جدول رقم(25) يمثل اجابات الافراد على البند السادس عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	مشرفي في العمل يعد مشاكل الاخرين مشاكله ويولها نفس الاهتمام.
1.29	3.41	10%	8	موافق تماما
		13.8%	11	موافق
		28.7%	23	موافق نوعا ما
		20%	16	غير موافق
		27.5%	22	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند السادس عشر حيث يبلغ عددهم (23) فرد وما يقارب (28.7%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ويبلغ عددهم (22) فرد وبنسبة (27.5%)، وهناك (16) فرد اجابوا بغير موافق، ما يقارب (20%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق ويتمثل عددهم ب(11) أفراد بنسبة (13.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(8) افراد بنسبة (10%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.41)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.29).

- جدول رقم(26) يمثل اجابات الافراد على البند السابع عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف.
1.19	2.91	11.3%	9	موافق تماما
		27.5%	22	موافق
		33.8%	27	موافق نوعا ما
		13.8%	11	غير موافق
		13.8%	11	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند السابع عشر حيث يبلغ عددهم (27) فرد وما يقارب (33.8%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق ويبلغ عددهم (22) فرد وبنسبة(27.5%)، ثم الأفراد الذين اجابوا بغير موافق وغير موافق تماما ب (11) فرد ما يقارب (13.8%) وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ب (9) افراد بنسبة (11.3%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.91)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.19).

- جدول رقم(27) يمثل اجابات الافراد على البند الثامن عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لنتوع مهاراتهم ومعارفهم.
0.94	2.30	17.5%	14	موافق تماما
		47.5%	38	موافق
		26.3%	21	موافق نوعا ما
		5%	4	غير موافق
		3.8%	3	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند الثامن عشر حيث يبلغ عددهم (38) فرد وما يقارب (47.5%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم (21) فرد ونسبة (26.3%)، وهناك (14) فرد اجابوا بموافق تماما، ما يقارب (17.5%)، يليه الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(4) أفراد بنسبة (5%)، وفي الاخير الافراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(3) افراد بنسبة (3.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.30)، وانحرافه المعياري يقدر ب(0.94).

- جدول رقم(28) يمثل اجابات الافراد على البند التاسع عشر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	زملائي في العمل يقدمون لي العون و الاسناد بعيد عن دافع الكسب المادي و المعنوي.
1.01	2.41	%15	12	موافق تماما
		%47.5	38	موافق
		%23.8	19	موافق نوعا ما
		%8.8	7	غير موافق
		%5	4	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند التاسع عشر حيث يبلغ عددهم (38) فرد وما يقارب (%47.5) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم(19) فرد وبنسبة(%23.8)، وهناك(12) فرد اجابوا بموافق نوعا تماما، ما يقارب (%15)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق ويتمثل عددهم ب(7) أفراد بنسبة (%8.8)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(3) افراد بنسبة (%5).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.41)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.01).

- جدول رقم(29) يمثل اجابات الافراد على البند العشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	زملائي يحبون للآخرين ما يحبون لنفسهم.
1.06	3.33	8.8%	7	موافق تماما
		7.5%	6	موافق
		37.5%	30	موافق نوعا ما
		35%	28	غير موافق
		11.3%	9	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند العشرون حيث يبلغ عددهم (30) فرد وما يقارب (37.5%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم (28) فرد وبنسبة(35%)، وهناك(9) افراد اجابوا بغير موافق تماما، ما يقارب (11.3%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم ب(7) أفراد بنسبة (8.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق ب(6) افراد بنسبة (7.5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.33)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.06).

- جدول رقم(30) يمثل اجابات الافراد على البند الواحد والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي اواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم.
1.20	3.19	%8.8	7	موافق تماما
		%20	16	موافق
		%32.5	26	موافق نوعا ما
		%21.3	17	غير موافق
		%17.5	14	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق نوعا ما على نص البند الواحد والعشرون حيث يبلغ عددهم (26) فرد وما يقارب (32.5%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم(17) فرد وبنسبة (21.3%)، وهناك (16) فرد اجابوا بموافق، ما يقارب (20%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ويتمثل عددهم ب(14) أفراد بنسبة (17.5%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(7) افراد بنسبة (8.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.19)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.20).

- جدول رقم(31) يمثل اجابات الافراد على البند الثاني والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.
1.11	2.76	%11.3	9	موافق تماما
		%33.8	27	موافق
		%31.3	25	موافق نوعا ما
		%15	12	غير موافق
		%8.8	7	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بموافق على نص البند الثاني والعشرون حيث يبلغ عددهم (27) فرد وما يقارب (33.8%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم (25) فرد وبنسبة (31.3%)، وهناك (12) فرد اجابوا بغير موافق، ما يقارب (15%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم ب(9) أفراد بنسبة (11.3%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بغير موافق تماما ب(7) افراد بنسبة (8.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (2.76)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.11).

- جدول رقم(32) يمثل اجابات الافراد على البند الثالث والعشرون:

الاختصاص الادارة ومعرفة بدقة الامور في العمل تجعلني اثق بها.	التكرار	نسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق تماما	4	5%	3.58	1.26
موافق	14	17.5%		
موافق نوعا ما	21	26.3%		
غير موافق	14	17.5%		
غير موافق تماما	27	33.8%		
المجموع	80	100%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند الثالث والعشرون حيث يبلغ عددهم (27) فرد وما يقارب (33.8%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم (21) فرد وبنسبة (26.3%)، وهناك (14) افراد اجابوا بموافق و غير موافق، ما يقارب (17.5%)، وفي الاخير الافراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(4) افراد بنسبة (5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.58)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.26)

- جدول رقم(33) يمثل اجابات الافراد على البند الرابع والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	تقدم الادارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها اية مساعدة.
1.18	4.03	%6.3	5	موافق تماما
		%6.3	5	موافق
		%11.3	9	موافق نوعا ما
		%31.3	25	غير موافق
		%45	36	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند الرابع والعشرون ويبلغ عددهم (36) فرد وما يقارب (45%) ، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم (25) فرد وبنسبة (31.3%)، وهناك (9) افراد اجابوا بموافق نوعا ما، ما يقارب (11.3%)، ، وفي الاخير الافراد الذين اجابوا بغير موافق وغير موافق تماما بنفس العدد ب(5) افراد بنسبة (6.3%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (4.03)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.18).

- جدول رقم(34) يمثل اجابات الافراد على البند الخامس والعشرون:

اللانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكل خاصة بي.
1.31	3.74	%7.5	6	موافق تماما
		%15	12	موافق
		%11.3	9	موافق نوعا ما
		%28.7	23	غير موافق
		%37.5	30	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند الخامس والعشرون حيث يبلغ عددهم (30) فرد وما يقارب (37.5%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم (23) فرد وبنسبة (28.7%)، وهناك (12) فرد اجابوا بموافق، ما يقارب (15%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويتمثل عددهم ب(9) أفراد بنسبة (11.3%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(6) افراد بنسبة (7.5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.74)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.31).

- جدول رقم(35) يمثل اجابات الافراد على البند السادس والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	تسعى ادارة لاقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك
1.21	3.80	5%	4	موافق تماما
		13.8%	11	موافق
		13.8%	11	موافق نوعا ما
		31.3%	25	غير موافق
		36.3%	29	غير موافق تماما
		100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند السادس والعشرون حيث يبلغ عددهم (29) فرد وما يقارب (36.3%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم (25) فرد وبنسبة(31.3%)، وهناك (11) فرد اجابوا بموافق و موافق نوعا ما، ما يقارب (13.8%)، وفي الاخير الافراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(4) افراد بنسبة (5%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.80)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.21).

- جدول رقم(36) يمثل اجابات الافراد على البند السابع والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	ادارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية و الافكار الجديدة.
1.18	3.81	%3.8	3	موافق تماما
		%8.8	7	موافق
		%31.3	25	موافق نوعا ما
		%15	12	غير موافق
		%41.33	33	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند السابع والعشرون حيث يبلغ عددهم (33) فرد وما يقارب (41.33%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بموافق نوعا ما ويبلغ عددهم (25) فرد وبنسبة (31.3%)، وهناك (12) فرد اجابوا بغير موافق، ما يقارب (15%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق ويتمثل عددهم بـ (7) أفراد بنسبة (8.8%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما بـ (3) افراد بنسبة (3.8%) .

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (3.81)، وانحرافه المعياري يقدر بـ (1.18) .

- جدول رقم(37) يمثل اجابات الافراد على البند الثامن والعشرون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب المئوية	التكرار	ادارة المنظمة تحاول اشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.
1.24	4.15	%7.5	6	موافق تماما
		%3.8	3	موافق
		%13.8	11	موافق نوعا ما
		%16.3	13	غير موافق
		%58.8	47	غير موافق تماما
		%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة اجابوا بغير موافق تماما على نص البند الثامن والعشرون حيث يبلغ عددهم (47) فرد وما يقارب (58.8%)، يليها عدد الافراد الذين اجابوا بغير موافق ويبلغ عددهم (13) فرد وبنسبة(16.3%)، وهناك (11) فرد اجابوا بموافق نوعا ما، ما يقارب (13.8%)، يليه الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ويتمثل عددهم ب(6) أفراد بنسبة (7.5%)، وفي الاخير الأفراد الذين اجابوا بموافق تماما ب(3) افراد بنسبة (3.8%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي فيساوي (4.15)، وانحرافه المعياري يقدر ب(1.24).

3 - عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:**3 1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

- جدول رقم (38) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة
الالتزام العاطفي	7.37	2.93	0.35	دال
الثقة التنظيمية	52.31	12.83		

يلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي الخاص بالالتزام العاطفي يساوي (7.37) أما انحرافه المعياري يساوي (2.93)، وفيما يخص الثقة التنظيمية فمتوسطها الحسابي يساوي (52.31) أما انحرافها المعياري يقدر ب (12.83).

- تشير نتائج الجدول رقم (38) أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ($r = 0.35$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة ايجابية، منه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM

2 3 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري و الثقة التنظيمية لدى

عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

جدول رقم (39) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة

احصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري و الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة
الالتزام المعياري	7.28	2.63	0.40	دال
الثقة التنظيمية	52.31	12.83		

يلاحظ من خلال الجدول رقم(39) أن المتوسط الحسابي الخاص بالالتزام المعياري يساوي

(7.28) أما انحرافه المعياري (2.63)، وفيما يخص الثقة التنظيمية فمتوسطها الحسابي

يساوي (52.31) أما انحرافه (12.83).

- تشير نتائج الجدول أن معامل ارتباط بيرسون يساوي (ر = 0.40) ما يدل على وجود

علاقة ارتباطية متوسطة ايجابية، منه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد

علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة

الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد

علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة

الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

3 3 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

جدول رقم (40) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة

احصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة
الالتزام المستمر	7.28	2.63	0.40	دال
الثقة التنظيمية	52.31	12.83		

يلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي الخاص بالالتزام المستمر يساوي

(7.28) أما انحرافه المعياري (2.63)، وفيما يخص الثقة التنظيمية فمتوسطها الحسابي

يساوي (52.31) أما انحرافه (12.83).

- تشير نتائج الجدول أن معامل ارتباط بيرسون يساوي (ر = 0.40) ما يدل على وجود

علاقة ارتباطية متوسطة ايجابية، منه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد

علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة

الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد

علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام المستمر والثقة التنظيمية بين عمال المؤسسة

الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

1 مناقشة النتائج الخاصة بالبحث:

1 1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM:

توقع الباحث في فرضيته الجزئية الأولى وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية، وهذا ما تم الوصول إليه بعد المعالجة الإحصائية، فبعد تطبيق المقياس، قام الباحث بحساب معامل ارتباط برسون، وهذا ما أشار إليه الجدول رقم (38) الذي يبين وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية، حيث أشارت درجة ر إلى 0.35 وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية فهي علاقة إيجابية ضعيفة، ويرجع السبب إلى ارتباط الفرد بالمنظمة وانتماءه لها ومدى تطابق أهدافه مع أهدافها الأمر الذي يخلق في نفسه نوع من الثقة اتجاه المنظمة، فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي فإنهم يشعرون بالثقة ويستمتعون في ذلك العمل، وهذا ما توصل إليه الباحث في دراسته الميدانية التي قام بها، ومن خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على بنود المقياس (1،2،3،4) فيلاحظ من خلال الإجابة على البند الأول أن أغلبية الأفراد موافقون، أي تتراوح إجاباتهم بين موافق تماما وموافق، ففي ما يخص البند الأول فأغلبية الأفراد موافقون تماما بنسبة (37.5%)، تليها موافق بنسبة (30%)، نفس الشيء فيما يخص البند الثاني أي الأغلبية موافقون تماما بنسبة (46.3%)، تليها موافق ب (37.5%)، وفي البند الثالث أعلى نسبة تعود إلى موافق ب (43.8%) ثم موافق تماما ب (35%)، وفي الرابع والأخير تمثل نسبة الموافقة تماما ب (35%) ثم تليها موافق ب (30%).

كما لوحظ أيضا من خلال الإجابة على البنود أن الأفراد الأكبر سنا وأكثرهم خبرة هم الأكثر التزاما عاطفيا، أي كان جنسهم ذكر أم أنثى وفيما يخص الأفراد المتزوجين فهم أيضا ملتزمين على غرار العزاب، وهذا راجع إلى كون المتزوجين يتحملون المسؤولية وهم أكثر عقلانية ورزانة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فلا يؤثر على الالتزام.

ولم يتمكن الباحث من مقارنة دراسته هذه مع دراسات سابقة أخرى نظرا لعدم حصوله على الدراسات التي تخدم هذه الفرضية.

2 1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM:

توقع الباحث في فرضيته الجزئية الثانية وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية، وهذا ما تم الوصول إليه بعد المعالجة الإحصائية، فبعد تطبيق المقياس قام الباحث بحساب معامل برسون، وهذا ما أشار إليه الجدول رقم (39) الذي يبين وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية، حيث أشارت درجة ر إلى 0.40 وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية فهي علاقة إيجابية متوسطة، ويرجع السبب إلى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وشعوره بالالتزام والواجب نحوها، وهذا الشعور نابع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة، ويعمل على تنميتها بعد دخوله المنظمة وهذا يبذل الجهود من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على سمعتها وهذا ما ينمي فيه الثقة، وهذا ما توصل إليه الباحث في دراسته الميدانية التي قام بها، ومن خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على بنود المقياس (5،6،7،8) فيلاحظ من خلال الإجابة على البنود الأربعة أن إجاباتهم تتراوح في درجات الموافقة، وهذا ما أكدته إجابات البندين (7،8) بنسبة (73.8%) و(65%) لدرجة موافق تماما.

كما لوحظ أيضا من خلال إجابات الأفراد على البنود أن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) لا تؤثر على الالتزام التنظيمي المعياري وإنما شخصية الفرد وقيمه هي الأساس.

ولم يتمكن الباحث من مقارنة دراسته هذه مع دراسات سابقة أخرى نظرا لعدم حصوله على الدراسات التي تخدم هذه الفرضية.

1 3 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM:

توقع الباحث في فرضيته الجزئية الثالثة وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية، وهذا ما تم الوصول إليه بعد المعالجة الإحصائية، فبعد تطبيق المقياس قام الباحث بحساب معامل ارتباط برسون وهذا ما أشار إليه الجدول رقم (40) الذي يبين وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية، حيث أشارت درجة ر إلى 0.40، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية فهي علاقة إيجابية متوسطة، ويرجع السبب إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة وعدم قدرته على الاستغناء عن استثماراته الشخصية المتمثلة في علاقاته بالزملاء ومهاراته ومدة الخدمة وهذا ما يجعل تركه للمنظمة والعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة له، وهذا ما توصل إليه الباحث في دراسته الميدانية التي قام بها، ومن خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على بنود المقياس (9،10،11،12) فيلاحظ من خلال إجابات الأفراد على البنود أن أغليبتها تتراوح بين موافق تماما، موافق، وموافق نوعا ما، كما لوحظ أيضا من خلال إجابات الأفراد على البنود أن الأفراد الأكبر سنا أكثرهم خبرة هم الأكثر رغبة في البقاء في المنظمة وعدم رغبتهم في الاستغناء على استثماراتهم الشخصية أيا كان جنسهم ذكر أم أنثى، عكس الأفراد الأصغر سنا حيث لديهم فرصة لتغيير المنظمة من أجل إشباع حاجاتهم والبحث عن الاستقرار المادي.

ولم يتمكن الباحث من مقارنة دراسته هذه مع دراسات سابقة أخرى نظرا لعدم حصوله على الدراسات التي تخدم هذه الفرضية.

1 4 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

بما أن الفرضيات الجزئية الثلاثة قد تحققت فيمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت، وهذا توصلت إليه دراسة حكمت(2010) تحت عنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام.

الاستنتاج العام :

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.

وبعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية، قمنا بتطبيق مقياس الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على عينة مكونة من 80 عامل، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق (SPSS) توصلنا إلى تلخيص النتائج ثم التعليق عليها ومناقشتها. وانطلاقاً من كل المعطيات السابقة نستطيع القول بأن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM" تحققت، وذلك بتحقيق جميع الفرضيات الجزئية المقترحة في هذا البحث، التي تضمن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM"

والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM"

والفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM"

ومنه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM" وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM"

الاقتراحات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يأتي:

- يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- يجب على إدارة المنظمة التأكيد على أن جميع العاملين يعتمدون على إستراتيجيات الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر لدوره الكبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها السلوكية.
- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالالتزام لدى العاملين من أولويات الإدارة.
- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية :

1-الكتب :

- 1-الصيرفي محمد،(2005) السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 2 -حمادات محمد، (2006) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة العامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 3 -صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2004) السلوك التنظيمي الفعال، دار الجامعية، الإسكندرية ،مصر.
- 4 -عبد الرحمن العسوي، (1994) معالم علم النفس، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1.
- 5 -ماري شبر تليف، بدون سنة، بناء الثقة دليل عملي للمدير الناجح، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- 6 -معمرية بشير، (2002) القياس النفسي وتصميم الإختبارات النفسية، مطبعة باتنيت، الجزائر، ط1.
- 7 -موسى اللوزي،(1999) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة العامة، الجامعة الأردنية، ط1.

2 -المعاجم :

8 - المتقن، معجم مدرسي، دار الراتب الجامعي.

3 -رسائل ماجستير ودكتوراه :

- 9 -الشكرجي، أسماء طه نوري، (2008) أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية للإحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

- 10 - الطائي، رنا ناصر صبر، (2007) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
- 11 - الفرجاني تهاني محمد، (2006) خصائص الشخصية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة قاريونس.
- 12 - القرشي، سوزان محمد، (1998) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك السعود، الرياض.
- 13 - الكساسبة محمد مفضي، (1996) العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- 14 - أميرة محمد رفعت حواس، (2003) أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 15 - حمد بن سليمان البدراني، (2010) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا.
- 16 - سامية خميس أبوندا، (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية عن الوزارة الفلسطينية بقطاع غزة.
- 17 - سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، (2010) النمط القيادي وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 18 - سلامة رنينة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 19 - الوزان محمد أحمد، (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين.

- 20 - صديق، محمد جلال سليمان، (2005) أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 21 - فلمبان إيناس فؤاد نواوي، (2009) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قلة، العودي.
- 22 - محمد بن غالب العوفي، (2005) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.
- 23 - مراد نعموني، (2006) القيم وإتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك، قسم الإنتاج- شمال، مطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 24 - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

4-المجلات:

- 25 - العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (5).
- 26 - رشيد مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، العدد (3)، المجلد (43).
- 27 - سعد علي حمود العنزي، (2006) عني دحام الزبيدي، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مدخل نظري، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (61).
- 28 - محفوظ أحمد جودة، (2008) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية ، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد (11)، العدد (2)، عمان، الاردن.

29 - محمد صادق، العلاقة بين الولاء التنظيمي والإتجاه نحو العمل، دراسة مقارنة، جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، العدد (2)، المجلد (14).

30 - موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة العلوم الإدارية، مجلد (23)، العدد (2).

ثانيا: باللغة الفرنسية :

- 31- Amico,(2003) **examine determinants managements of trust evidence from a.laborat expriment**, paper presented at the national public administration research conference washington,d,c.
- 32- Dale,(1972) **trust and managerial problem solving**, a administrativa science quarterly, 17(1).
- 33- Dirk et Ferrin,(2002) **trust in leadership, meta analytic findings and implications for research pratices**, journal of applied psychology, vol 87.
- 34- Desseler,(2003) **human ressource management**, 9th ed, prentice hall, new jersey.
- 35- Gillespie, Net Mann,(2000) **the vole of transformational leadership and values in predicting teammember**, s trust in their leaders, academy of management conference.
- 36- Harris,(2003) **towards, cultural competence : AN. Exploratory study of the relational ship between racial identity and context xtual performance indicators of**

public employees, unpublished dissertation, north carolina state university, paleigh, north carolina.

- 37- Jaros, Koehlery, and Sincich,(1994) **effective and moral commitment on the with drawal process : an evaluation of eight management**, journal, vol36.
- 38- Kuehn, Kermit etat-Bassaidi, Yousif, **a comparison of organizational commitment between national and expatriale empyoeyes in public and private sectot organization**, academy of international business, vol 1.
- 39- Mayer and Allen(2001), **hers covisch commitment in the work place, to word a general model**, humain resource management review, vol 11.
- 40- Pillai, Chnechiem, Williams,(1999) **frainess perceptions and trust as mediator for transformational and transactional leadership atwo sample study**, journal of management, vol25, N06.
- 41- Sembenek,(2007) **give trust a chance a model of trust in the context on IMF- supported program**, international monetary fund IMF wp / 07/42.
- 42- Straiter,(2005) **the effect of supervisors trust to subordinates and their organization on job satisfaction and organizational international commitment**, journal of leadership studies, vol1.
- 43- Ugboro, Isaiah et Obeng, Kafi,(2001) **managing the after math's of contracting in public transit organizational :**

**employee perception of job security organizational
commitment and trust, school of business and economics
north carolina.**

استبيان

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم .تحت عنوان " الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقة التنظيمية " .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا من أجل إفادتنا بالمعلومات ذات الصلة ببحثنا .

و نحيطكم علما أن هذه المعلومة التي تدلون بها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة : يرجى قراءة جميع العبارات مع وضع الاشارة (x) في الخانة المناسبة

و في الأخير لكم منا جزيل الشكر و العرفان.

أولاً: البيانات العامة :

الجنس : ذكر: أنثى :

السن : سنة

الحالة العائلية : أعزب : متزوج : مطلق : أرمل :

المستوى التعليمي : ابتدائي : متوسط : ثانوي : جامعي :

الخبرة الوظيفية / سنة :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة و كأنها مشاكلي الخاصة بي.					
2	أشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المنظمة.					
3	أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المنظمة.					
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة.					
5	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المنظمة.					
6	هذه المنظمة تستحق ولائي لها.					
7	تهمني سمعة و مستقبل المنظمة التي أعمل بها.					
8	أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة منظمتي على تحقيق الأهداف.					
9	مغادرة المنظمة حاليا تسبب لي الكثير من المشاكل.					
10	أشعر بأن لدي خيارات و فرص قليلة جدا في مغادرة هذه المنظمة.					
11	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية للاستمرار بالعمل فيها.					
12	إن بقائي في العمل الحالي يعكس حاجتي للعمل.					
13	معرفة المشرف بدقة الأمور في عمله تجعلني أثق به.					
14	مشرفي في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.					
15	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحبه لنفسه.					
16	مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله و يولها نفس الاهتمام.					
17	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف.					
18	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.					
19	زملائي في العمل يقدمون لي العون و الإسناد بعيد عن دافع الكسب المادي و المعنوي.					
20	زملائي يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.					
21	أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها و كأنها مشاكلهم الخاصة بهم.					
22	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.					
23	اختصاص الإدارة و معرفتها بدقة الأمور في العمل تجعلني أثق بها.					

					24	تقدم الإدارة المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.
					25	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.
					26	تسعى الإدارة لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.
					27	إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية و الأفكار الجديدة.
					28	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	16

Corrélations

		QU1	qu2	qu3	qu4	qu5	qu6	qu7	qu8	qu9	qu10	qu11	qu12
QU1	Corrélation de Pearson	1	,645**	,475**	,692**	,401*	,293	,346*	,510**	,130	,048	,112	-,176
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000	,010	,067	,029	,001	,425	,770	,492	,278
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu2	Corrélation de Pearson	,645**	1	,783**	,752**	,635**	,317*	,385*	,630**	,513**	,160	,339*	-,086
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,046	,014	,000	,001	,324	,032	,597
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu3	Corrélation de Pearson	,475**	,783**	1	,560**	,728**	,317*	,424**	,458**	,383*	-,012	,324*	-,080
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000	,046	,006	,003	,015	,943	,042	,624
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu4	Corrélation de Pearson	,692**	,752**	,560**	1	,525**	,471**	,340*	,497**	,454**	,094	,303	-,223
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,002	,032	,001	,003	,563	,057	,166
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu5	Corrélation de Pearson	,401*	,635**	,728**	,525**	1	,445**	,293	,596**	,492**	-,048	,194	-,244
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,001		,004	,067	,000	,001	,770	,230	,129
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu6	Corrélation de Pearson	,293	,317*	,317*	,471**	,445**	1	,318*	,185	,400*	,119	,186	,015
	Sig. (bilatérale)	,067	,046	,046	,002	,004		,046	,254	,011	,465	,250	,926
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu7	Corrélation de Pearson	,346*	,385*	,424**	,340*	,293	,318*	1	,502**	,221	-,152	-,036	-,097
	Sig. (bilatérale)	,029	,014	,006	,032	,067	,046		,001	,171	,348	,826	,550
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu8	Corrélation de Pearson	,510**	,630**	,458**	,497**	,596**	,185	,502**	1	,334*	-,104	-,048	-,240
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,001	,000	,254	,001		,035	,523	,769	,136
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu9	Corrélation de Pearson	,130	,513**	,383*	,454**	,492**	,400*	,221	,334*	1	,094	,371*	-,262
	Sig. (bilatérale)	,425	,001	,015	,003	,001	,011	,171	,035		,566	,018	,103
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu10	Corrélation de Pearson	,048	,160	-,012	,094	-,048	,119	-,152	-,104	,094	1	,445**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,770	,324	,943	,563	,770	,465	,348	,523	,566		,004	,007
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu11	Corrélation de Pearson	,112	,339*	,324*	,303	,194	,186	-,036	-,048	,371*	,445**	1	,125

	Sig. (bilatérale)	,492	,032	,042	,057	,230	,250	,826	,769	,018	,004		,441
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	-,176	-,086	-,080	-,223	-,244	,015	-,097	-,240	-,262	,422**	,125	1
qu12	Sig. (bilatérale)	,278	,597	,624	,166	,129	,926	,550	,136	,103	,007	,441	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	qu13	qu14	qu15	qu16	qu17	qu18	qu19	qu20	qu21	qu22	qu23	qu24	qu25	qu26	qu27	qu28	
qu13	Corrélation de Pearson	1	,712**	,509**	,577**	,597**	,309	,065	-,271	-,358*	-,180	,447**	,338*	,612**	,395*	,317*	,343*
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,053	,691	,091	,023	,267	,004	,033	,000	,012	,046	,030
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu14	Corrélation de Pearson	,712**	1	,784**	,722**	,776**	,253	,048	-,220	-,268	-,173	,255	,397*	,593**	,349*	,107	,345*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,116	,767	,172	,095	,286	,113	,011	,000	,027	,512	,029
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu15	Corrélation de Pearson	,509**	,784**	1	,754**	,687**	,402*	,137	-,024	-,136	-,152	,024	,139	,386*	,150	-,029	,091
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,010	,398	,885	,402	,348	,885	,392	,014	,355	,858	,578
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu16	Corrélation de Pearson	,577**	,722**	,754**	1	,810**	,374*	,337*	-,154	-,155	-,140	-,023	,127	,489**	,054	,038	,155
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,017	,034	,342	,339	,388	,889	,436	,001	,738	,814	,338
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu17	Corrélation de Pearson	,597**	,776**	,687**	,810**	1	,406**	,217	-,080	-,150	-,170	,157	,241	,613**	,218	,002	,301
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,009	,178	,625	,355	,295	,333	,134	,000	,177	,988	,059
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu18	Corrélation de Pearson	,309	,253	,402*	,374*	,406**	1	,647**	,335*	,363*	,313*	,021	,003	,442**	-,004	,033	,099
	Sig. (bilatérale)	,053	,116	,010	,017	,009		,000	,035	,021	,049	,896	,986	,004	,981	,841	,544
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu19	Corrélation de Pearson	,065	,048	,137	,337*	,217	,647**	1	,378*	,471**	,440**	-,111	-,097	,246	-,189	-,034	-,026
	Sig. (bilatérale)	,691	,767	,398	,034	,178	,000		,016	,002	,005	,494	,550	,126	,242	,834	,874
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu20	Corrélation de Pearson	-,271	-,220	-,024	-,154	-,080	,335*	,378*	1	,734**	,639**	,237	,185	-,141	,054	,125	,132
	Sig. (bilatérale)	,091	,172	,885	,342	,625	,035	,016		,000	,000	,140	,253	,384	,740	,444	,416

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu21	Corrélation de Pearson	-,358*	-,268	-,136	-,155	-,150	,363*	,471**	,734**	1	,758**	,089	,120	-,172	,036	,130	,238
	Sig. (bilatérale)	,023	,095	,402	,339	,355	,021	,002	,000		,000	,587	,462	,289	,825	,423	,138
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu22	Corrélation de Pearson	-,180	-,173	-,152	-,140	-,170	,313*	,440**	,639**	,758**	1	,184	,198	-,215	,187	,230	,268
	Sig. (bilatérale)	,267	,286	,348	,388	,295	,049	,005	,000	,000		,257	,221	,182	,249	,153	,095
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu23	Corrélation de Pearson	,447**	,255	,024	-,023	,157	,021	-,111	,237	,089	,184	1	,701**	,323*	,778**	,767**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,004	,113	,885	,889	,333	,896	,494	,140	,587	,257		,000	,042	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu24	Corrélation de Pearson	,338*	,397*	,139	,127	,241	,003	-,097	,185	,120	,198	,701**	1	,414**	,682**	,424**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,033	,011	,392	,436	,134	,986	,550	,253	,462	,221	,000		,008	,000	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu25	Corrélation de Pearson	,612**	,593**	,386*	,489**	,613**	,442**	,246	-,141	-,172	-,215	,323*	,414**	1	,430**	,209	,402*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014	,001	,000	,004	,126	,384	,289	,182	,042	,008		,006	,196	,010
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu26	Corrélation de Pearson	,395*	,349*	,150	,054	,218	-,004	-,189	,054	,036	,187	,778**	,682**	,430**	1	,654**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,012	,027	,355	,738	,177	,981	,242	,740	,825	,249	,000	,000	,006		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu27	Corrélation de Pearson	,317*	,107	-,029	,038	,002	,033	-,034	,125	,130	,230	,767**	,424**	,209	,654**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,046	,512	,858	,814	,988	,841	,834	,444	,423	,153	,000	,006	,196	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
qu28	Corrélation de Pearson	,343*	,345*	,091	,155	,301	,099	-,026	,132	,238	,268	,662**	,542**	,402*	,733**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,030	,029	,578	,338	,059	,544	,874	,416	,138	,095	,000	,000	,010	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques

		sex	situationF	nivETUDE
N	Valide	80	80	80
	Manquante	0	0	0

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	46	57,5	57,5	57,5
	feminin	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

situationF

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	celibataire	20	25,0	25,0	25,0
	marie	56	70,0	70,0	95,0
	divorcé	3	3,8	3,8	98,8
	voeuv	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

nivETUDE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primair	2	2,5	2,5	2,5
	cem	24	30,0	30,0	32,5
	lycée	30	37,5	37,5	70,0
	université	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

QU1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	30	37,5	37,5
	dacord	24	30,0	67,5
	prob dacord	20	25,0	92,5
	je ss pas dacor	3	3,8	96,3
	je ss pa du ts dacord	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	37	46,3	46,3
	dacord	30	37,5	83,8
	prob dacord	11	13,8	97,5
	je ss pas dacor	1	1,3	98,8
	je ss pa du ts dacord	1	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	28	35,0	35,0
	dacord	35	43,8	78,8
	prob dacord	14	17,5	96,3
	je ss pas dacor	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	44	55,0	55,0
	dacord	24	30,0	85,0
	prob dacord	8	10,0	95,0
	je ss pas dacor	2	2,5	97,5
	je ss pa du ts dacord	2	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	31	38,8	38,8
	dacord	23	28,7	67,5
	prob dacord	16	20,0	87,5
	je ss pas dacor	7	8,8	96,3
	je ss pa du ts dacord	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	18	22,5	22,5
	dacord	29	36,3	58,8
	prob dacord	22	27,5	86,3
	je ss pas dacor	6	7,5	93,8
	je ss pa du ts dacord	5	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	59	73,8	73,8
	dacord	17	21,3	95,0
	prob dacord	4	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	52	65,0	65,0
	dacord	20	25,0	90,0
	prob dacord	5	6,3	96,3
	je ss pas dacor	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	31	38,8	38,8
	dacord	21	26,3	65,0
	prob dacord	20	25,0	90,0
	je ss pas dacor	6	7,5	97,5
	je ss pa du ts dacord	2	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
abso dacor	19	23,8	23,8	23,8
dacord	20	25,0	25,0	48,8
prob dacord	17	21,3	21,3	70,0
je ss pas dacor	17	21,3	21,3	91,3
je ss pa du ts dacord	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

qu11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
abso dacor	34	42,5	42,5	42,5
dacord	22	27,5	27,5	70,0
prob dacord	10	12,5	12,5	82,5
je ss pas dacor	9	11,3	11,3	93,8
je ss pa du ts dacord	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

qu12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
abso dacor	11	13,8	13,8	13,8
dacord	26	32,5	32,5	46,3
prob dacord	22	27,5	27,5	73,8
je ss pas dacor	9	11,3	11,3	85,0
je ss pa du ts dacord	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

qu13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	11	13,8	13,8
	dacord	25	31,3	45,0
	prob dacord	23	28,7	73,8
	je ss pas dacor	6	7,5	81,3
	je ss pa du ts dacord	15	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	14	17,5	17,5
	dacord	19	23,8	41,3
	prob dacord	29	36,3	77,5
	je ss pas dacor	6	7,5	85,0
	je ss pa du ts dacord	12	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	15	18,8	18,8
	dacord	6	7,5	26,3
	prob dacord	23	28,7	55,0
	je ss pas dacor	16	20,0	75,0
	je ss pa du ts dacord	20	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	8	10,0	10,0
	dacord	11	13,8	23,8
	prob dacord	23	28,7	52,5
	je ss pas dacor	16	20,0	72,5
	je ss pa du ts dacord	22	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	9	11,3	11,3
	dacord	22	27,5	38,8
	prob dacord	27	33,8	72,5
	je ss pas dacor	11	13,8	86,3
	je ss pa du ts dacord	11	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	14	17,5	17,5
	dacord	38	47,5	65,0
	prob dacord	21	26,3	91,3
	je ss pas dacor	4	5,0	96,3
	je ss pa du ts dacord	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	12	15,0	15,0
	dacord	38	47,5	62,5
	prob dacord	19	23,8	86,3
	je ss pas dacor	7	8,8	95,0
	je ss pa du ts dacord	4	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	7	8,8	8,8
	dacord	6	7,5	16,3
	prob dacord	30	37,5	53,8
	je ss pas dacor	28	35,0	88,8
	je ss pa du ts dacord	9	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	7	8,8	8,8
	dacord	16	20,0	28,7
	prob dacord	26	32,5	61,3
	je ss pas dacor	17	21,3	82,5
	je ss pa du ts dacord	14	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	9	11,3	11,3
	dacord	27	33,8	45,0
	prob dacord	25	31,3	76,3
	je ss pas dacor	12	15,0	91,3
	je ss pa du ts dacord	7	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	4	5,0	5,0
	dacord	14	17,5	22,5
	prob dacord	21	26,3	48,8
	je ss pas dacor	14	17,5	66,3
	je ss pa du ts dacord	27	33,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	5	6,3	6,3
	dacord	5	6,3	12,5
	prob dacord	9	11,3	23,8
	je ss pas dacor	25	31,3	55,0
	je ss pa du ts dacord	36	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	6	7,5	7,5
	dacord	12	15,0	22,5
	prob dacord	9	11,3	33,8
	je ss pas dacor	23	28,7	62,5
	je ss pa du ts dacord	30	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	4	5,0	5,0
	dacord	11	13,8	18,8
	prob dacord	11	13,8	32,5
	je ss pas dacor	25	31,3	63,7
	je ss pa du ts dacord	29	36,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	abso dacor	3	3,8	3,8
	dacord	7	8,8	12,5
	prob dacord	25	31,3	43,8
	je ss pas dacor	12	15,0	58,8
	je ss pa du ts dacord	33	41,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

qu28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
abso dacor	6	7,5	7,5	7,5
dacord	3	3,8	3,8	11,3
prob dacord	11	13,8	13,8	25,0
je ss pas dacor	13	16,3	16,3	41,3
je ss pa du ts dacord	47	58,8	58,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	QU1	qu2	qu3	qu4	qu5
N Valide	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,06	1,74	1,90	1,68	2,10
Ecart-type	1,060	,838	,821	,938	1,132

Statistiques

	qu6	qu7	qu8	qu9	qu10
N Valide	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,39	1,31	1,49	2,09	2,66
Ecart-type	1,108	,565	,779	1,081	1,292

Statistiques

	qu11	qu12	qu13	qu14	qu15
N Valide	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,11	2,81	2,86	2,79	3,25
Ecart-type	1,253	1,254	1,300	1,260	1,410

Statistiques

		qu16	qu17	qu18	qu19	qu20
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,41	2,91	2,30	2,41	3,33
Ecart-type		1,299	1,193	,947	1,015	1,065

Statistiques

		qu21	qu22	qu23	qu24	qu25	qu26	qu27	qu28
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,19	2,76	3,58	4,03	3,74	3,80	3,81	4,15
Ecart-type		1,202	1,117	1,261	1,180	1,310	1,216	1,181	1,244

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
lengagaffec	7,3750	2,93980	80
confiance	52,3125	12,83349	80

Corrélations

		lengagaffec	confiance
lengagaffec	Corrélation de Pearson	1	,357**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	80	80
confiance	Corrélation de Pearson	,357**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	80	80

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

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
lengagmorm	7,2875	2,63469	80
confiance	52,3125	12,83349	80

Corrélations

		lengagmorm	confiance
lengagmorm	Corrélation de Pearson	1	,406**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
confiance	Corrélation de Pearson	,406**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

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

Statistiques descriptives

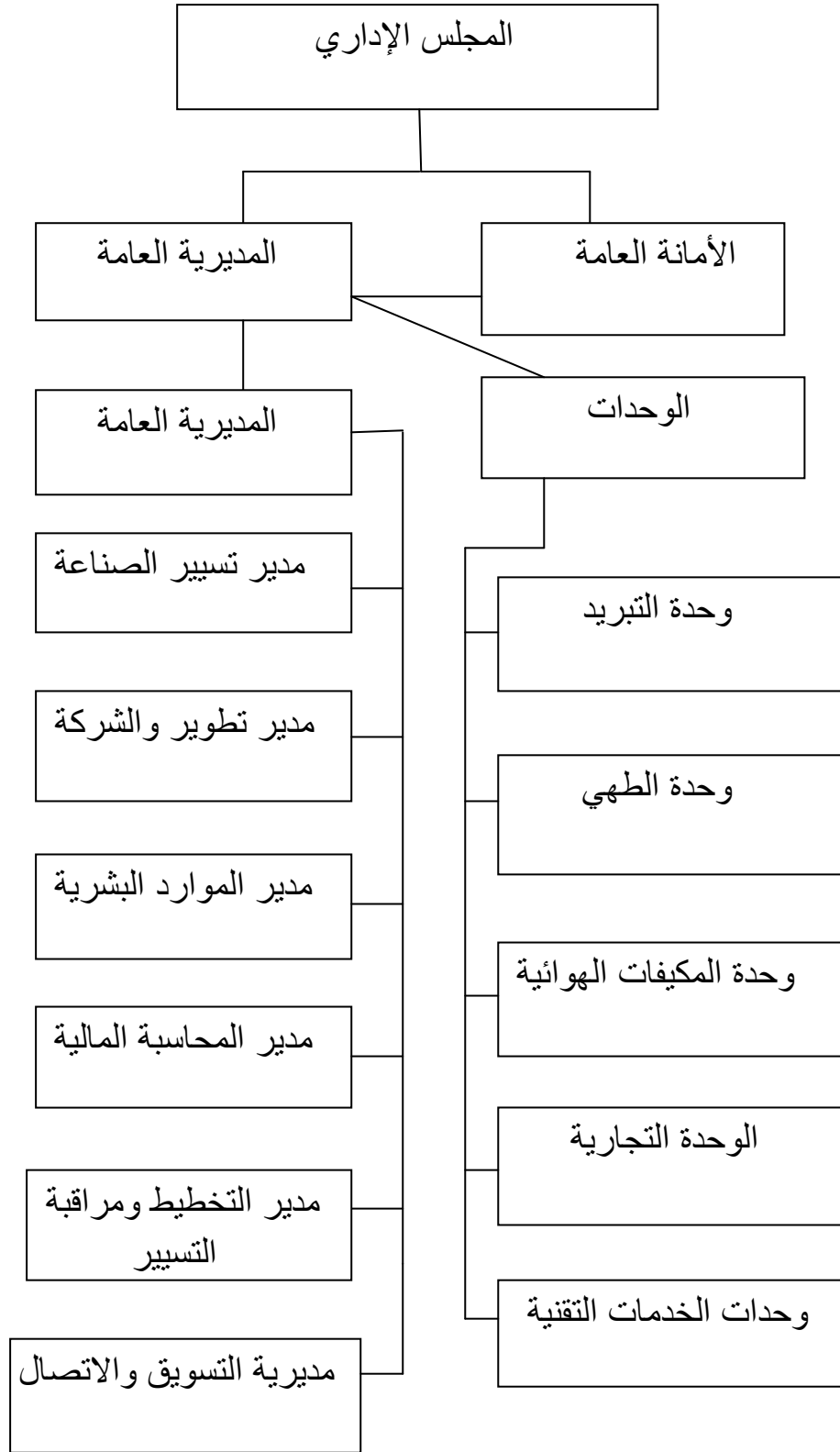
	Moyenne	Ecart-type	N
lengagcontin	7,2875	2,63469	80
confiance	52,3125	12,83349	80

Corrélations

		lengagcontin	confiance
lengagcontin	Corrélation de Pearson	1	,406**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
confiance	Corrélation de Pearson	,406**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

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

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الهيكل التنظيمي لوحدة التجارة :

