



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس

الثقة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
ENIEM الوحدة التجارية -خدمات ما بعد البيع-

واد عيسي تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. بن تونس الطاهر

من إعداد الطالبتين:

-سخي لامية

-سلامة سهير

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

لا يسعنا بعد الانتهاء من هذا العمل إلا أن نحمد الله على توفيقه و تسهيله وتيسيره لنا كل ما صعب علينا، و ألهمنا الصبر على ذلك.

كما نتقدم بجزيل الشكر، و عظيم الامتنان، إلى أستاذنا الفاضل "بن تونس الطاهر " على عملنا هذا حيث قدم لنا كل النصح و الإرشاد، وتحفيزاته المتكررة التي تحثنا من خلاله على بذل المزيد من الجهد وإتقان العمل، كان له الفضل الكبير في إعانتنا بعد الله تعالى، فله منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم وقدموا لنا يد المساعدة في إنجاز هذا الموضوع.

وشكر خاص للأساتذة الذين حكموا لنا استمارة الاستبيان، ودون نسيان عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على دعمهم جزيل الشكر لهم.

وفي الأخير نشكر جميع من صبر معنا، وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

لامية وسهير

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أهدي عملي المتواضع إلى كل فرد من عائلتي وبالأخص التي تعبت من أجل تربيّتي، إلى رمز الحنان والتضحية، إلى رمز الأمومة، إليك أمي الحبيبة وأبي الحبيب أطال الله في عمركما، إلى أخواتي حفظهم الله.

إلى الأهل والأقارب وكل الأصدقاء والصديقات بدون استثناء من شاركني في هذا العمل.

إلى من يعرفني من قريب أو من بعيد أهدي ثمرة هذا العمل .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي بدونَه أما بعد فأهدي عملي إلى

اللذان كانا سندي ومنبع الحنان لي ، إذ سهروا على توفير كل ما أحتاج إليه في الحياة، فأهدي هذا العمل إلى أبي و أمي اللذان أحبهما.

كما أهديها لأخواتي وأولاد أخواتي و بالأخص ملك ، وإلى كل من شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وإلى أعز الأصدقاء وإلى جميع عائلتي.

لامية

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
أ	الإهداء
ج	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ي	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
15	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
20	تمهيد
21	1- الإشكالية
32	2- فرضيات الدراسة
24	3- متغيرات الدراسة
25	4- أسباب اختيار الموضوع
25	5- أهمية الدراسة
26	6- أهداف الدراسة
26	7- مصطلحات الدراسة
28	8- الدراسات السابقة
36	9- التعقيب على الدراسات السابقة
38	خلاصة
الجانب النظري	

	الفصل الثاني: الثقة التنظيمية
42	تمهيد
43	1- نشأة و تطور الثقة التنظيمية
44	2- مفهوم الثقة
45	3- تعريف الثقة التنظيمية
45	4- أنواع الثقة التنظيمية
46	5- تصنيفات الثقة التنظيمية
47	6- أبعاد الثقة التنظيمية
48	7- أهداف الثقة التنظيمية
48	8- خصائص الثقة التنظيمية
49	9- أهمية الثقة التنظيمية
50	10- ركائز بناء الثقة التنظيمية
52	11- قواعد و مقاييس الثقة التنظيمية
52	12- معوقات بناء الثقة التنظيمية
54	13- وظائف الثقة التنظيمية
54	14- عوامل تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
59	تمهيد
60	1- تعريف الالتزام التنظيمي
61	2- أهمية الالتزام التنظيمي
62	3- خصائص الالتزام التنظيمي
63	4- أنماط الالتزام التنظيمي
65	5- مراحل الالتزام التنظيمي
68	6- محددات الالتزام التنظيمي

72	7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
78	8- مجالات الالتزام التنظيمي
79	9- وائد قياس الالتزام التنظيمي
79	10- طرق قياس الالتزام التنظيمي
81	11- مقاييس الالتزام التنظيمي
83	12- نظريات الالتزام التنظيمي
90	13- أنواع الالتزام التنظيمي
92	14- مستويات الالتزام التنظيمي
93	15- مداخل الالتزام التنظيمي
97	16- آثار ونتائج الالتزام التنظيمي
101	خلاصة
	الجانب التطبيقي: الإجراءات المنهجية للدراسة
105	تمهيد
106	1- التذكير بالفرضيات
106	2- ميدان الدراسة
107	3- منهج الدراسة
108	4- الدراسة الاستطلاعية
108	5- المعاينة
110	6- خصائص السيكميتريية لأداة الدراسة
114	7- أدوات جمع البيانات
115	8- الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
117	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج
118	تمهيد
121	1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات

122	2- عرض و مناقشة النتائج
132	الاقتراحات
133	الاستنتاج العام
134	خلاصة الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس للدراسة الأساسية	111
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن للدراسة الأساسية	111
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للدراسة الأساسية	112
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية للدراسة الأساسية	112
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية للدراسة الأساسية	113
06	يوضح صدق الاستبيان	114
07	يوضح ثبات الاستبيان	115
08	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	122
09	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	123
10	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	124
11	يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة	124

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل النموذج الفرضي للدراسة	24
02	يوضح أنماط الالتزام التنظيمي	65
03	يوضح مراحل الالتزام التنظيمي	67
04	يوضح محددات الالتزام التنظيمي	72
05	يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي	77
06	يوضح مستويات الالتزام التنظيمي	92
07	يوضح مداخل الالتزام التنظيمي	95

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

وتضمنت هذه الدراسة عرضاً نظرياً يتناول كل من موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعرضاً تطبيقياً، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الموضوع، وقد سعينا إلى جمع البيانات اللازمة بالاعتماد على الاستبيان وسلم ليكارت لتحديد درجاته، يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، في الوحدة التجارية وبالتحديد في قسم خدمات ما بعد البيع (sav) والذي بلغ عددهم 31 عامل و عاملة، وتمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024-2025.

ولتحقيق أهداف الدراسة حددنا ثلاثة فرضيات جزئية وفرضية عامة، وتحليلها واختبارها تم توزيع أداة الدراسة وجمع المعلومات وتفرغها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss25) ، أين استخدمنا بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، التكرارات، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتميزي وزو.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتميزي وزو.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين زملاء العمل والالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتميزي وزو.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتميزي وزو.

وفي الأخير نوقشت هذه النتائج في ضوء الجانب النظري للدراسة، وقمنا بتقديم بعض الاقتراحات وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من النتائج.

Résumé :

Cette étude vise à examiner la relation entre la confiance organisationnelle, décomposée en trois dimensions (confiance envers la direction générale, confiance envers les superviseurs, et confiance envers les collègues) et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagers ENIEM.

L'étude comprend une revue théorique abordant les concepts de confiance organisationnelles et d'engagement organisationnel, suivie d'une étude empirique, une approche descriptive à été adoptée, jugée appropriée pour la nature du sujet, les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire basé sur l'échelle de Likert pour déterminer ses degrés, la population cible de l'étude comprend les employés de L'ENIEM, spécifiquement ceux du département du service après-vente (sav), totalisant 27 travailleurs, la collecte des données a eu lieu au cours du deuxième semestre de l'année universitaire 2024-2025.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, trois hypothèses spécifiques et une hypothèse générale ont été formulées, les outils de collecte ont été traités et analysés à l'aide du logiciel (Spss20), nous avons utilisé certaines méthodes statistiques telles que les pourcentage, les fréquences, le coefficient Alpha De Cronbach pour mesurer la fiabilité des éléments du questionnaire et le coefficient de corrélation de Pearson.

Les résultats suivants ont été atteints :

- ✓ Il existe une corrélation positive moyenne entre la confiance envers la haute direction et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagers ENIEM de Tizi Ouzou.
- ✓ Il existe une corrélation positive moyenne envers la confiance dans les superviseurs et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagers ENIEM.
- ✓ Il existe une corrélation positive solide entre la confiance envers les collègues et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagers ENIEM de Tizi Ouzou.

- ✓ Il existe une corrélation positive moyenne entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise électroménagers ENIEM de Tizi ouzou.

Enfin, ces résultats ont été discutés à la lumière de l'aspect théorique de l'étude, et nous avons présenté quelques suggestions à la lumière des résultats atteints par l'étude.

Abstract:

This study aimed to examine the relationship between organizational trust and organizational commitment in its three dimensions (trust in senior management, trust in supervisors, trust in Colleagues) and organizational commitment in the national corporation for electrical and household industries ENIEM.

This study included a theoretical presentation addressing both the topic of organizational trust and organizational commitment, as well as an applied component, we adopted the descriptive approach, as it is suitable for the nature of the subject. We aimed to collect the necessary data using a questionnaire and the "Likert" scale to determine the levels, the study population consists of employees of the national company for household appliances industries ENIEM, specifically in the commercial unit in the after-sales service department (sav), which includes 31 male and female employees, this study was conducted during the second semester of the academic year 2024–2025.

To achieve the study objectives, we identified three Partial Hypotheses and a general hypothesis, to analyze and test them. The data was collected and transcribed using the statistical program for social science (Spss20), we used some statistical methods such as Percentages, frequencies, Cronbach Alpha coefficient to measure the reliability of the questionnaire items, and Pearson's correlation coefficient.

The following results were recast:

There is a moderate positive correlation between Trust in top management and organizational commitment in the national company for household electrical Industries ENIEM in Tizi Ouzou.

- ✓ There is a moderate Positive correlation between trust in supervisors and organizational *commitment* in the national company for household electrical industries ENIEM in Tizi Ouzou.
- ✓ There is a strong positive correlation between trust in coworkers and organizational commitment in the national company for household electrical industries ENIEM in Tizi Ouzou.

- ✓ There is a positive Correlation between organizational trust and organizational commitment in the national company for house holder electrical Industries ENIEM in Tizi ousou.

Finally, these results Were discussed in Light of the theoretical Aspect of the study, and some suggestions Were presented based on the findings Of the study.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات جديدة كل مرة في جميع المجالات وهذه التغيرات انعكست وأثرت على التنظيم، حيث زادت أهميتها وما يساعد هذه التغيرات المتسارعة على الاستمرارية وتحقيق مختلف الأهداف هو توفر الموارد البشرية المناسبة والكفاءة، والانسان هو نبتة التغيير والتطوير والابتكار في أي مجال وفي أي مؤسسة سواء كانت تربية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها، فأى مؤسسة نهوضها وتقدمها تعتمد بشكل أو بآخر على المورد البشري القادر على النهوض بواقع المؤسسة.

تعد الثقة التنظيمية من بين المفاهيم الجوهرية في العصر الحالي حيث أنها تلعب دورا هاما ومحوريا في بناء عمل إيجابية ومناسبة وتحفيز العاملين لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.

من جهة أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المؤشرات الدالة على صحة المناخ التنظيمي واستقراره إذ يشير إلى مدى ارتباط العامل بالمؤسسة ورغبته الصادقة في البقاء فيها.

ولذا قمنا باختيار موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، حيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول: تناول هذا الفصل كل من إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهدافها، أهميتها ومتغيراتها، مصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل موضوع الثقة التنظيمية حيث تم تقديم نشأة الثقة و تطور الثقة التنظيمية، مفهوم الثقة، تعريف الثقة التنظيمية، أنواع الثقة التنظيمية، تصنيفات، أبعاد، أهداف خصائص، أهمية، ركائز، قواعد، معوقات، وظائف، عوامل تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية.

الفصل الثالث: نجد في هذا الفصل موضوع الالتزام التنظيمي فتطرقنا فيه إلى كل من تعريف الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنماطه، مراحل، محدداته، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجالاته، فوائد قياس الالتزام التنظيمي، طرقه، مقاييسه، نظريات، أنواع، مستويات، مداخل، آثار ونتائج الالتزام التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين أساسيين وهما:

الفصل الرابع: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة حيث ذكرنا فيه المنهج المستعمل في الدراسة ثم ميدان الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية، ثم خصائص عينة الدراسة، وصف أداة الدراسة وذكر صدقها وثباتها وفي الأخير التطرق إلى الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة.

الفصل الخامس: وفيه قمنا بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات هذه الدراسة ثم مناقشتها وتفسيرها، الاستنتاج العام، الاقتراحات.

الجانب التمهيدي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-متغيرات الدراسة

4-أسباب اختيار الموضوع

5-أهمية الدراسة

6-أهداف الدراسة

7-مصطلحات الدراسة

8-الدراسات السابقة

9-التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

كل البحوث لها أهمية بالغة في دفع الباحثين للوصول إلى نتائج تجيب تساؤلاتهم، والاطار النظري للدراسة يعتبر خطوة أساسية في البحث الاجتماعي، لأن فيه يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي يتناولها في بحثه، ونحن في دراستنا هذه سنتطرق إلى موضوع من المواضيع التي لا تزال تشغل بال الكثير من الباحثين و المفكرين، ألا وهو الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، و سنتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية البحث، أهمية وأهداف وكذلك أسباب اختيار الموضوع، وختاما الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

1- الإشكالية:

تعد الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا يعتبر هذا المورد من أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوى أي مؤسسة من المؤسسات، ولهذا أصبحت العناية به ميزة المؤسسة الحديثة. هذا ما دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة الجانب الانساني للعمال، لأن المؤسسات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس على جودة أداء العاملين. (الشنطي، 2006، ص02).

تختلف الثقة التنظيمية من بيئة لأخرى، وكذلك لأن موضوع الثقة يتعلق بالقيم والاتجاهات التي بطبيعة الحال تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى، لذا تعتبر مصدر أساسي في نجاح وبقاء المؤسسات في الأجل الطويلة.

تعتبر الثقة التنظيمية توقعات العاملين أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفصلة لهم بسبب كفاءة النظام الإداري.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من المفكرين والباحثين بموضوع الثقة التنظيمية إلا أن دراستها في المؤسسات صعبة، ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المؤسسة الاجتماعي سواء على كل بعد من أبعادها المختلفة، الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، فالمؤسسات التي تسود أعمالها وأنشطتها أو علاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المؤسسات التي تنعدم بها الثقة التنظيمية. (العنزي الساعدي، 2004، ص57).

من بين الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية نجد دراسة قام بها "تانيت Tanet" 2000 بعنوان "الاختلاف بين الثقة عند المشرفين والثقة في التنظيم"، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والثقة في التنظيم، كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ودرجة الاستقلالية وحرية اتخاذ القرارات، وكذلك هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبينت الدراسات أن بناء الثقة في المؤسسات يجب أن يبدأ من خلال بناء العلاقة الشخصية الجيدة وخلق نظام عدالة يثق فيها العاملون.

كما نجد أيضا دراسة "جاب الله" (1991) تحت عنوان "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء"، حيث توصلت إلى أنها تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والجزائية. (جاب الله، 1991، ص، ص129، 163).

الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي هما عنصران أساسيان في نجاح المؤسسات، وتشير الثقة التنظيمية إلى مستوى الثقة الذي يشعر به العاملون تجاه مؤسساتهم، ويشمل ذلك الثقة في القادة الشفافية العدالة في التعامل، عندما تكون الثقة عالية يزداد الشعور بالأمان الوظيفي والتعاون داخل المؤسسة أما الالتزام التنظيمي فيعكس مدى ارتباط العامل بالمؤسسة واستعداده لبذل جهد لتحقيق أهدافها يمكن أن يكون الالتزام عاطفيا نابعا من الانتماء والولاء، أو استمراريا بسبب تكلفة ترك الوظيفة أو معيارا مدفوعا بالشعور بالمسؤولية تعزز الثقة التنظيمية والالتزام مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية.

وعليه فقد اهتم الكثير من المفكرين والباحثين في موضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين حتى الوقت الحاضر، تحديدا بداية 1950 وركزت عليه الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المؤسسة والعاملين فيها لما لهم من الأثر الكبير على التجربة البانية والأمانية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمؤسساتهم. (الوزان، 2006، ص 33).

فلقد صرح بعض الباحثين الذين اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي فمثلا الالتزام الشعوري النابع من شعور العامل بارتباطه بالمؤسسة والانغماس فيها، من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة). (Jures et al k, 1993, p952).

كذلك نجد الالتزام المعياري ويعكس شعور العامل بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المؤسسة. (kuhen et Busaidin, 2001, p24).

و إلى جانبه نجد الالتزام المستمر الذي يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة. (الصيرفي، 2005، ص 220).

يعتبر الالتزام التنظيمي في اتجاهات العامل نحو التنظيم الذي يعمل فيه ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها اهتمامه واستمراره فيها، بمعنى أكثر استقرار في العمل من أجل بقائها واستمرارها في العمل.

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي نجد دراسة "الحوامدة 2004" التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لدى موظفي الوزارات الخدمائية الأردنية.

كما نجد أيضا دراسة "يلماز 2008 yilmaz" تثبت وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له في المدارس الابتدائية التركية.

وإذا رجعنا إلى واقع المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بصفة خاصة نجد هذه الأخيرة بذلت مجهودات كثيرة من أجل تحسين وتطوير مواردها البشرية، فكانت هناك معاملات عديدة لتحسين ورفع من الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة والذي بدوره ينعكس على درجة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمالها والذي بدوره يحسن ويرفع من المكانة الاقتصادية والاجتماعية وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي؟

1- فرضيات البحث:

1-2- الفرضية العامة:

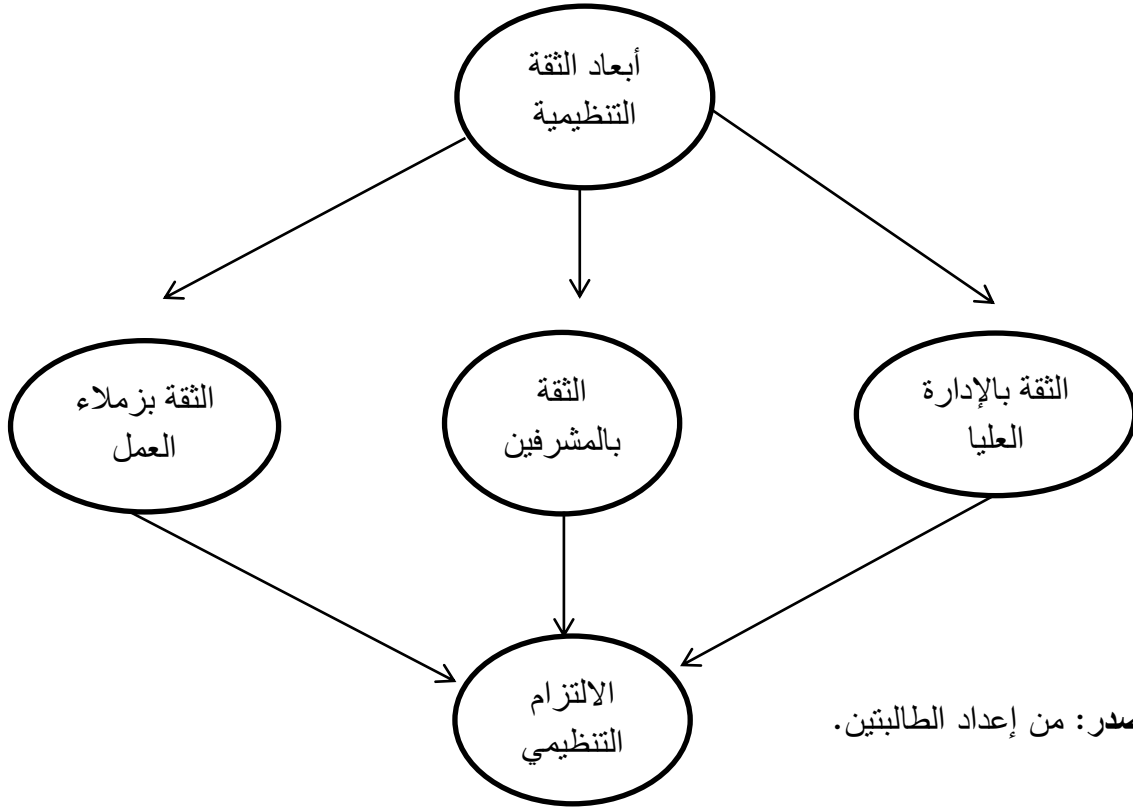
✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي.

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (1): يمثل نموذج الدراسة الفرضي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من متغيرين أساسيين وهما كالتالي:

3-1- المتغير المستقل:

يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في:

- ✓ الثقة بالإدارة العليا.
- ✓ الثقة بالمشرفين.

✓ الثقة بزملاء العمل.

3-2- المتغير التابع:

ويتمثل في الالتزام التنظيمي.

3-أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة.
- ✓ الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا وبناءها على أسس علمية منطقية صادقة.
- ✓ الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع.
- ✓ الفضول العلمي لمعرفة هذه الظاهرة وأسبابها.
- ✓ أهمية الموضوع ومدى تأثيره في سير العمل بالمؤسسات.
- ✓ محاولة تقديم مساهمة في موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بهدف إثراء المكتبة أملا ان تنفيذ القارئ سواء كان باحثا أو طالبا.
- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

4- أهمية البحث:

- ✓ تزايد الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية، نظرا لدورها في تنمية ودعم المورد البشري في المؤسسة.
- ✓ تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بمزيد من الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ✓ أصالة الموضوع نظرا لندرة الدراسات حوله.
- ✓ حساسية موضوع الثقة التنظيمية.
- ✓ التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

5- أهداف الدراسة:

تعالج الدراسة ظاهرة من أهم ظواهر السلوك التنظيمي وهي الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية (ENIEM) ولذا تهدف الدراسة الحالية بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مستوى أبعاد الثقة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي السائدة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بتيزي وزو.
- ✓ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من الموجود لدى عمال مؤسسة (ENIEM) الوطنية الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو.
- ✓ بناء نمو افتراضي بين علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

6- مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة فيما يلي:

- **الثقة التنظيمية:** التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة ، حيث أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الأمني والايجابي للأفعال التي يتم مشاركتهم مع الزملاء العاملين.
- **الثقة بالمشرف:** وتتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواقفة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة للطرفين حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على مرؤوسيه اذا كانت تتوافر مصالحهم واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.
- **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقة التعاونية المتبادلة والعون والميل للموقف الايجابي للعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع

العمال وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات منها: الالتزام في العهد، والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

- **الثقة بالإدارة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتكون بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

وتتطابق أفعالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن المناسب، فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن انعدام الثقة يجعل العمال يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

- مفهوم الالتزام التنظيمي:

• **لغة:** ورد تعريف الالتزام في قاموس "ويبشر" "Wibchar" بثلاث تعاريف:

- ✓ ارتباط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام عامل معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.
- ✓ ارتباط به بالالتزام بإنجاز أو اتمام أمرها.
- ✓ هو التعريف السائر حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط العامل بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف. (kister, 1991, p31).

• اصطلاحا:

لقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي حيث عرفه "كانتر Kanter": "أنه الرغبة التي يبديها العامل في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء". (veccbio, 1991, p20).

وعرفه كل من "بوتر سميث" "Poter smith": "الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المؤسسة.

وعرفه أيضا أنه: استعداد العامل لبدل الطاقة و الوفاء والتنظيم. (karter Varsath, 1988, p499).

أما "دافيه" "Davis" فينظر إلى الالتزام على أنه درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته. (حسين حريم، 2003، ص100).

وعرفه "شركاني و إسلامي" " Gharakkani " و "eslami" 2012 {بأنه حالة من الولاء والشعور الذي يبديه العامل في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المؤسسة}. (حسام قرني أحمد، 2018، ص،ص،130،131).

• التعريف الإجرائي:

هو درجة ارتباط العامل بالمؤسسة، والتي تنعكس على سلوكه وتجعله يلتزم ببذل أقصى جهده لتحقيق أهدافها و الحفاظ على استمراريتها، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي ليس مجرد شعور داخلي، بل هو سلوك يظهر من خلال أداء العامل لمهام عمله وحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة.

7- الدراسات السابقة:

يعد كل من موضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع التي اهتم بها الباحثون، لذا نجد الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

لذا قمنا بتصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت الثقة التنظيمية والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

8-1) الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية:

8-1-1) الدراسات العربية:

8-1-1-1) دراسة الكسايسية (1996): بعنوان "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية على عينة طبقية تناسبية من العاملين" دراسة ميدانية في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في عمان حيث بلغ حجم العينة (560) عاملاً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات العاملين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية وقد ظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة يرتبط بالسياسات الإدارية وفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزي لمتغيرات النوع الاجتماعي: العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مستوى الراتب الشهري للعامل.

8-1-1-2) دراسة متعب والعطوي (2008): بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية" دراسة ميدانية على العاملين في معمل النسيج الديوانية.

هدفت هذه الدراسة في اختيار العلاقة بين الثقة ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وقد تم جمع المعلومات والبيانات لتحقيق هذا الهدف من العينة (97) عاملا في معمل النسيج الديوانية وقد تم اختيار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباطها البسيط وقد توصلت النتائج إلى أن معظم النتائج التطبيقية للبحث أثبتت صحة الفرضيات وبناء على هذه النتائج قد صاغ الباحثين جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في تعزيز الثقة بين ربوع مستوياتها التنظيمية.

8-1-1-3) دراسة البدراني (2010) بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية".

أجريت الدراسة على عمال تفتيش المسافرين في المطارات الدولية في السعودية، هدف الدراسة الأساسي هو محاولة معرفة علاقة إدراك فرق التفتيش الأمن بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم أما الأهداف الفرعية فتمثلت في التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث: التوزيع الإجراءات والتعاملات، التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين اتجاه النفس، الزملاء، المشرفين، الإدارة. وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) والتنظيمية (الرتبة، سنوات الخبرة، المهارة).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة الدراسة، تشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالتفتيش الأمني لصالات المغادرة بالمطارات السعودية الدولية الكبرى والتي شملت (3) ثلاث مطارات والتي نظم 1450 مفتش ومفتشة، وكان حجم العينة العشوائية هو 305 مفردة وهي عينة عشوائية طبقية، توصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي:

- ✓ أن درجة إدراك العلاقة التنظيمية لدى العاملين تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.

- ✓ ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم : النفس، الزملاء، المشرف رغم ميلهم إلى الحياد اتجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.
- ✓ وأظهرت الدراسة أن بعد عدالة التعاملات هو الأقل تأثير بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير الخبرة كان أقل المتغيرات تأثير الاستجابات أفراد العينة اتجاه محاولة الدراسة وأبعادها.
- ✓ وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم. (البدراني، 2010، ص71).

8-2) الدراسات الأجنبية:

8-2-3) دراسة فيجل ستاد 1990 vigel stade بعنوان "العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي" :

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة وبين السلوك القيادي للمشرف وعليهم من جهة ثانية وقد شملت عينة الدراسة 100 مدرسة من مدارس ولاية ويسكونسين Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم سواء أكان هذا السلوك اعتباريا مهماً بالعاملين أو سلوكياً مهتماً بالعمل.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة المديرين بالمشرفين والالتزام التنظيمي وبين مستوى السلوك القيادي المتمم بالاعتبارية وبشكل محدد فإن المستويات العالية للسلوك القيادي المتمم بالاعتبارية قد أدت إلى مستويات عالية لثقة المديرين بالمشرفين ومستويات عالية للالتزام التنظيمي. (البيكار، 2012، ص34).

ركز الباحث على دراسة العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس وبين السلوك القيادي للمشرفين، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الثقة والالتزام لدى المديرين تأثير على السلوك القيادي للمشرف عليهم، لكن الباحث لم يشير إلى تأثير المشرفين بناء على متغير الثقة خصوصاً.

8-2-1) دراسة (وليام ولكنز 2000 Wiliam Wilknez) : دراسة ميدانية بعنوان "الثقة التنظيمية

والتمكين في التزام الممرضين بأداء عملهم في الرعاية الصحية"، تهدف هذه الدراسة إلى استخدام نموذج

(kanter) لفحص الآثار المترتبة على الثقة التنظيمية وتمكينها من أداء دورها على نوعين من أنواع الالتزام التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من 412 ممرضة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه كلما زادت الصلاحيات كلما زادت ثقتها التنظيمية بالتالي زاد الالتزام العاطفي.

8-2-2- دراسة رايند فيلش 2000 (Rind feilch): بعنوان "الثقة التنظيمية والتعامل داخل الشركات مقارنة تطبيقية بين التحالفات الأفقية والعمودية، وقد هدفت إلى معرفة أثر شكل الثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (106) شركة من الشركات الأمريكية التي شاركت مؤخرًا على تفاعلية البحث والتطويرات الأفقية والعمودية وقد أظهرت النتائج أن الشركات المشاركة من التحالفات العمودية قد عرفت مستويات الثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية.

8-3 الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

8-3-1 دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008):

بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة الى:

- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- ✓ الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

منهج الدراسة:

✓ منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين المشرفات التربويات.

✓ منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على: الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية.

عينة الدراسة وأدواتها:

تكونت عينة الدراسة من 103 (مشرفا تربويا) و 175 (مشرفة تربوية) من مختلف مراكز الإشراف التربوي.

واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء" الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتز وزملائه للالتزام التنظيمي (OCQ).

من أهم نتائج الدراسة:

✓ أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.52 ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.51.

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0.571.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة $a < 0,05$ في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

8-3-2 دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة (2012):

تحت عنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

هدفت هذه الدراسة الى:

- ✓ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- ✓ معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: 'الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة...).
- ✓ أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحدت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة، وكانت الاستمارة هي أداة جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية.
- ✓ أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية الذاتي (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي...) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الولاء التنظيمي.

قدم الباحث التوصيات التالية:

- ✓ إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية والعمل الجاد من قبل إدارة الجامعات على التطور الوظيفي والعلمي للموظفين عند طريق الدورات التكوينية.

8-4) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

8-4-1) دراسة لمبرت وآخرون (Lampert et al 2006)

The impact of centralization formalization on correction staff job satisfaction and organizational commitement: an explarotory stady

أو ما ترجمته: "تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المركزية، المشاركة في اتخاذ القرارات، واستغلال الوظيفة والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام المعياري التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في السجن في الولايات المتحدة، ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من أجل جمع البيانات على (272) موظف في السجن، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير.
- ✓ يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية لمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

8-4-2) دراسة فرج و فرنوس (Faruj et varnous 2013):

Stady of relation ship of work and organisationnel comminent 2013.

فرج و فرنوس: دراسة العلاقة بين جودة الحياة العلمية والالتزام التنظيمي 2013، هدفت هذه الدراسة إلى تحقق من مستوى العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة بشركة الاتصالات والبنية التحتية في طهران. كما وزعت الاستبانة بطريقة عشوائية طبقية على عينة الدراسة المكونة من المدراء ونوابهم في شركة الاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أبعاد جودة الحياة الوظيفية، الرواتب والعلاوات والتأمين الصحي و ظروف العمل و فرص النمو و الترقى في الوظيفة و التوازن في العمل والجوانب الأخرى في الحياة والتعاون والمعونات الاجتماعية الهامة وتنمية القدرات البشرية وقد توصلت هاته الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث اتاحة الفرص لهم للعاملين والتترقي للنمو والتطور الوظيفي.

توفير الظروف وبيئة عمل آمنة والصحية للعاملين وزيادة الاهتمام لحياة العامل الأسرية والشخصية.

8-5) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

8-5-1) دراسة (الطائي 2007): بعنوان "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية لأداء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية دور الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام في القطاع وقد تم توزيع الاستبانة التي أعدت من أجل تحقيق أهداف الدراسة على عينة من المديرين في هذه الشركة بحجم (76) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تمثل في وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحولي والثقة التنظيمية من التوصيات أهمها الاهتمام المطلوب لكل من أبعاد الأنماط القيادية التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي المطلوب من قبل العمال.

8-5-2) دراسة (حكمت 2010): بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي".

تناول كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري ميداني في تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية بمدينة تكريت ولقد تمت معالجة مشكلة بحثية: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها هذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة وفشلها في تحقيق أهدافها وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

أن الثقة التنظيمية موجودة استراتيجي من موجودات المؤسسة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، و بإدارة المؤسسة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المؤسسة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

8-5-3) دراسة سترتر **2005 straiter** : بعنوان "ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم ومؤسساتهم وأثرها في الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي الشعوري وطبقت الدراسة في واحدة من أكبر الشركات الأدوية نيوجرس في الولايات المتحدة الأمريكية وقد بلغ حجم عينة الدراسة (117) مدير مبيعات في تلك الشركة، وقد استخدمت الاستبانة للاختبار في فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمؤسسة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

8-5-4) دراسة يلماز **2008 yilmaz** بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية وقد اعتمد الباحث نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة التي تكون من (120) معلما من الذين يعملون وسط مدينة كوتاهيا وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة لها.

9- التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قمنا باستعراض أربعة دراسات سابقة موزعة حسب التسلسل الزمني كالتالي:

دراسـتين عربيتين تناولت كلا المتغيرين وهي دراسة "الطائي 2007" بعنوان الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، ودراسة "حكمت 2010" بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى دراستين أجنبيتين تناولت أيضا كلا المتغيرين وهي دراسة "سترتر 2005" بعنوان ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم ومنظمتهم وأثرها في الرضا الوظيفي، ودراسة "يلماز 2008" بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية.

نلاحظ أن دراسة الطائي اعتمدت على الاستبيان، ودراسة حكمت لم يذكر فيها المنهج والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكلا الدراستين لم يذكر فيها المنهج، أما فيما يتعلق بدراسة سترتر فقد استخدم أيضا

الاستبانة ولم يذكر المنهج، ودراسة يلماز الذي اعتمد على نموذج المسح الشامل ولم يذكر المنهج المستخدم.

وقد اختلف المجال الزمني ومجتمع الدراسة لكل الدراسات التي ذكرناها بالدراسة الحالية ألا وهي علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

وفيما يخص النتائج المتوصل إليها فهي متشابهة وهي تقوم على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه وما سبق ذكره في الفصل الأول يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، وتمكنه من تحديد المشكلة وضبط أبعاد الموضوع كي تتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن الباحث لا يستطيع أن يستغني على عناصر هذا الفصل كونه من أساسيات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الثقة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة و تطور الثقة التنظيمية
2. مفهوم الثقة
3. تعريف الثقة التنظيمية
4. أنواع الثقة التنظيمية
5. تصنيفات الثقة التنظيمية
6. أبعاد الثقة التنظيمية
7. أهداف الثقة التنظيمية
8. خصائص الثقة التنظيمية
9. أهمية الثقة التنظيمية
- 10- ركائز بناء الثقة التنظيمية
- 11- قواعد و مقاييس الثقة التنظيمية
- 12- معوقات بناء الثقة التنظيمية
- 13- وظائف الثقة التنظيمية
- 14- عوامل تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

حظيت الثقة بشكل عام باهتمام واسع من قبل العلماء و الأدباء و الكتاب الذين توصلوا إلى أكثر من مفهوم للثقة، فقد بدأ الاهتمام بها من قبل الباحثين بتزايد في أواخر السبعينات بحيث تعتبر عاملا مؤثرا في إدارة المؤسسات المعاصرة ، لاسيما المؤسسات التي تعمل ضمن التحول التدريجي نحو العالمية، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى التغيير و التحديث و التميز لتتمكن من الاستمرار.

في هذا الفصل سنتناول خطوات عدة تشمل الثقة التنظيمية بحيث سنتطرق إلى نشأة الثقة و تطور الثقة التنظيمية، مفهومها، تعريف الثقة التنظيمية، أنواعها، أبعادها، خصائصها، أهدافها. كذلك سنتعرف على أهم أهداف و أهمية الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى ركائزها، قواعدها و مقاييسها، معوقات و مخاطر الثقة و وظائفها و أخيرا ختمنا هذا الفصل بعوامل تحسين الثقة التنظيمية.

نشأة و تطور الثقة التنظيمية:

يعتبر موضوع نشأة الثقة و تطورها قديما فهي من قدمت الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، غير أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية ظهر في بداية الخمسينات من القرن الماضي فقد تم وصفها بأنها موضوع رئيسي في علم النفس، فقد أشار "Erikson" أن العمال يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين و أن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة و شخصياتهم و تجاربهم في الحياة. (الشرجي، 2008، ص، ص 39، 40).

امتازت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينات إذ وصف قوفمان "Goffman" 1963 في دراسته 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، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل "وهمان woman" 1979 الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية و التي تساعد في تحقيق التنسيق الإداري الأكبر، و كذلك لإنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة "سترتز 2005" في التسعينات نال موضوع الثقة باهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات و التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري و التنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب الغير رسمية و أولت اهتمام خاص للعنصر البشري حيث أكد "برنارد Bernard" أهمية النشاط التعاوني بين العمال و اعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري و التنظيمي فقد ازداد اهتمامهم بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية و المتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة)، إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (الطائي، 2007، ص 61).

1- مفهوم الثقة:

اتفق المنظورين والباحثون في مختلف العلوم الاجتماعية حول أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المصطلح لكن قبل التطرق لمصطلح الثقة يجب علينا البدء بتناول المعنى اللغوي لهذه الكلمة، ثم استعراض ما جاء حولها من تعاريف اصطلاحية.

✓ إن الثقة من المنظور اللغوي تعني:

الوثاقة، وثق وجمعها ثقات وهي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق. (جاسم الشامي واخرون، 2012، ص18).

✓ الثقة من المنظور الاصطلاحي:

عرفت على أنها مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موضع ثقة، و الثقة متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر و الاعتقادات متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر والاعتقادات بالطرف الآخر نتيجة الخبرة والموتقة المعتمدة على الصدق والإحسان. (هنا جاسم محمد العسكري، 2013، ص09).

✓ تناول الفلاسفة مفهوم الثقة على أنه مصطلح يتعلق بالسلوك المتمركز على المبادئ الأخلاقية "هوسنر 1955 Hosner"، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي، أي مستمدة من الهياكل الرسمية وغير الرسمية.

✓ أما الاقتصاديون ينظرون إلى الثقة في الغالب على أنها كخيار عقلائي مبني على حساب التكاليف والعوائد.

✓ يتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة و الشخص المتلقي لها و يركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تتجم خصائص الشخصية في هذا المجال. (مازن فارس رشيد، 2003، ص08).

2- تعريف الثقة التنظيمية :

نال موضوع الثقة التنظيمية قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل الكتاب و الباحثين الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريف الثقة التنظيمية.

(الطائي علي حسون فندي واخرون، 2007، ص69).

ومن أهم هذه التعاريف:

- ✓ هي قرار الطرف الأول سواء كان (عاملا، مؤسسة، أو جماعة) النابع عن رغبته بأن يكون معرضا لأهداف الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق و مصالح الطرفين استنادا إلى مبادئ أخلاقية التي تحكم العلاقة بينهم. (حلا صاحب عبد الستار، 2014، ص118).
- ✓ و كذلك هي العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلّة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية و هو العلاقة المعتمدة على التعاون و السلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة. (زياد يوسف المعشر، 2012، ص 629).
- ✓ وتعرف كذلك على أنها حمل المبادئ لكل من الطرفين و تتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب و أن هذه القيم و المبادئ و المعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل العمال مثل: الأمانة، الولاء، الصدق. (نجيب عبد المجيد 2014، ص 342).

نجد أن هذه التعاريف تشتمل على عدة جوانب وهي:

- ✓ أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل أن يكون الشخص واضع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الوثوق فيه.
- ✓ أن الثقة تكون مبنية على توقعات بأن الشخص الموثوق فيه سيؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها.
- ✓ أن السلوكيات التي يتوقع الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضع الثقة للعديد من الأسباب. (أميرة محمد، 2003، ص66).

3- أنواع الثقة التنظيمية:

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول أنواع الثقة بحيث قسمها "مايت Mayet" حسب مصادرها إلى:

4-1) الثقة القائمة على المعرفة:

وهي التي تبنى على المعرفة و فهم طرفي في الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

4-2) الثقة القائمة على ملامح الشخصية:

هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف الآخر جديرا بتلك الثقة أم لا.

4-3) الثقة القائمة على أسس رسمية:

هي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ و تؤدب أي طرف من طرفين عملية الثقة إذ ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر. (Mayet, 1990, p 07, 09).

4- تصنيفات الثقة التنظيمية:

صنف الباحثون الاجتماعيون أنواع الثقة حسب المستوى و المتمثلة في:

4-1) الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للعامل.

4-2) الثقة على المستوى الجماعي: تتركز على العلاقات الاجتماعية و الأعراف المشتركة بين العمال.

4-3) الثقة على المستوى التنظيمي: بحيث تتركز على أن المؤسسة هي التي تخلق القواعد و الحوافز للعمال بالتالي تعزز خلق الثقة بين العمال.

صنفت أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة و تتمثل في:

4-4) الثقة العمودية: و تشير إلى ثقة المرؤوسين في رئيسهم و عندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس، فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغيرات المطلوبة في مجال العمل بسهولة، لأنهم أشخاص موثوق بهم يعكسون قيم مرؤوسيهم.

4-5) الثقة الجانبية: و هي تشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد نظرا للعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المؤسسة، حيث يعتمد العمال بعضهم على بعض لتحقيق أهداف الشخصية و التنظيمية،

لأن هناك صعوبة على الشخص على الإلمام بكل التخصصات داخل عمله فهو بحاجة إلى الرجوع للآخرين و الاعتماد عليهم لذا لا بد من توفر الثقة بينهم. (محمد بن سليمان البدراني، ص، ص (55،56).

5- أبعاد الثقة التنظيمية:

تناولت دراسات أبعاد الثقة التنظيمية جوانب عديدة و مختلفة لكن معظمها يركز على ثلاث أبعاد خطية قبولاً من أغلب الباحثين و تم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات و البحوث منها "ستارتر 2005"، "ديرك و فرين 2002 Dirk Et Ferrin"، "أدنز 2004 Adans".

6-1) الثقة بزملاء العمل:

والتي يقصد بها العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الإيجابي بين العاملين حيث الاعتماد و الاشتراك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة "بيسوبا و جابتا " 2003 Beceuva et Gupta وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المؤسسات اليوم و التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات وهم تكاملية و يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر على أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة . (Dirks et ferrin, 2002, P 113).

6-2) الثقة بالمشرفين:

هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية و حتمية للقيادة، فعندما يثق العمال بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت أمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم و مصالحهم محمية، إذ أن من غير الممكن أن يتبع العمال ما يرونه غير آمن و يعكس مصالحهم و يعمل على استغلالهم. (Robbins,2003,p337) .

6-3) الثقة بإدارة المنظمة:

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها باهظة و التي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المؤسسة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المؤسسة و ستبقى للعاملين الأهمية الكبرى في العمل و التطوير و الابتكار و إذا ما أرادت المؤسسة النجاح و تحقيق الأهداف و الإدارة بالكفاءة و معنوية عالية لا بد من وجود ثقة متبادلة، فانعدام الثقة بين العاملين

والمؤسسة يجعل منهم يفضلون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة و من ثم انخفاض ولائهم للمؤسسة. (العنزى والساعدي، 2004، ص56).

6- أهداف الثقة التنظيمية:

- تتعدد أهداف الثقة التنظيمية و آلياتها التي تستخدمها المؤسسة، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:
- ✓ **الثقة المتعلقة باتباع اللوائح و القوانين:** و يكون التركيز على مدى اتباع العامل للوائح و القوانين التي تنظم سير العمل بالمؤسسة.
 - ✓ **الثقة المتعلقة بالفعالية:** والتي بمقتضاها لا يقتصر دور العامل اتباع اللوائح و النظم و القوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات و أنماط إدارية تشمل التخطيط و التنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمؤسسة التي يعمل بها.
 - ✓ **الثقة المتعلقة بالبرامج:** و يمتد هذا الهدف ليشمل مساعلة العامل ولا تقتصر المسألة على مستوى واحد من مستويات المؤسسة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا و الوسطى و الدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ تؤدي الثقة التنظيمية إلى تحديد إطار عمل كل عامل مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين العمال و رفع كفاءتهم.
 - ✓ تؤدي الثقة التنظيمية إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك و التردد ما دام أنه يتصرف طبقا للسياسات الموضوعية، كما أن للسياسات دورا في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها و تكسبهم خبرات ومهارات جديدة. (إياد طه الرواشدة، 2013، ص462).

7- خصائص الثقة التنظيمية:

- ✓ توجد الثقة التنظيمية في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، و قد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- ✓ أنها توجد الثقة التنظيمية في ظروف الاعتماد البيئي و التبادلية، أي أننا نتق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- ✓ أن الثقة تحث و تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية. (مزيو أفة، 2013، ص115).

- ✓ أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للسيطرة على سلوكيات العامل و المجموعة.
- ✓ أن الثقة تؤمن و تعزز و تخفض الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز و تعزز من حالات الولاء و الرغبة بالبقاء في المؤسسة و تخفض من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المؤسسة.
- ✓ الثقة تشكل مصدر للميزة التنافسية من حيث امتلاك المؤسسة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد. (نجيب عبدالمجيد نجم، 2014، ص143).
- ✓ تعد الثقة المتبادلة بين العاملين و رئيسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، بما لها من أثر على أداء العاملين و إقبالهم على العمل كفريق. (مجد حسن ريان، 2006، ص04).

8- أهمية الثقة التنظيمية:

- للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للعمال و المؤسسات ومنها كالتالي:
- ✓ تساهم الثقة التنظيمية في تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين العمال داخل المؤسسة.
- ✓ إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات و سلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونون أكثر مساندة للسلطات التنظيمية و المؤسسات التي تمثلها.
- ✓ بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية و نجاح التنظيم لكل مؤسسة أي أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر و تحقق أهدافها و نجاحها و استمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين العاملين. (حاكم جبوري 2012، ص17).
- ✓ إن الثقة التنظيمية عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة و مفتاح رئيسي لتوقع السلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني.
- ✓ أن الثقة التنظيمية عامل أساسي و جوهري لفهم السلوك الجماعي و الفردي بين العمال و الفعاليات الإدارية و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي و السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

✓ تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين و ليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال.

✓ إن بناء الثقة التنظيمية له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المؤسسة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية و هي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المؤسسة. (نجيب عبد المجيد نجم، 2014، ص 342).

9- ركائز بناء الثقة التنظيمية:

10-1) تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة:

بالإتفاق على مجموعة من القيم التي تحكم عملية التفكير و السلوك على المستوى الفردي و الجماعي و الإلتزام بها عمليا من طرف القادة لضمان ترسيخها في شخصية العامل المنتمي للمؤسسة، حيث أصبح لزاما عليها تطوير هوية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي قد يميز موردها البشري أي أن الأمر تعدى إيجاد ثقافة تنظيمية إلى تطوير هوية تنظيمية.

10-2) بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة:

و يقصد بالرؤية تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها و أهدافها على المدى الطويل و القصير في ضوء البيئة العامة سواء كانت داخلية أو خارجية، و كذلك ظروف المنافسة و تحليل قواها الذاتية و يشترط في ذلك توضيح القائد لوجهة نظره الشخصية المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع و أهداف نشاط المؤسسة على المستويين التنفيذي و الاستراتيجي فهناك أربع خطوات يجب اتباعها لتحديد هذه الرؤية و هي:

- ✓ فهم الواقع و الوضع الحالي للمؤسسة.
- ✓ فحص الواقع ورسم حدود الرؤية.
- ✓ تأسيس محتوى الرؤية و تحديد موقع المؤسسة في البيئة الخارجية المستقبلية.
- ✓ اختيار الرؤية.

10-3) تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي:

إن صياغة أهداف مشتركة يمهد إلى مناخ تعاوني بين العمال فيما بينهم و بين القادة و يشجع على التنظيم في شكل فرق عمل مكونة من مهارات متكاملة.

فعنصر وحدة الهدف الذي يترجم خلفية و دوافع متفق عليها و مقبولة جماعيا، يذلل حواجز الاتصال حيث يشجع الاستمتاع باهتمام الآخر و يعطي مساحة أوسع لحرية التعبير لمناقشة النقاط الحرجة في مسار العمل، وقبول الاختلاف في الرأي بتضييق جانب الحساسية و بالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب للواقع، كذلك هذا يجعل القادة يسمحون بهامش تصرف العمال في الجوانب التي يتقنون بتحكمهم فيها وحسن تدبيرهم، أي لا يمكن منح الثقة المطلقة و كذلك على أساس أنه لا يمكن لأي شخص أن يتقن كل شيء، لابد من وجود نقاط ضعف تجعل القائد يوكل المهمة لمن يتمتع بالكفاءة لإنجازها.

10-4) تسهيل تداول المعارف:

عندما نتكلم عن نقل المعرفة و جعلها متداولة بين العمال في المؤسسة، فإننا نتكلم عن التعليم التنظيمي الذي يتمثل في العملية التي يتم من خلالها المزج و التوحيد بين المعارف، ممارسات، إجراءات و غيرها، و بين المعطيات الحديثة و تطبيقها جماعيا في أعمال حالية أو لتحضير أعمال مستقبلية.

و عرفت كذلك على أنها قدرة المؤسسة على التعرف على أخطائها وتصحيحها بالإضافة إلى قدرتها على تغيير قواعدها المعرفية والقيمية لتوليد مهارات عملية جديدة واتخاذ قرارات جديدة.

إن عملية نقل المعرفة وتداولها بين عمال المؤسسة تتم في إطار جماعي تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى قيم المعرفة الضمنية فعمليات التعلم تنتج بالتجديد و فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاق حول شفرة الرموز و القيم و القواعد. (مزيو ألفة،2013،ص،ص،119،122).

10- قواعد ومقاييس الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة و الرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات و مواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه و من أهم هذه القواعد:

✓ عدم الإفراط في الثقة بالآخرين و محدودية الثقة.

✓ الثقة تتطلب الحزم.

✓ حاجة الثقة للتكامل التنظيمي.

✓ الحاجة للاتصال.

✓ الثقة تتطلب تعددية في القادة.

تتعدد مقاييس الثقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة و التي

تعتمد في معظمها على مقياس الثقة بين العمال و من بين هذه المقاييس:

✓ مقياس الثقة بين العمال.

✓ جدول قياس الاتجاهات (الشخصية).

✓ اختبار الثقة. (زياد يوسف المعشر، 2012، ص 630).

11- معوقات بناء الثقة التنظيمية و المحافظة عليها:

يواجه بناء الثقة التنظيمية و استمراريتها و المحافظة عليها العديد من المعوقات و الصعوبات و تتمثل

فيما يلي:

(1-12) هشاشة الثقة:

تعد الهشاشة من أخطار و معوقات الثقة حيث نلاحظ فيها سهولة هدمها و تحطيمها مقارنة ببنائها،

فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً مع الآخر في الاعتبار:

✓ أن الممارسة و الأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها و اكتشافها و الإحساس بها مقارنة

بالممارسة الإيجابية (بناء الثقة).

✓ أن الممارسة التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسة التي تبني الثقة.

12-2) استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:

تستخدم بعض المؤسسات تقنيات مثل الإشراف و المراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، و هي إن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها. إلا أنه يغيب عنها أن هذا النظام قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

✓ عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان و من تحفيزهم للعمل.

✓ عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الاخلاص والاستقامة في مكان العمل، هذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المؤسسة.

12-3) الاختلال بالعقد النفسي:

يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من العمال والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف و واجبات و ظروف العلاقة المتبادلة بينهم. و سمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة أم الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماتها تجاهه.

12-4) الشك وعدم الثقة:

يعتبر موضوع الشك من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسة فقد ميز "كارمر Karmer" عدم الثقة هو الغياب التام للثقة و الشك ، باعتباره أحد مكونات عدم الثقة قد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، و يرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين العمال في المجموعات المختلفة في المؤسسة، و ذلك لأن عمال مجموعة ما قد يعتقدون أن عمال المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم و غير منفتحين بالتالي لا يمكن الثقة بهم كما في عمال المجموعة ذاتها.

و من الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تساهم في الثقة ذاتها، و الثقة بالإدارة بشكل خاص حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة وكفاءة حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة، الدعم، و المساندة.

12- وظائف الثقة التنظيمية:

إن عامل الثقة التنظيمية يعمل على إتمام الوظائف الإيجابية كونها من مكونات الرأسمال الاجتماعي بالتالي سيكون مؤثرا مهما في بناء السلوك التنظيمي الايجابي و من بين هذه الوظائف الايجابية نذكر:

✓ **الوظيفة التكاملية:** حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحتكم بمعايير السلوك الموثوق و الجدير بالثقة.

✓ **تخفيض التعقيد و تقليص الالافين:** من حيث نتائج القرارات و التي تكون مبنية على أساس السلوك المتوقع من العمال نتيجة منحهم درجة ثقة معينة.

✓ **توفير ميزة التعاون:** حيث أن الثقة التنظيمية تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات العمال ضمن مدخل الخيارات الصحيحة.

✓ **تعزيز الثقة الذاتية للأفراد:** الإحساس و الشعور بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، والثقة الذاتية تغذي ثقة العمال بأنفسهم و تدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل. (مزيو ألفة، 2013، ص116).

13- عوامل تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية:

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

14-1) العوامل التنظيمية:

لما كانت الموارد البشرية، و الممارسات الإدارية، و ثقافة المؤسسة و هيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية و كفاءة نظام تقييم

الأداء، و عاملي الممارسة الإدارية و هيكل المؤسسة يحدد الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، و تحقيق الالتزام التنظيمي، و رفع مستوى الأداء، و نجاح العلاقات بين الموظفين و مديهم، و بالتالي يسهل و يساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

14-2) العوامل الفردية :

من المعلوم أن عملية تأسيس و تكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية و المشاعر، و القيم و الأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد العمال للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم.

أما بالنسبة للحالة الذهنية و المشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما و يقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فيتوضح كيف تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة و القيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية العمال. (ماجد إبراهيم شاهين، ص70).

14-3) قابلية الاكتساب و التطور:

إن صفتي قابلية الاكتساب و التطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج المتبع لتعزيز الثقة في الذات لعمال المؤسسة سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، فمن الضروري تطوير أربعة عادات إيجابية.

- ✓ الممارسة الدائمة و المطلوبة لنشاط يفوق القدرات و المهارات الحالية (المثابرة).
- ✓ يمكن الإلمام بكل المهارات، و عليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصهار في رأي الآخر.
- ✓ توفير التغذية المرتدة فيما يتعلق بالأعمال المهمة، و مفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لضمان الموضوعية و الكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها.
- ✓ خوض المخاطر برفع تحديات جديدة، مما يؤدي إلى اكتساب قدرات و مهارات جديدة تعزز الثقة. (مزيو ألفة، 2013، ص117،118).

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التدرج و الإلمام بمختلف العناصر التي تتداخل في موضوع الثقة التنظيمية، بحيث أنه قد تم تناوله و التعمق فيه من قبل الباحثين إلا أنه لا يزال موضوع العصر لما له آثار تظهر بصورة واضحة لدى العامل و المؤسسة معا.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الالتزام التنظيمي
2. أهمية الالتزام التنظيمي
3. خصائص الالتزام التنظيمي
4. أنماط الالتزام التنظيمي
5. مراحل الالتزام التنظيمي
6. محددات الالتزام التنظيمي
7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
8. مجالات الالتزام التنظيمي
9. فوائد قياس الالتزام التنظيمي
- 10- طرق قياس الالتزام التنظيمي
- 11-مقاييس الالتزام التنظيمي
- 12-نظريات الالتزام التنظيمي
- 13-أنواع الالتزام التنظيمي
- 14- مستويات الالتزام التنظيمي
- 15-مداخل الالتزام التنظيمي
- 16-أثار ونتائج الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين و المنظرين و الدراسيين في مجالي السلوك التنظيمي و علم النفس، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات العامل تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمؤسسة و ولاءه لها و بذل الجهد و الوقت لإنجاحها و هذه الأهمية لها أثر كبير في المؤسسات، و نتائجها على مستوى العامل وجماعة العمل و المؤسسة.

و قد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات و محددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية قد تؤثر على المؤسسة والعاملين فيها، فمن أكبر الآثار التي قد تترتب على الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، وكما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي و المهم لفحص مدى انسجام عمال التنظيم مع بعضهم و بين العمال و مؤسساتهم، فالعمال ذوي الالتزام المرتفع تجاه مؤسساتهم لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا للمحافظة على ارتباطهم و انتمائهم لمؤسساتهم.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الالتزام التنظيمي، خصائصه، أنماطه، أهميته، وآثاره، ومراحله عوامل ومحددات و مداخل الالتزام، مستوياته وطرق قياسه.

1- تعريف الالتزام التنظيمي:

لغة: مشتق من الجذر اللغوي "لزم" و يعني الثبات و الاستمرار على شيء معين، و الالتزام يدل على التمسك بشيء أو التقيد به سواء كان ذلك تعهدا أو شرطا أو واجبا. و يقال ألزم فلان نفسه بشيء ، أي أوجبها عليه وألزمه به.

اصطلاحا: يشير إلى التزام الشخص بأداء واجب معين أو الامتناع عن فعل شيء معين وفقا لقواعد أو تعهدات محددة.

✓ لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عزوجل و ذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهميته.

✓ فقال سبحانه تعالى في كتابه الكريم: {وَأَنْ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السَّبِيلَ فَتَفْرَقَ بَكُمُ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكَ وَصِيكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ}. (سورة الأنعام، الآية رقم 154).

✓ قول الحق تبارك و تعالى: { حَفِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوَسْطَى وَقَوْمُوا لِلَّهِ قَنِينًا }. (سورة البقرة، الآية، رقم 236).

✓ يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام واضح في إدارة الموارد البشرية، حيث تعددت و تباينت رؤى الباحثين حول هذا الموضوع من أجل تقديم مفهوم الالتزام التنظيمي، فمن بين المفاهيم التي قدمت هي:

✓ يعرف "عادل محمد" الالتزام التنظيمي أنه: "يعكس اتجاهات العمال بشكل أعمق من مجرد الرضا الوظيفي، لكونه يتضمن الرضا عن المؤسسة ككل و ليس فقط الرضا عن الوظيفة". (عادل محمد محمد، 2013، ص15).

و هنا في هذا التعريف تم التركيز على أن التزام العامل يكون للمؤسسة و ليس للوظيفة و الرضا عنها فقط، أي الالتزام بأهداف المؤسسة وسياساتها وكذلك امتلاك العامل الرغبة في الاستمرار في المؤسسة.

✓ تعرف كذلك "رشا" الالتزام على أنه: "اعتقاد العمال في أهداف المؤسسة و قيمها و الرغبة في البقاء عضوا فيها و الاخلاص لها". (رشا، 2015، ص13).

هذا التعريف أضيف فيه الإخلاص للمؤسسة أي الشعور بالعاطفة والولاء اتجاه المؤسسة. و يعرفه "وينر 1982 (Winner): {أنه مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها العامل

في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع و الفوائد المدركة}. (عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، 2017، ص07).

✓ من خلال هذا التعريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي ينبع من صفقات محفزة بين المؤسسة و العامل، كي يدرك العمال أن المنافع التي يحصلون عليها أنها عناصر إيجابية و التي تساهم بالمقابل الرغبة في البقاء و الاستمرار.

✓ أما "بوشان 1974" (Buchan): عرفه أنه اندماج العامل و انتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها. (شباع علي الجميلي، 2012، ص295).

✓ و كما عرفه "عبد الوهاب و الخطاب" حيث ذكر أن الالتزام التنظيمي: استثمار متبادل بين العامل والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك العامل سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المؤسسة، و رغبة العامل في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية. (لكروت تنهينان، 2015، ص36، 35).

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

أظهرت العديد من الدراسات التي أقيمت حول موضوع الالتزام التنظيمي أن له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، و تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

✓ كلما ارتفع التزام العمال لمؤسساتهم، ارتفعت احتمالية البقاء في المؤسسة و العمل بجد أكبر بحالة من الاستقرار.

✓ سهولة استجابة المؤسسة و تكيفها و تأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، و ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة.

✓ الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء العامل للجماعة و المؤسسة التي يعمل فيها، و بالتالي مدى رغبته في تنظيم الأداء والارتقاء بنوعية و كمية الإنجاز، و بالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء. (محمد حسن الغرابوي، 2014، ص14).

✓ يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الذي يعكس على انخفاض معدل دوران العمل و مستويات الغياب لدى العامل و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.

- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم و المؤسسة التي يعملون بها و يدفعهم إلى التعاون و العمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد محمد مصطفى أبو جياب، 2014، ص 18).
- ✓ الحد من التسرب الوظيفي و ما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، و إضعاف الروح المعنوية، و تدني الإنتاجية، و ارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- ✓ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ تتعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي و الحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة و الرضا.
- ✓ جذب مجاله كلا من المديرين و علماء السلوك الانساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا من قبل المؤسسات.
- ✓ يمثل عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة و العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العمال للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء. (عبد الباقي، 2005، ص 312).

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين أهم المفاهيم في حقل الإدارة، و هو بذلك لديه مجموعة من الخصائص و الميزات التي تميزه عن غيره من المواضيع الأخرى، و من بين هذه الخصائص نذكر منها:

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة للبقاء فيها، و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها العامل للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.
- ✓ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين العامل و المؤسسة.

- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار العامل فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.(عتمنة خولة،2021،ص،22).
- ✓ يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال و صور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، و الالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام امتثال لما يتوقعه الآخرون.
- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك العمال.
- ✓ الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (العبد طموس،2015،ص،ص36،35).
- ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- ✓ متعدد الأبعاد، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، و يمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:
- ✓ أن المؤسسة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافه الخاصة به، و ليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- ✓ عادة يوجد داخل كل مؤسسة تكتلات، أي مجموعة من العمال يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، و كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخريين.(سامي ابراهيم حماد حنونة،2006،ص13).

4- أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من "كولين"، "سمرز"، "واسيو" (Colin,Summers ,Wasio, 2000) في دراسة لهم أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية و ارتباطا نفسيا نحو المؤسسة، لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي: (حسين حريم، 2003، ص 192).

4-1) النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي):

و يقصد به شعور العامل بالارتباط بالمؤسسة و المساهمة فيها. (محمد أحمد سليمان، 2011، ص69).
و يعرف كذلك بأنه التزام عاطفي و هو توافق أهداف العامل مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي إلى مشاركة العامل في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيم. (نور الدين حاروش، 2011، ص41).

4-2) النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر):

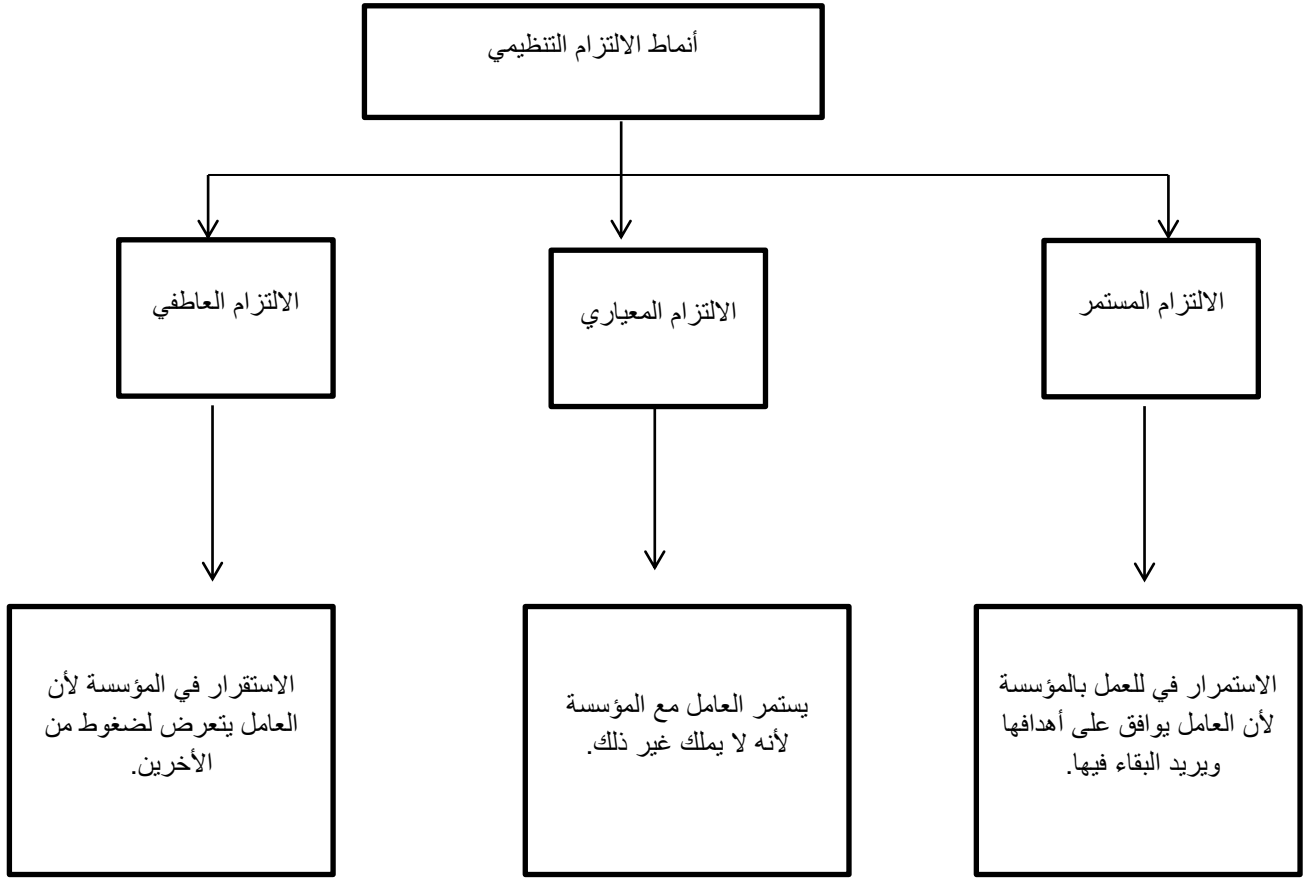
و هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. (الصيرفي، 2005، ص220).

واستعداد للبقاء في المؤسسة بسبب استثماراته الشخصية و التي لا يمكن له الاستغناء عنها تتمثل في: علاقات و زملاء العمل، والتقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة، كل هذه تجعل ترك المؤسسة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للعامل. (سعد الله وهيب، 2017، ص82).

4-3) النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري):

و هو يعبر عن شعور العامل بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المؤسسة، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها العامل التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمؤسسة (التوجيه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمؤسسة (التوجه التنظيمي)، و قد يكون للأعراف والدين الذي يؤمن به العامل الأثر في تكوين الالتزام المعياري. (ماحي، 2016، ص43).

الشكل رقم (2): أنماط الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: يمثل هذا الشكل رقم (2) أنماط الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام المستمر و الالتزام المعياري كذلك الالتزام العاطفي.

5- مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة بثلاث مراحل وهي كالتالي:

5-1) مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من بداية العامل مباشرة لعمله و لمدة عام واحد فقط، يكون العامل خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة، و في هذه الفترة يكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة و

محاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه و اتجاهات وأهداف المؤسسة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه العامل عددا من المواقف التي سوف تبني وتكون عنده مرحلة التجربة و التهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة، و نمو الاتجاه نحو المؤسسة.

2-5) مرحلة العمل و الإنجاز:

و تتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين و الأربعة سنوات، و خلال هذه الفترة يحاول العامل تأكيد مفهوم الإنجاز، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للعامل، وتخوفه من العجز، و يتبلور وضوح الالتزام للعمل و المؤسسة. (عدودة زين الدين، 2015، ص، ص34، 33).

3-5) مرحلة الثقة بالمنظمة:

و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق العامل بالمؤسسة، و تستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاء العامل و تقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (زروقي خولة، 2015، ص21).

✓ إلا أن هناك من أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي و هي: (اللوزي، 1999، ص 113).

4-5) مرحلة الإذعان:

حيث يكون التزام العامل في البداية مبني على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، فهو بالتالي يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

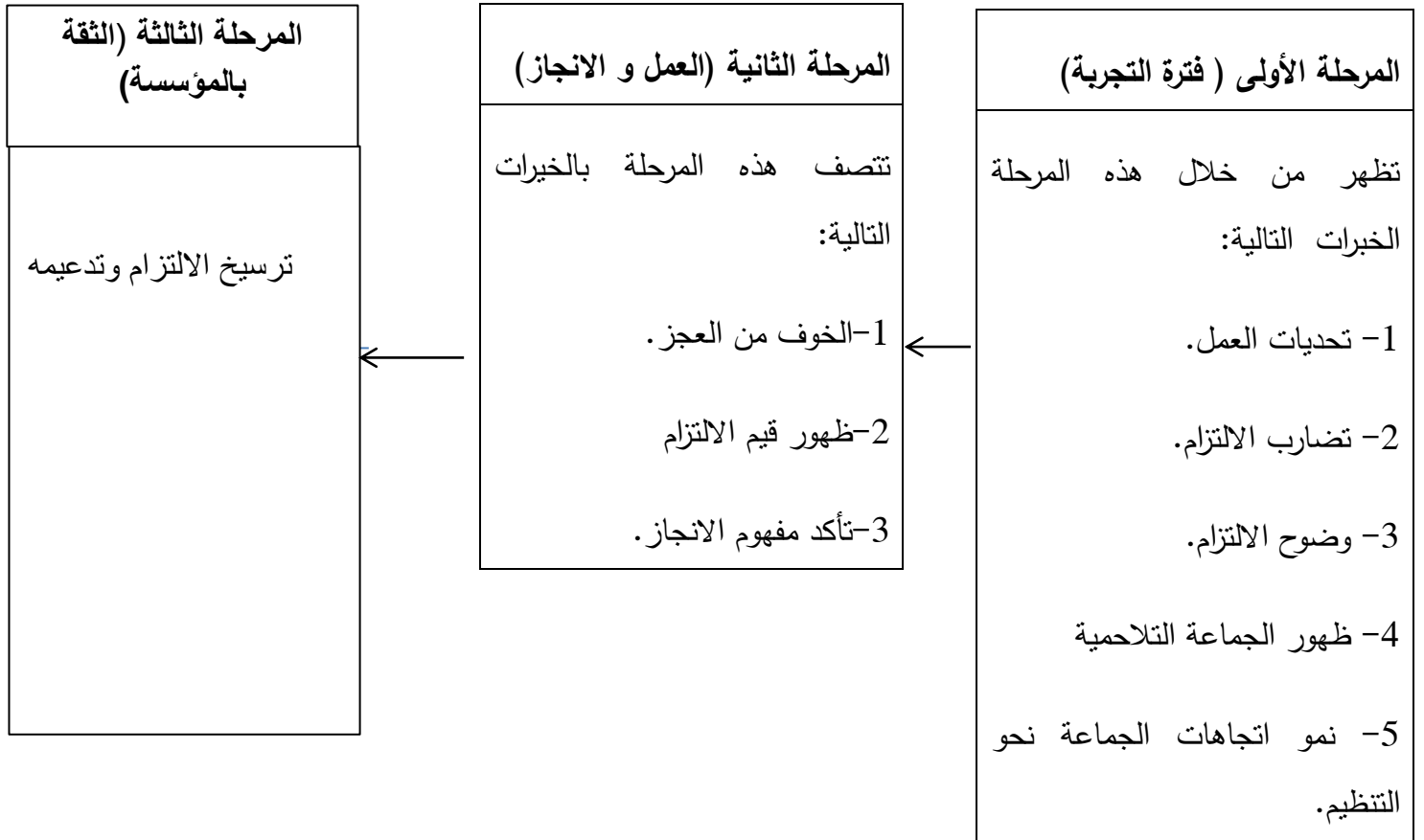
5-5) مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:

حيث يقبل العامل سلطة الآخرين و تأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجته للانتماء والفخر بها.

5-6) مرحلة التبنى:

حيث يعتبر العامل أن أهداف المؤسسة و قيمها متطابقة لأهدافه و قيمه و هنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم.

الشكل رقم (3): يوضح مراحل الالتزام التنظيمي.



المصدر: بلمهدي سعاد، 2022، ص47.

التعليق: يوضح هذا الشكل رقم (3) المراحل الثلاثة الأساسية للالتزام التنظيمي والمتمثلة في مرحلة التجربة ومرحلة العمل والانجاز بالإضافة إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة.

6- محددات الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، و يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات بلوغه لما له أثر فعال في استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، ولعل نقطة البداية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل، و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

6-1) العوامل الشخصية:

تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية العامل و ثقافته و نظراته الإيجابية لذاته و رغبته في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة له. (سعد الله وهيب، 2017، ص84).

6-2) خصائص الفرد:

6-2-1) السن وطول مدة الخدمة:

بخصوص السن فيلاحظ أن هناك علاقة بين عمر العامل و درجة حبه للمؤسسة و التزامه التنظيمي بها، لأنه كلما زاد سن العامل كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله له أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمؤسسة أخرى، مما يعني قدرا كبيرا من الالتزام التنظيمي بالنسبة للعامل، وعلى العكس من ذلك إن كان سن العامل صغيرا حيث تكون أمامه فرصة يمكن الخوض فيها و تحمل المخاطرة بترك العمل الحالي مما يعني انخفاضا في درجة التزامه التنظيمي. (دريس سامية، 2015، ص29).

6-2-2) الأقدمية:

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بالأقدمية، فقد أكدت نتائج الدراسات أن الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية بينها وذلك راجع لعدة أسباب منها:

✓ التفاعل الاجتماعي بين العامل و زملائه من جهة، و بين العامل و قيادته المباشرة من جهة أخرى في حين أكد "ماير و آخرون" 1991 (Mayer and al) أن الأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الالتزام التنظيمي عند العمال. (مراد نعموني، 2006، ص41).

وفي هذا الصدد أكد "ديون و آخرون" 1992 (Dion and all) أنه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة كلما زاد ذلك من تماثل وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة، نظرا للدور الذي تلعبه في مساعدة العامل في فهم القيم التنظيمية، هذا ما يفسر الأموال و الجهود الكبيرة التي تقوم بها المؤسسات لضمان التطابق، والتماثل بين قيم العامل و القيم التنظيمية.

6-2-3) الخبرة المهنية:

أكدت الدراسات أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما تشكيل الالتزام التنظيمي حيث أشار " موادي و آخرون" 1982 (Mowday et al)، إلى أهمية اليوم الأول للعامل في المؤسسة، حيث أن الأشهر الأولى في المؤسسة عامل مساعد على تشكيل الالتزام التنظيمي، نظرا لكون الخبرة المهنية التي لها دلالتها و ماضيها الخاص فمجملة الخبرات التي يمر بها العامل تنتج نظرة خاصة بالنسبة للعامل و للمستقبل و التي تسمح باكتساب السلوك المهني الذي يسلكه العامل في العمل.

وفي هذا الصدد يرى "لومير" و "مارتال" 2007 (Lemire et Martel) أن الالتزام العاطفي يطور خاصة من العاملين الذين لديهم تجارب وخبرة في العمل، والتي تتماشى مع تطلعاتهم. (لكروت تينهينان، 2015، ص46).

6-2-4) مستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهيل للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات العامل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام العامل كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للعامل.

6-2-5) الجنس:

يعتبر متغير الجنس أحد المحددات الأساسية لمستوى الالتزام التنظيمي الذي عرف اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في الموضوع خاصة مع التطور الذي شهده مجال العمل أين أخذت المرأة مكانتها وسط الذكور، حيث توصل "هيربينياك" و "ألوتو" 1972 (herbainek et alloto)، "أنجل" و "بيري" 1981

(angel et beary) أن العنصر النسوي أكثر التزاما من الذكور، حيث تبدي النساء رغبة كبيرة للبقاء في نفس المؤسسة، ما يدل ارتباطهن بالمؤسسة حيث أكد "كوش" و "سترس" 1978 (koche et stress) "آرانيا" وآخرون 1986 (aranya et all) عكس ذلك، حيث تعتبر المرأة أقل التزاما من الذكر، أما "لوك وآخرون" 1998 (Lok et al) فقد أكدوا بعدم وجود علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي. (لكروت تينهنان، 2015، ص45).

6-3) الخصائص الموضوعية:

6-3-1) خصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي. (دريس سامية، 2015، ص29).

6-3-2) المدى الوظيفي:

يستند إلى تنوع الأنشطة الوظيفية التي يجب أن يقوم بها العامل تفرض على ضرورة اكتساب معارف جديدة تدفع العامل إلى الرفع من مستواه المعرفي، ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام نحو العمل، وتوصف العلاقة هنا بالتبادلية، حيث يسعى العامل إلى تكوين استجابة إيجابية تقابلها استجابة تعزيزية من قبل التنظيم. (لكروت تينهنان، 2015، ص47).

6-3-3) العوامل التنظيمية:

تعتبر من العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك العمال بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

6-3-4 عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة لعامل بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون الالتزام التنظيمي لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لخياره الأول، أو حين يرى أن قراره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

6-3-5 العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي تركز على مدى توفر فرص عمل بديلة للعامل، بعد اختبار القدرات الأولية في الالتحاق بالمؤسسة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل ما يعطيه تبريرا للبقاء. (حمادات، 2006، ص 49).

6-4 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

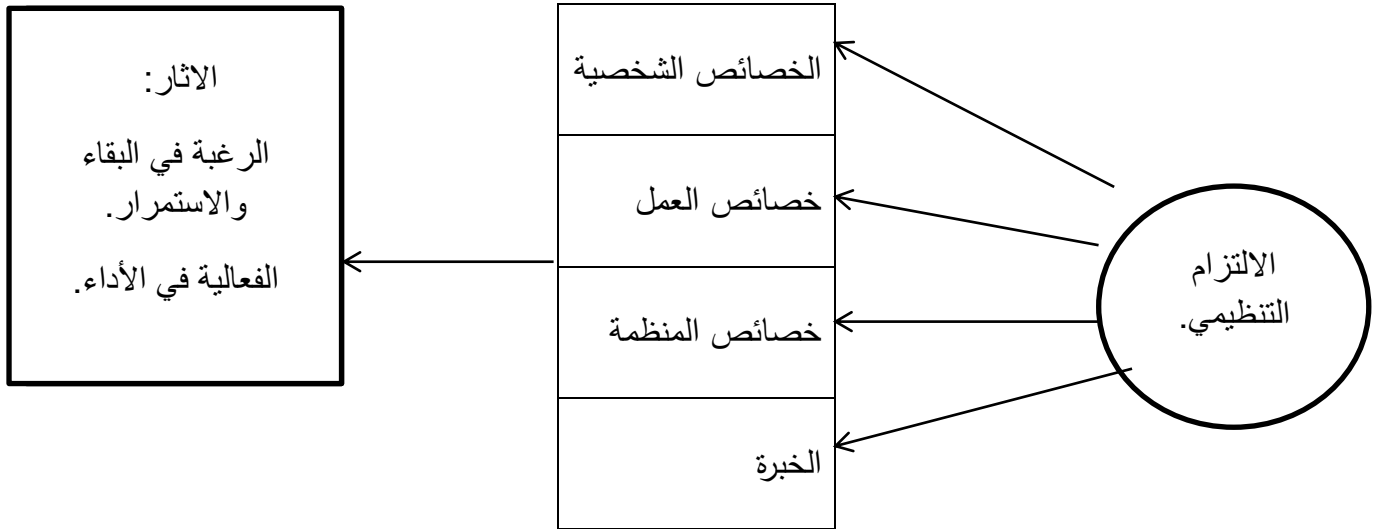
6-4-1 الأجر:

تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجر يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب العمال فإن ذلك يزيد من شعور العمال بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي إيجابيا.

6-4-2 جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية من ناحية المؤسسة، وكانت هناك درجة من التماسك بين عمالها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي. (دريس سامية، 2015، ص30).

الشكل رقم (4): محددات الالتزام التنظيمي عند موداي وآخرون.



المصدر: (rehem,2003,p172).

التعليق:

يمثل الشكل رقم (4) محددات الالتزام التنظيمي عند كل من "موداي وآخرون"، المتمثل في الخصائص الشخصية، خصائص العمل، إضافة إلى خصائص المؤسسة والخبرة التي سبق شرحها، والتي تعد بمثابة المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي إضافة لبعض العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية حيث تؤثر هذه المحددات بطريقة أو بأخرى في مستوى الالتزام التنظيمي، ما ينتج آثار على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، ورغبة العامل للاستمرار في العمل، ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء وفعالية العامل في عمله من جهة أخرى.

7_ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين واجتهاداتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات "روبرت مارش" و "ماناري" (Robert March and Manari) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي ومنها:

7-1) العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل، وفرص اختيار على اتجاهات العمال وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء العمال، وقد سمي هذا المسببات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح، في حالة ارتفاع مستوى البطالة. (الوزن، 2006، ص87).

7-2) العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

وهي كالتالي:

7-2-1) السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال العاملين بالمؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء العمال، ويعتمد السلوك في شدته أو ايجابياته أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا الأخير الناتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي، وتفاوت الحاجات عند العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" Maslow في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن و الحاجة إلى الحب و الانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات. (محمد اسماعيل داوود الجماضي، 2016، صص، 18، 16).

7-2-2) وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية الإدراك وفهم العمال للالتزام التنظيمي والمؤسسة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضوحها، فعملية التحديد هذه تساعد

على زرع الالتزام التنظيمي عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد والأدوار والعكس عندما لا يحدث ذلك.

7-2-3) العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:

تساعد المشاركة من قبل العمال بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها "دايفن" (Diving) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه العامل من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. (محمد اسماعيل داود الجماصي، 2016، ص، ص، 16، 18).

7-2-4) العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ هو ذلك المجال المتضمن للطرق، والأساليب، العناصر، والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين العمال، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الناجح يساعد على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للعمال والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام الوظيفي.

7-2-5) تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

إن تطبيق أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا على المناخ التنظيمي وعلى المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات عمال الإنتاج، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العامة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة. (سعد الله وهيبة، 2017، ص، ص، 89، 90).

7-2-6) العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لعمالها، و تعمل على توفير الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينتج عنه قوة وتماسكا للمؤسسة، وزيادة الالتزام لها. (باعلي فتيحة، 2017، ص54).

7-2-7) نمط القيادة:

يجب أن تقوم الإدارة بدور كبير ألا وهو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وإتقان وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب تأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العمال الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (باعلي فتيحة، 2017، ص54).

7_2_8) المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للعامل مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على عامل ما تعبيرا عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط العمال في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل عامل بالنسبة للآخرين في التنظيم، و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها.

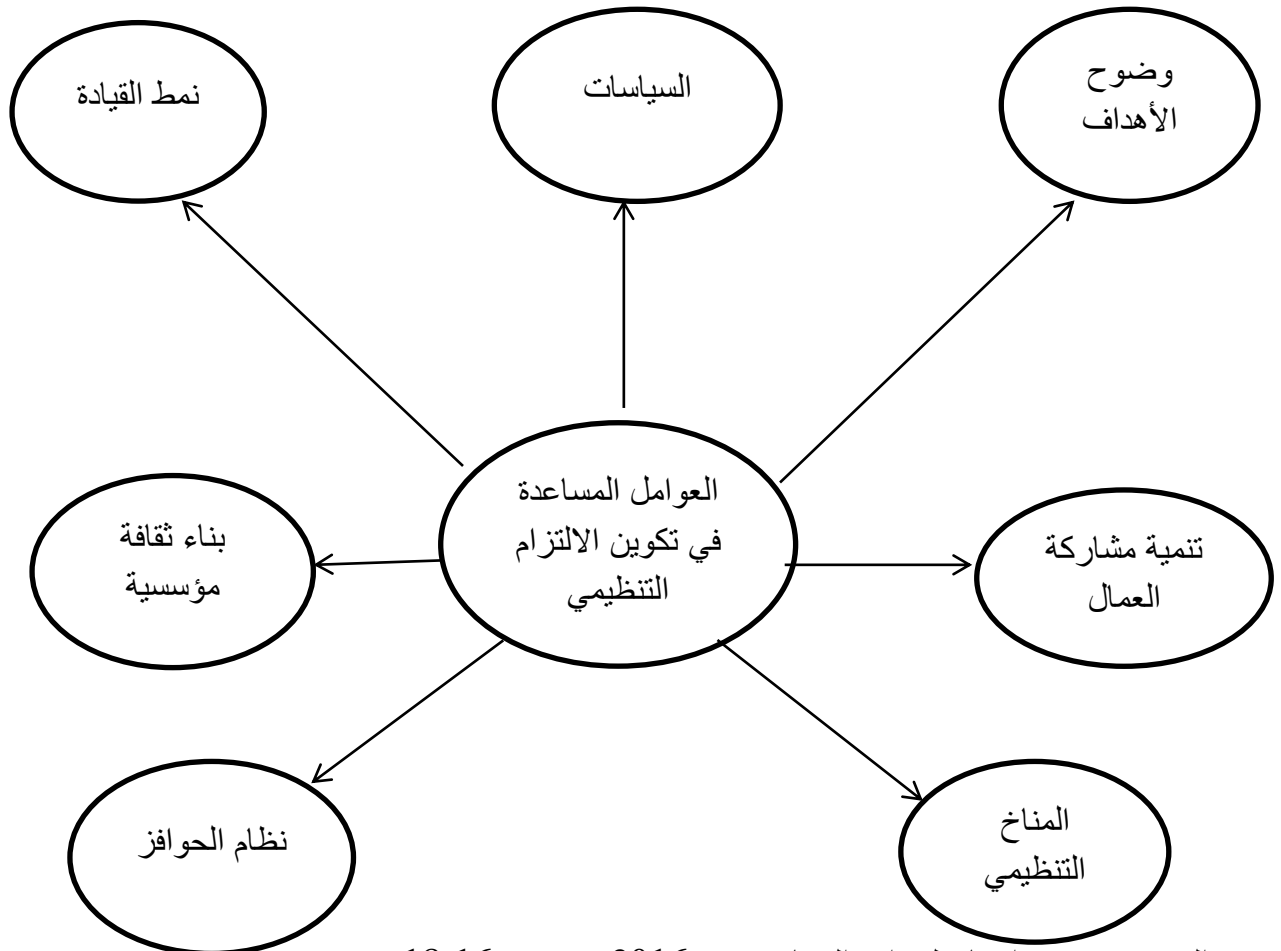
و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها العامل في بناء المؤسسة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يتحصل عليها العامل من خارج المؤسسة كالتعليم و المكانة المهنية.

التنظيمي، والعكس صحيح فكلما زادت درجة التوتر أو الصراع في الوظيفة ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

5-7 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام اهتمام الباحثين حديثاً، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤثر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي، ويرى أن حجم المؤسسة يؤثر عكسياً على الالتزام حيث أن المؤسسات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك. (حمزة بن معتوق، 2022، ص 702).

الشكل رقم (5): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.



المصدر: محمد إسماعيل داود الجماسي ، 2016، ص، ص، 16، 18.

التعليق:

يوضح لنا الشكل رقم (5) أن لتكوين الالتزام التنظيمي وجب إشباع حاجات العاملين بوضع أهداف واضحة ومحددة وتنمية عمالها من أجل زيادة التزامهم وخلق جو عمل إيجابي، وتوفير الأنظمة المناسبة لهم وإعطائهم المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يجعلهم يزيدون بتمسكهم للمؤسسة، والعمل على تنمية مهارات عمالها.

8- مجالات الالتزام التنظيمي:

وتتمثل فيما يلي:

8-1) الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العمال من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها.

8-2) الرغبة في العمل:

تشير إلى الحافز الداخلي لدى العمال للمساهمة بشكل إيجابي وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، مع الالتزام بقيمتها وقواعدها وسياساتها، ويعتبر هذا الالتزام جزءا من الانتماء والولاء المؤسسي، حيث يسعى الموظف إلى تحقيق التوازن بين مصالحه الشخصية ومتطلبات المؤسسة.

8-3) المسؤولية تجاه جهة العمل:

يزداد الدور الذي تؤديه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة ونؤتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية قانونية وأخلاقية، لا بد أن يعيها العامل حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات. (نواف عودة سالم الحسبان، 2021، ص 27).

9- فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:

- ✓ يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.
- ✓ يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه العاملين والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- ✓ يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة. (محمد حسن محمود الغرابوي، 2014، ص21).

10- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:

10-1) المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، وبعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبي أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للعمال، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل و تمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام العامل، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات العمال المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام العامل. (محمد حسن محمود الغرابوي، 2041، ص، 23، 22).

10-2) المقاييس الموضوعية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على تحليل الظواهر السلوكية للعامل داخل المؤسسة مثل:

10-2-1) رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة:

وتظهر من خلال ما يبديه العامل في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عند الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

10-2-2) مستوى الأداء:

فالأداء العالي يصدر غالبا عن العاملين ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد من أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

10-2-3) دوران العمل:

يمكن أن يأخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين العمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمؤسسة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي .

10-2-4) حوادث العمل :

يدل زيادة نسبة الحوادث على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين .

11- مقاييس الالتزام التنظيمي:

كما طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله، عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام العامل بالمؤسسة ، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

11-1) مقياس كوردن وزملائه (Gordon et al) (1980):

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها ب 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام العمال بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة ، منها 35 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية.

11-2) مقياس جورج وزملائه (George et al):

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- ✓ استخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- ✓ العمل مع زملائه بكفاية عالية.
- ✓ بناء سمعة جيدة، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

11-3): مقياس مارش ومافري (Marsh and Maffrey) 1977:

الذي قدما مقياس الالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة للقياس:

- ✓ تعزيز استحداث المؤسسة.
- ✓ حث العامل على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- ✓ إبراز نية العامل للبقاء في المؤسسة.
- ✓ إدراك العامل لكيفية تعمق الالتزام بشكل عام.

4-11 مقياس ثورنتن 1981 (Thornton):

وقد احتوى المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن المقياس على سبعة فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

5-11 مقياس جرينبيرج وبارون (2004) (green beng and baron):

يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الالتزام، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاث أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام وهي الالتزام المستمر، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.

6-11 مقياس ماير و آلين وسميث (1993) (Mayer and Allen and smith):

استنادا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده آلين وماير، ثم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، والالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، ويكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أكده كل من آلين وماير سنة 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة.

11-7) مقياس بورتير و زملائه (Porter et al) (1973):

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس: درجة التزام العمال بالمؤسسة وولائهم و لها الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي: لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

11-8) مقياس "جوش وزملائه" (Gauche et al ,1978):

يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية:

استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

12) _نظريات الالتزام التنظيمي:

12-1) النظرية الكلاسيكية:

12-1-1) النظرية البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" بأنها "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام والالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالعاملين. (خليل محمد حسن الشماع، 2009، ص، ص،33،35).

ومن خصائص هذه النظرية:

- ✓ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة.
- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على العمال في المؤسسة.

- ✓ تحويل السلطات (الصلاحيات) لعمال المؤسسة لضمان سير أنشطتها.
- ✓ الفصل بين الأعمال الرسمية للعامل وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- ✓ تعيين العمال في المؤسسة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها.
- ✓ انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع العمال.
- ✓ حفظ الوثائق الرسمية لأعمالها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب. (خليل محمد حسن الشماع، 2009، ص، ص، 35، 38).

12-1-2) نظرية الإدارة العلمية:

تعود هاته الأخيرة لـ "فريدريك تايلور" معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين، ومن أهم افتراضات هذه الأخيرة:

- ✓ النظر للعامل على أنه آلة تستجيب لجميع الأوامر والتعليمات.
- ✓ اعتماد مبدأ تقسيم العمل.
- ✓ تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- ✓ دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء والالتزام داخل المؤسسة.
- ✓ اعتماد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الالتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين. (خليل محمد حسن الشماع، 2009، ص، ص، 47، 48).

12-1-3) نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول):

تمحورت أفكار "فايول" حول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق، والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح أربعة عشر مبدأ لنجاح العملية الإدارية:

✓ **تقسيم العمل:** ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

✓ **السلطة والمسؤولية:** رأى "فايول" ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى العامل في السلم الإداري. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 273).

✓ **الانضباط:** هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن أساس الالتزام التنظيمي هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الالتزام التنظيمي يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

✓ **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون في المؤسسة رئيساً واحداً وخطة واحدة لجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

✓ **وحدة القيادة:** وهي أن يكون للعاملين رئيساً مباشراً واحداً، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوسين عندما يتلقى أوامر من رؤساء مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة، سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

✓ **تعويض الموظفين:** تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

✓ **التسلسل الإداري:** ويعني به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة.

✓ **المركزية:** ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها، في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.

- ✓ النظام: ويعني أن هناك مكان لكل عامل ولكل عامل مكان في المشروع، ويقصد به "فايول" تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 273، 274).
- ✓ العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها "فايول" بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها المطلقة بروح العطف والعظام".
- ✓ الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.
- ✓ المبادرة : وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع والابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.
- ✓ الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين.
- ✓ تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الأخيرة تكريس العمال لجميع الجهود لخدمة المصلحة العامة. (رعد حسن الصرن، 2004، ص، ص، 273، 274).

12-2) النظريات الحديثة:

12-2-1) نظرية الحاجات "إبراهيم ماسلو":

افترض "ماسلو" أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالاتي :

- ✓ الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة العامل من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.
- ✓ الحاجة للأمن: وتتمثل في توفر الحماية للعامل من الأخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا أو اقتصاديا أو ماديا.
- ✓ الحاجة للحب والانتماء: تمتع العامل بالحاجات وإشباعها كالحب والانتماء والصدقة والقبول من الآخرين، باعتبار العامل كائن اجتماعي بطبعه.

✓ حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور العمال بالقيمة والأهمية، وتتمثل في المكانة الاجتماعية، اعتراف الآخرين بالعامل وتقبلهم له.

✓ حاجات تحقيق الذات: وتتمثل في الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديراً أو رجل أعمال، ويأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للعامل. (رعد حسن الصرن، 2004، ص، ص 276، 277).

12-2-2) نظرية "ماكيلاند" للحاجات:

اهتم "ماكيلاند" في نظريته بعملية تحفيز العمال في مكان العمل، وحدد ثلاث أنواع من الحاجات التي تؤثر على العامل وفعاليتها اتجاه عمله، منها: الحاجة إلى السلطة والانتماء، والحاجة للإنجاز. (عمار بوحوش، 2006، ص 48، 49).

✓ الحاجة إلى السلطة:

رأى الباحث بأن هناك ثلاثة من العمال الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى أن هؤلاء العمال عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية لالتزامهم بالعمل في إطار المؤسسات، ولأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرونهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء العمال تلهفهم على القوة والاستنفار بالقرار ومن ثم التحول إلى تسلط فردي، بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين. (رضا صاحب أبو أحمد آل عالي، 2012، ص 457).

✓ الحاجة للانتماء:

ويعني بها ميل العمال إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم. (رضا صاحب أبو حمد آل عالي، 2012، ص 457).

✓ الحاجة للإنجاز:

ويقصد بها العمال الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز، يكون عندهم رغبة قوية للنجاح والخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها. (رضا صاحب أبو حمد آل عالي، 2012، ص457).

12-2-3) نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماك قريفور:

1. نظرية (X) وتقوم على الافتراضات التالية:

- ✓ أن العامل كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
- ✓ العمال يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- ✓ يفضل العامل التوجه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات. (رعد حسن الصرن، 2004، ص،284، 285).

2. نظرية (Y) تقوم على الافتراضات التالية:

- ✓ ترى أن العمال يقومون بالعمل وبذل الجهد العضلي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة.
- ✓ ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود العمال نحو تحقيق الأهداف، ولكن يمكن للعمال ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام داخل أي مؤسسة.
- ✓ ترى أن العامل العادي باستطاعته تحمل المسؤولية، إذا ما توفرت له الظروف المناسبة للعمل.
- ✓ يسعى العامل في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين التزامه وانضباطه في العمل والتحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام العمال قدرة كبيرة على ممارسة

الإبداع والتطوير وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المؤسسة. (رعد حسن الصرن، 2004، ص284، 285).

12-3-3) نظرية الالتزام الوجداني:

تصور آخر لفهم الارتباط السيكولوجي بين العامل والمؤسسة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين العامل والمؤسسة التي ينتمي إليها هذا التصور، أطلق عليه التوحد مع المؤسسة، وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين العامل والمؤسسة.

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المؤسسة

و مفهوم الالتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:

✓ **الاتجاه الأول:** نظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحدا وشيئا واحدا، حيث يرى براون Brown 1969 أن التوحد هو الالتزام بمؤسسات الخدمة العامة، ويرى شيلدون Sheldon 1971 أن التوحد مع المهنة هو الالتزام التنظيمي.

✓ **الاتجاه الثاني:** نظر إلى التوحد مع المؤسسة باعتباره أخذ مكونات الالتزام التنظيمي وبالتالي نظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المؤسسة والاندماج فيها. (1982) "بورتر وزملائه" (1990):"ماير"، (1982): "آلين"، (1974): "وينر".

✓ **الاتجاه الثالث:** نظر إلى مفهوم التوحد مع المؤسسة ومفهوم الالتزام التنظيمي على أنها مفهومان مختلفين ومتباعدين ومن هؤلاء الباحثين نجد (1995): مايل "Mael"، (1992): تيتيك "Tetik" وأشفورت "Ashforth".

12-3) النظريات المعاصرة:

12-3-1) نظرية الالتزام البقائي:

اختار "بيشر" "Becher" أحد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واحدة عرف فيها الالتزام بأنه: "اندماج العامل في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة"،

وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط العامل بمؤسسة معينة، وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات العامل في المؤسسة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء العامل في المؤسسة، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه "Becher" يشير إلى البقاء في المؤسسة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للعامل في المؤسسة وسوف يفقد هذا ما إذا ترك المؤسسة.

استخدمت نظرية "Becher 1960" كثير من الباحثين لاختبار الرهان الجانبي والتعرف على مدى صداقتها، ولاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي، كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه. (محمد أحمد درويش، 2008، ص 18).

12-3-2) نظرية الالتزام المعياري:

يرى "Winner" أن نموذج الالتزام للمؤسسات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

✓ دقة التعريف النظرية.

✓ وجود قوة تنبؤية للنموذج.

✓ التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

ويرى "Winner" أن أغلب التغيير أو السلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المؤسسات، نحتاج إلى أن نأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية. (محمد أحمد درويش، 2008، ص 30).

13- أنواع الالتزام التنظيمي:

انسجاماً مع وجهة النظر التي ترى أن التزامات العامل تتعدد حيال المؤسسة فقد أفرزت بعض الدراسات على المستويين الفكري والميداني تسميات مختلفة للالتزام التنظيمي تعبر عن وجهة نظر الباحثين في فهم الالتزام وعن الدوافع التي تجعل العامل ملتزماً للمؤسسة التي ينتمي إليها.

فقد ميز "Arayris" بين نوعين من الالتزام وهما:

1-13) الالتزام الخارجي:

ويبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إذعان العاملين، حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك العاملين قوة في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية.

وهناك وجهة نظر أخرى في فهم الالتزام الخارجي تنصب في التزام العامل تجاه زبائن المؤسسة.

2-13) الالتزام الداخلي:

ينبثق هذا النوع من الالتزام على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لعمالها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم، وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

أما في مجال دراستنا للعلاقة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي أضافت ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:

1-2-13) الالتزام المحسوب:

ويعبر عن استعداد العامل للبقاء في مؤسسة ما، والتي تعطيه خيارات عمل ذات نتائج أفضل قياسا محسوبا بالمؤسسات الأخرى. (غني دحا متتاي الزبيدي، 2014، ص 118).

2-2-13) الالتزام المعنوي:

يظهر هذا النوع من الالتزام عندما تتطابق أهداف وقيم العامل من الناحية المعنوية مع أهداف وقيم المؤسسات ينتمي إليها.

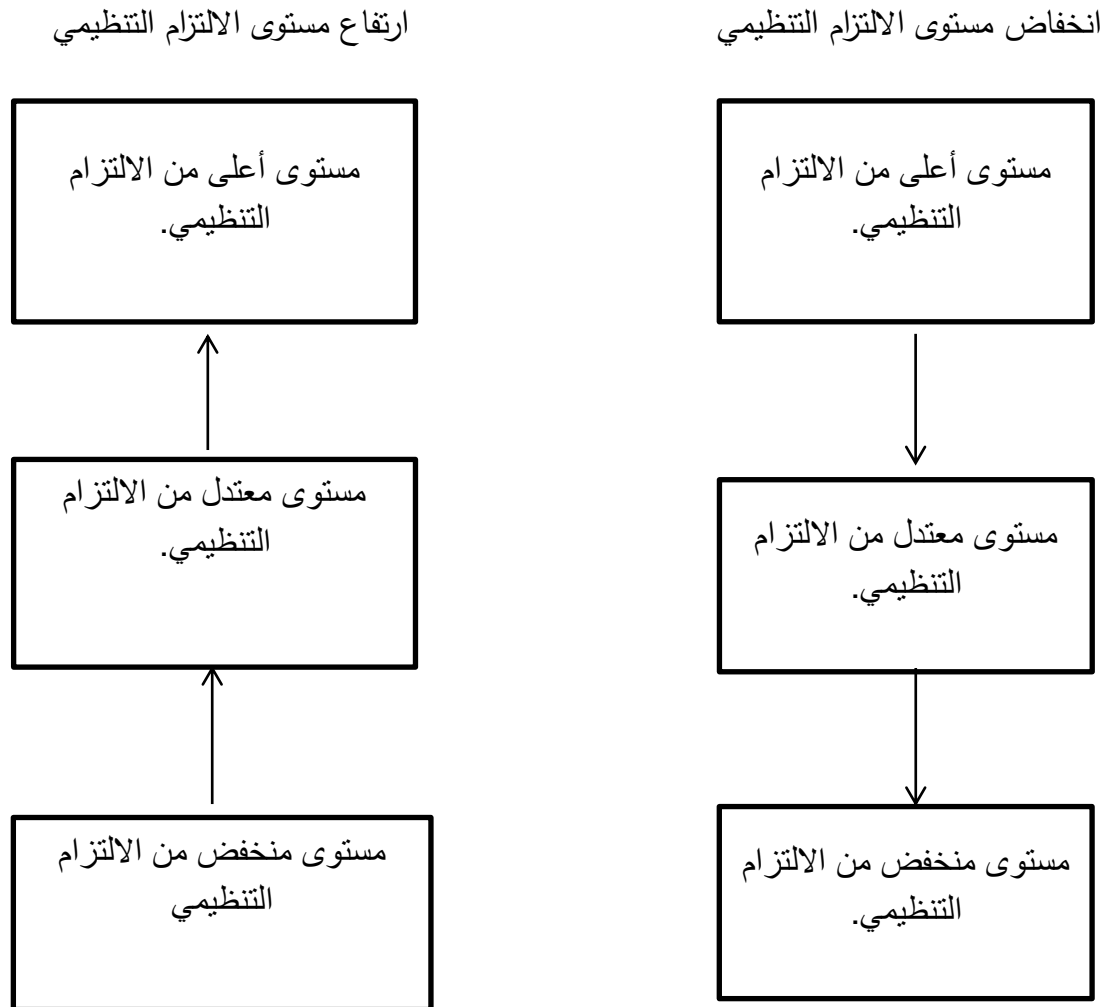
13-2-3) الالتزام المهني:

ويعني التزام العامل للمهنة بدلا من المؤسسة، فقد يلتزم لعمال لمهنتهم كالمحاسبين أو الأطباء أو المحامين ويرتبط هذا النوع من الالتزام بالسلوكيات التي تنصب نحو النجاح في المهنة. (غني دحا متناي الزبيدي، 2014، ص118).

14) - مستويات الالتزام التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية العامل من خلال التزامه التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) مستويات تنمية الالتزام التنظيمي.



المصدر: دخالنة فتيحة، 2020، ص21.

التعليق: يوضح لنا هذا الشكل رقم (6) مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي.

وفي ما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي: (دخاينة فتيحة، 2020، ص21).

14-1) مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتمس بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة البقاء" والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث العمال يريدون البقاء.

14-2) مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام العمال بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

14-3) انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء فلو أعطى له الخيار سوف يترك المؤسسة.

14 - مداخل الالتزام التنظيمي:

وتتمثل مداخله فيما يلي:

15-1) المدخل الاتجاهي (التبادلي):

وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين العامل والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته. (رشيد، 2004، ص12).

ويعتمد على معرفة العمال وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والاعراض المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن العمال يرغبون في وضع الرهانات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مرهاناتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى. (لعون عطية، 2015، ص35).

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين العامل والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز.

15-2) المدخل السلوكي الاجتماعي:

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للعامل إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها. (رشيد، 2004، ص13).

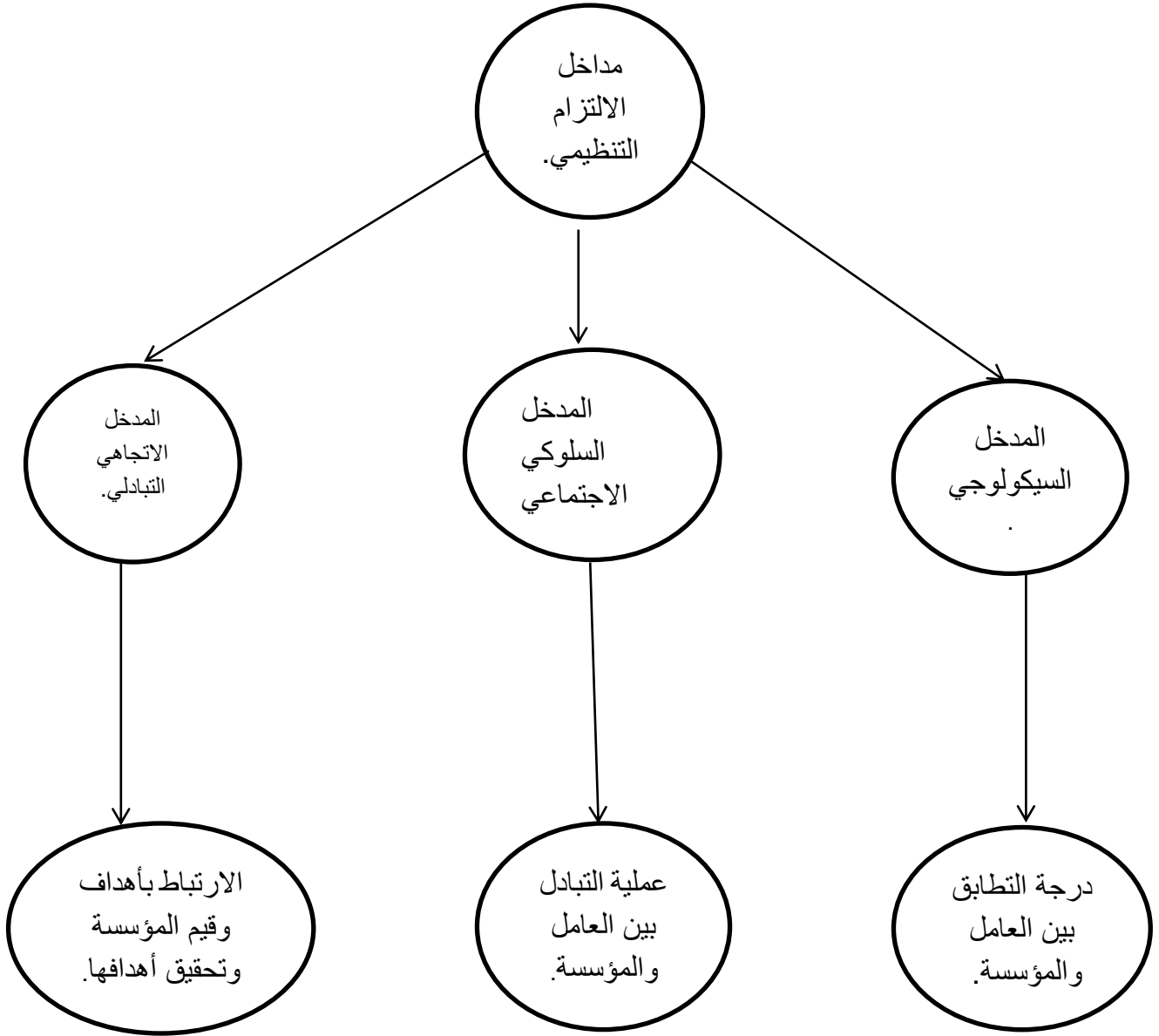
وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة. (اللوزي، 1999، ص122).

15-3) المدخل السيكلوجي:

حيث يركز على العلاقة بين العامل والتنظيم، حيث يرى "شيلدون" (1971) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين المؤسسة والعامل ولذلك يرى "موداي وآخرون" (1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق العامل مع مؤسسته والارتباط بها.

وكذلك عرفه "خلدون وآخرون" (1982) "بأنه قوة الارتباط بين العامل والتنظيم. (سعد الله وهيب، 2017، ص،33،34).

الشكل رقم (7): يمثل مداخل الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: يوضح هذا الشكل رقم (7) مداخل الالتزام التنظيمي المتمثلة في المدخل السيكولوجي والمدخل السلوكي الاجتماعي بالإضافة إلى المدخل الاتجاهي التبادلي.

✓ وهناك تعدد في المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباين الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامة يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

15-4) مداخل الالتزام عند "اتزيوني" "Etzioni":

حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

15-4-1) الالتزام المعنوي:

وهو يمثل اتجاهها ايجابيا وقويا نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة، ويأتي التزام العامل هنا نتيجة لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وهي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام العامل.

15-4-2) الالتزام التراكمي:

وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالعمال يصبحون ملتزمون إذ وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

15-4-3) الالتزام الاضطراري:

وهو يمثل اتجاهها سلبيا تجاه المؤسسة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي، دائما بالاضطرار أو الإكراه، فما التنظيم إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم وتستخدم عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام العمال.

15-5) مداخل الالتزام عند "كانتر" "Kanter":

ويتم التركيز على ما يلي:

15-5-1 (الالتزام المستمر):

ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المؤسسة، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكلفة بالنسبة للعضو وعندما يقدم العمال تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمؤسسة أو البقاء بها لتصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المؤسسة ومن هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التدريب الطويلة التي يقضيها العامل للتدريب على العمل ثم العمل مدة طويلة داخل المؤسسة.

15-5-2 (الالتزام القائم على التماسك):

يقوم هذا الالتزام أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المؤسسة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وعماله وتغرى أشخاصا خارج التنظيم بالانضمام إليه ولذا تعدد المؤسسات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي للعمال والمؤسسة. (دريس سامية، 2015، ص، ص، 31، 32).

15 - آثار ونتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى العمال كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء و الأمان والتصور الذاتي الإيجابي ووجود أهداف لحياة العامل. (رشيد خطارة، 2018، ص75).

✓ ومن النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي على العمال والمؤسسات يلي:

16-1 (الأداء):

حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الالتزام والأداء، فالعمال الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى "ماير" "Mayer" أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالمرضات ذوات الالتزام المستمر

القوي يتجنبين الوضعيات المحرجة في العمل ولا يقمن بأية مبادرات لمساعدة المرضى والسبب في ذلك أنهم يفضلن البقاء في العمل لأنه لا يوجد لديهن بدائل أخرى.

(Mayer and al,1993 ,p,p538,551).

16-2) نقص الغيابات:

وجدت علاقة عكسية بين الالتزام (خاصة المعياري والعاطفي) والغيابات، وربما يرجع هذا إلى أن العمال الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمؤسسة بسبب الإحساس بالواجب.

(Olivier Harbach and al,2004,p,p,1,9).

16-3) نقص الدوران الوظيفي:

حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الالتزام التنظيمي، إلى أن أهم آثاره هي قلة الدوران واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للعامل يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يحب ذلك، ومن ثم يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الالتزام، بل قد يعود لأسباب أخرى، منها الخلفية الثقافية.

(Diane Blais,2005,p,p,1,27).

16-4) الرضا المهني:

الالتزام العاطفي والمعياري لهما ارتباط إيجابي بالرضا العام، أما الالتزام المستمر فله ارتباط مع الرضا على الامتيازات والترقية والأجور أي على المحفزات المادية في العمل.

16-5) الدافعية:

فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المعياري، في حين أن الدافعية الخارجية لها ارتباط بالالتزام المستمر، وعلى العموم وكما يقول "غرافي مونتسيرات" "Xavier Moutserratt" فإن الالتزام التنظيمي له أثر إيجابي على تطوير الدافعية. (Xavier Moutserratt, 2004,p,184).

16-6) احترام القرارات التنظيمية:

فالالتزام العاطفي له علاقة إيجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الالتزام العاطفي يسهل من وضع الإجراءات الإدارية حيز التنفيذ، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المؤسسة وولائهم لها.

16-7) التضحية:

فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، فبالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المؤسسة، فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.

16-8) الإبداع و الابتكار:

فبعد إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس و سيتصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

وبالمقابل فإن العمال الذين يلتزمون بدرجة كبيرة بالتنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المؤسسة ومن ثم تقل درجة الابتكار عندهم.

16-9) الفعالية:

أثبتت الدراسات الامبريقية أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابيا 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، والأمر يبدو أكثر وضوحا بالنسبة للالتزام المستمر الذي ارتبط في أغلب الدراسات بعلاقة عكسية مع الفعالية في العمل. (Ashforth and Saks,1996,p,p,149,178).

بينما نجد أن النتائج السلبية للالتزام تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعود على العمال من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على العامل و الجماعة، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام على العامل والجماعة، من بينها:

✓ قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المؤسسات.

✓ قلة الفرص المتاحة للتطوير والنمو الذاتي.

✓ الضغط النفسي: له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالعمال الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط، كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.

✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالعامل عندما يلتزم تجاه المؤسسة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

✓ انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المؤسسة.

✓ التفكير الجماعي يجعل العمال أقل انفتاحا على الآراء والقيم جديدة.

✓ زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

✓ انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول عمال 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 العمال الأقل التزاما المؤسسة، قد يأتي عمال آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المؤسسة بصورة أفضل. (Oliver,1990,p,p,513,526).

خلاصة :

من خلال عرضنا للفصل الثالث في الجانب النظري المتمثل في الالتزام التنظيمي من حيث تعريفه وخصائصه وعوامله...الخ.

توصلنا إلى أن عملية الالتزام داخل المؤسسات لها أهمية بالغة في عملية التنظيم بالمؤسسة وكما يلعب دورا هاما في السير الحسن للمؤسسات خاصة بما يتعلق بسلوك العامل داخل مؤسسته، إذ يعتبر الالتزام عامل أساسي في تسيير أمور الوظائف الإدارية، وما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة بدون التزام تعتبر سوقا بدون نظام كونها لا تسعى إلى النجاح وتحقيق الفعالية والنمو باقتصادها والسير الجيد للأداء وبالتالي توفير الإنتاج.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- التذكير بالفرضيات
- 2- ميدان الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- الدراسة الاستطلاعية
- 5- عينة الدراسة الاستطلاعية
- 6- المعاينة
- 7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
- 8- أدوات جمع البيانات
- 9- الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

خلاصة

تمهيد:

بعدما تناولنا الجانب النظري للدراسة بشيء من التفصيل، سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها.

وقد شمل هذا الجانب التطبيقي على منهج الدراسة، عينة وحدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، أدوات جمع البيانات، و أساليب المعالجة الإحصائية.

1- التذكير بالفرضيات:

1-1) الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

1-2) الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

2- ميدان الدراسة:

1-2) مكان إجراء الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية ميدانيا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بالتحديد "واد عيسي"، وذلك بعد الحصول على تصريح من قسم علم النفس بجامعة "مولود معمر تيزي وزو قطب تامدة"، فالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM أعيدت هيكلتها بعدما كانت "Sonelec" (المؤسسة الإلكترونية)، حيث استقلت ذاتيا في أكتوبر 1989 وحملت اسم ENIEM.

✓ SPA، EPE ويعني:

✓ ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

✓ SPA: مؤسسة ذات أسهم.

✓ EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية.

غير أنها أعيدت هيكلتها للمرة الثانية إلى وحدات إنتاجية مستقلة.

✓ وحدة التبريد.

✓ وحدة الأفران.

✓ وحدة المكيفات الهوائية.

✓ وحدة الخدمات التقنية.

✓ الوحدة التجارية.

كل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ماعدا الوحدة التجارية وهي تابعة للمديرية العامة. قد رأس مال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية سنة 1989 ب 400.000.00 دج ليصل إلى 2957.500.00 دج سنة 2001. أما سنة 2013 فقد وصل إلى 10.279.800.000 دج.

أما بالنسبة للموقع الجغرافي فالمؤسسة تقع في وسط المنطقة الصناعية "عيسات إيدير بواد عيسي" على بعد 10 كلم من مقر ولاية "تيزي وزو". حيث تقدر مساحتها ب 5,5 هكتار وهي تحت إشراف الإدارة العامة في "تيزي وزو"، فالمؤسسة تضم أكثر من 2718 عاملا. فقد قمنا بإجراء الدراسة في الوحدة التجارية وبالتحديد في مصلحة ما بعد البيع (service après_ vente) وبما يعرف ب (sav) الذي يتكون من 31 عاملا.

2-2) زمن إجراء الدراسة:

تتطلب إجراء الدراسة مدة زمنية تقارب الشهرين بحيث بدأنا في فيفري إلى غاية أفريل 2025، فقد قمنا بالتربص عدة مرات للتعرف على مختلف الأنشطة التي تقام في مصلحة ما بعد البيع (sav) المتمثلة في التعرف على مركز العمل وأهم المهام التي يقوم بها مسؤول هذا المركز، العوامل المؤثرة على العمل، أوقات العمل ومسؤوليات العامل ومهامه وواجباته في المركز.

3- منهج الدراسة:

إن طبيعة مشكلة الدراسة المراد دراستها هي التي تحدد المنهج الذي سيتم استخدامه، حيث أن هذا الأخير هو من يحدد العلاقة بين متغيرات البحث، فالمنهج هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لدراسة ظاهرته، وبما أن موضوع الظواهر متعددة ومختلفة فستختلف المناهج المستخدمة في دراستها. (محمد الطيب وآخرون، 2005، ص 96).

أما فيما يتعلق بدراستنا الحالية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه المناسب أكثر، حيث أن المنهج الوصفي يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليلها ووصفها وصفا شاملة وفهمها بشكل دقيق.

يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ومشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة . (سامي محمد ملحم، 2000، ص 370).

ويعرف كذلك المنهج الوصفي بأنه طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره، ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري للإصلاح الاجتماعي، ووضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العلمية التي يمكن أن ترشد السياسية والاجتماعية في هذا المجال. (التوحيدي، 2011ص109).

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم وأولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في الدراسات النفسية والاجتماعية قبل التطرق للدراسة المراد الشروع فيها، فهي من تؤكد له صحة الأدوات التي يستخدمها في بحثه.

من أجل إجراء الدراسة الاستطلاعية قمنا بزيارة ميدان الدراسة، المتمثل في الوحدة التجارية وبالتحديد في مصلحة خدمات ما بعد البيع (sav) التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية المتواجدة في "تيزي وزو"، حيث أن الدراسة ساعدتنا على التحدث مع العمال والاستفسار على جميع ما يتعلق بموضوعنا. أما الأداة التي اعتمدنا عليها في دراستنا فهي الاستبيان، فقد قام مشرف التربص بتوزيعه على أربعة (04) عمال في مصلحة خدمات ما بعد البيع (sav).

والهدف من هذه الدراسة هو:

- ✓ التحقق من صدق وثبات الاستبيان.
- ✓ الوصول إلى صيغة نهائية للاستبيان.
- ✓ تفادي الأخطاء التي من المحتمل أن تصادفنا في الدراسة الأساسية (النهائية).

5- عينة الدراسة الاستطلاعية:

شملت عينة الدراسة على 31 عامل من المجتمع الأصلي، ينتمون إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، تحتوي هذه العينة على فئات مختلفة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، والمستوى التعليمي، وقد وزعناه على أربعة عمال.

- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

5-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تمثل أربعة (04) عمال، نستنتج أن جميع أفراد العينة حسب متغير الجنس ذكور و لا توجد اناث لأن الذكور أقوى في حمل الأثقال و الأشغال الشاقة على الإناث في المؤسسة.

5-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن فئة عمال عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة تمثلت في ثلاثة (03) عمال، أما فئة عمال عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم ما بين 51 سنة فما فوق جاءت ما يعادل عامل واحد.

5-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسبة فئة المستوى التعليمي الثانوي في عينة الدراسة تمثل أربعة (04) عمال لأن هذا المجال لا يتطلب مستوى عالي كالجامة لأنهم يخضعون لفترة تدريب مهني.

5-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن فئة عمال عينة الدراسة التي تتراوح سنوات الخبرة المهنية لديهم من 05 إلى 15 سنة جاءت ما يعادل عامل واحد، أما فئة عمال عينة الدراسة التي تتراوح سنوات الخبرة المهنية لديهم من 16 إلى 25 سنة تمثلت في عاملين (02).

5-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة جاءت ما يعادل ثلاثة (03) عمال، وأن نسبة المطلقين في عينة الدراسة تمثل عامل واحد.

✓ نتائج تحليل الاستبيان للدراسة الاستطلاعية:

نلاحظ من خلال نتائج عينة الدراسة الاستطلاعية أن بعد الثقة بالإدارة مرتفع في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، من خلال توفير بيئة مناسبة وفرص تدريب والعدالة في التعامل مع العمال والتواصل الفعال، هذا كله يزيد من ثقة العمال اتجاه الإدارة ومؤسساتهم. وأيضاً تعتمد هذه المؤسسة على بعد الثقة بالمشرفين الذي جاء بنسبة مرتفعة من خلال التفاعل بين العمال و تقديم الدعم والمساعدة، أيضاً بعد الثقة بزملاء العمل جاء بنسبة مرتفعة وذلك من خلال الشفافية وتبادل المعلومات،

التعاون و العمل الجماعي. هذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة وتحسين بيئة العمل وتقليل التوتر والقلق، فالثقة التنظيمية بدورها لها تأثير إيجابي كبير على أداء العمال ونجاح المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

أما بالنسبة للالتزام التنظيمي نلاحظ أن التزام العمال أيضا مرتفع، من خلال الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة و هذا راجع إلى الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة والمشرفين والزملاء، مما يدفعهم إلى الالتزام نحو مؤسساتهم.

فالثقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الثقة التنظيمية، أي يزيد أحدهما من الآخر، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية ونجاح المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem.

6- المعايينة:

يتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في الوحدة التجارية وبالتحديد في قسم خدمات ما بعد البيع لولاية تيزي وزو الواقعة بواد عيسي، ويبلغ عددهم 27 عامل، بعد أن قمنا بالدراسة الاستطلاعية على أربعة عمال. ونظرا لصغر حجم العينة قمنا باختيار العينة المشبعة لتناسبها التي تعرف علميا بأنها نوع من العينات تستخدم غالبا في البحوث النوعية، ويقصد بها العينة التي يصل فيها الباحث إلى نقطة لا يتم فيها الحصول على معلومات أو رؤى جديدة من المشاركين الجدد. فالعينة المشبعة هي العينة التي تحدد ببلوغ حد الإشباع النظري، أي عندما تتكرر البيانات وتتوقف عن تقديم أفكار جديدة، مما يعني أن الباحث قد جمع معلومات كافية للإجابة على أسئلة البحث.

وهي كذلك العينة التي يتم اختيار أفرادها بحيث لا يضيف إدراج أفراد جدد أي معلومات جديدة أو مختلفة عما تم جمعه مسبقا.

وتستخدم هذه الطريقة غالبا في البحوث النوعية وخاصة في المقابلات أو الدراسات التي تعتمد على تحليل المحتوى، حيث يستمر الباحث في جمع البيانات حتى يصل إلى الإشباع النظري، أي النقطة التي تتكرر فيها المعلومات و لا تظهر أفكار أو مفاهيم جديدة.

6-1) خصائص عينة الدراسة الأساسية:

6-1-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01): يمثل التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	23	%85,2
الإناث	04	%14,8
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث أن نسبة الذكور تقدر ب %85,2 بينما نسبة الإناث تقدر ب %14,8 وهذا راجع إلى طبيعة ميدان العمل الذي يتطلب مجهود عضلي الذي نجده عند الذكور بنسبة كبيرة.

6-1-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): يمثل التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
29-39	10	%37
40-50	12	%44,4
51 فما فوق	05	%18,5
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب العينة تتراوح أعمارهم بين [40-50] وذلك بنسبة 44,4% ثم تليها الفئة العمرية المتراوحة بين [29-39] حيث تقدر بنسبة 37% ثم تليها فئة [51 فوق] التي تقدر ب 18,5%.

نلاحظ من خلال النسب المئوية أن العينة الشابة التي تتراوح أعمارهم ما بين [29-39] و [40-50] هي الفئة الأكثر وهذا راجع إلى طبيعة العمل في أغلب الأوقات الذي يتطلب السرعة، الرشاقة، والحيوية في الحركة، بحيث أن هذه الصفات تمتلكها الفئة الشبابية أكثر.

6-1-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): يمثل التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	01	3,7%
متوسط	06	22,2%
ثانوي	19	70,4%
جامعي	01	3,7%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي هم الأغلبية نسبة تعادل 70,4% ثم تليها نسبة 22,2% لفئة المستوى المتوسط ثم تليها نسبة 3,7% لكل من المستوى الابتدائي والمستوى الجامعي، بحيث أن طبيعة العمل لا تحتاج إلى شهادة جامعية بنسبة كبيرة.

6-1-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (04): يمثل التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	01	3,7%

05-15	12	44,4%
16-25	12	44,4%
26 فما فوق	02	7,4%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية تتراوح بين [15-05] و تتراوح كذلك بين [25-16] بنسبة 44,4% ثم تليها أقدمية 26 فما فوق بنسبة 7,4% ثم تليها أقدمية العمل أقل من 05 سنوات التي تتراوح ب 3,7% وهذا راجع إلى الأريحية في العمل بحيث أن العمال مرتاحون في مكان عملهم مما أدى إلى بقائهم لمدة طويلة في نفس مكان العمل.

6-1-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (05): يمثل التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	09	33,3%
متزوج	17	63%
مطلق	01	3,7%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة المتزوجين أكثر التي تقدر بنسبة 63% بعدها تليها فئة العازبين التي تقدر بنسبة 33,3% ثم في الأخير تليها نسبة المطلقين التي تقدر بنسبة 3,7% بحيث أنه نلاحظ أن نسبة المتزوجين والعازبين أكثر من فئة المطلقين، حيث أن المتزوجين غالبا ما يكون لديهم استقرار اجتماعي ومالي أكبر، حيث يتشاركون المسؤوليات مع شركائهم، مما يمكنهم من التركيز على

وظائفهم وتحقيق استقرار مهني، فالاستقرار العائلي يعزز من شعورهم بالأمان والالتزام التنظيمي تجاه عملهم، بينما العزاب قد يكونون أكثر مرونة في ساعات العمل أو التنقل بين الوظائف، مما يتيح لهم فرصة أكبر للتركيز على حياتهم المهنية دون مسؤوليات عائلية كبيرة، أما بالنسبة للمطلقين قد يواجهون تحديات مثل مسؤولية الأطفال وحدهم أو التعامل مع ضغوط مالية أكبر كل هذا يؤثر على أدائهم في العمل.

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

7_1) صدق الاستبيان:

بعد أن أعدنا الاستبيان قمنا بتوزيعه على أربعة محكمين في قسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة مولود معمري.

بعد اطلاعهم على الاستبيان قمنا باسترجاعه وإعادة النظر في بعض البنود الغامضة لاستيعابها من طرف القارئ كما أننا قمنا بتصحيح بعض البيانات الشخصية.

من خلال نتائج الجدول أدناه الذي يوضح صدق الاستبيان نلاحظ أن معاملات ارتباط محاور

الاستبيان كلها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية 0,01 فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الجدول رقم (06): يوضح صدق الاستبيان.

المحاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
الثقة بالإدارة العليا	0,789	0,000
الثقة بالمشرفين	0,916	0,000
الثقة بزملاء العمل	0,716	0,000
الثقة التنظيمية	0,913	0,000
الالتزام التنظيمي	0,861	0,000

7-2) ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج الأولى حتى ولو تم إعادة توزيعه و تطبيقه أكثر من مرة بالاعتماد على نفس الظروف والشروط وقد تحققها من ثبات الاستبيان من خلال قيم ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (07): يوضح ثبات الاستبيان.

المحاور	قيمة الدلالة الإحصائية
الثقة التنظيمية	0,856
الالتزام التنظيمي	0,923
الدرجة الكلية	0,877

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان تساوي 0,877 وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان.

8- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي الوسائل التي تستخدم للحصول على المعلومات من المصادر المختلفة لأغراض البحث أو التحليل ، حيث أن الباحث يستخدم أكثر من طريقة أو وسيلة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة على أسئلتها أو فرضياتها ، فمن بين هذه الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الباحث نجد الاستبيان، المقابلة والملاحظة.

ويعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات في شكل استمارة البحث، تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عنها من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع معين. (محمد زكير إبراهيم ، 1987، ص 164).

لقد استخدمنا في بحثنا الاستبيان المخصص للبحث الذي يتكون من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة كالجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

الجزء الثاني: يشمل على مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول موضوع الثقة التنظيمية ويشمل على 21 بندا مقسما على أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة.

البعد الأول: يتمحور حول الثقة بالإدارة العليا ويشمل هذا البعد على سبعة أسئلة أو بنود (من 01 إلى 07).

البعد الثاني: يتمحور حول الثقة بالمشرفين ويشمل هذا البعد على سبعة أسئلة أو بنود وهي (من 08 إلى 14).

البعد الثالث: يتمحور حول الثقة بزملاء العمل ويشمل على سبعة بنود (من 15 إلى 21).

الجزء الثالث: يشمل هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع الالتزام التنظيمي والذي يعتبر متغير تابع ويتكون هذا الجزء من 21 بندا.

✓ من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان اعتمدنا على سلم ليكرت بالتقديرات الخمسة التالية :

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ووضع سلم التقييط على الترتيب التالي (1،2،3،4،5).

تطرقنا في بحثنا إلى استخدام أدوات جمع بيانات أخرى غير الاستبيان، فقد اعتمدنا على أيضا على المقابلة بحيث أنه يمكن تعريفها على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث حيث أن هذا الأخير يطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين بغية أخذ معلومات وتسجيل الإجابات على الاستمارات.

فقد استخدمنا المقابلة مع أفراد العينة وهم عمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، بحيث أننا قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة من أجل الحصول على معلومات أكثر من أجل الاستفادة أكثر، بحيث اعتمدنا على المقابلة الحرة (غير مقننة).

اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة التي بدورها ساعدتنا كثيرا للحصول على معلومات مختلفة باعتبارها من أكثر الأدوات المستعملة في جمع البيانات والمعلومات بطريقة منهجية بحيث أن الملاحظة تستخدم من أجل دراسة بعض المظاهر من السلوك أو ردود الفعل التي لا يسهل دراستها بالوسائل، وقد اعتمدنا على نوعين من الملاحظة:

الملاحظة البسيطة: هي التي تستخدم غالبا في البحوث والدراسات الاستكشافية والتي لا يكون للباحث حولها معلومات كافية، أو دراسة حالة دون أن يكون لدى الباحث مخطط مسبق لنوعية المعلومات

والسلوك الذي سيخضعه للملاحظة وستستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط دون استخدام الأدوات الميكانيكية كالسجلات والكاميرات.

الملاحظة المنتظمة: وهي التي تحدد الباحث فيها نوع البيانات المراد جمعها حول الظاهرة موضع الدراسة، وتمتاز هذه الملاحظة بتوفر شروط الضبط فيها، وتحدد فيها زمان ومكان الملاحظة بشكل مسبق وتستخدم فيها الملاحظات غالباً في اختبار الفرضية. (عبيدات نويان، 2001، ص20).

9- الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات:

بعد ما قمنا بتفريغ الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (spss25)، وقد قمنا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي كالتالي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ Alpha De cronbach لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون Pearson يستخدم معامل بيرسون لإيجاد درجة العلاقة بين متغيرين متصلين كميين، أي على مستوى القياس الفتري (الفئوي) أو النسبي، إضافة إلى ذلك يشترط تحقق الافتراضات التالية:
- ✓ التوزيع الطبيعي للمتغيرين (اعتدالية التوزيع).
- ✓ تساوي عدد حالات المتغيرين
- ✓ العالقة الخطية المستقيمة بين المتغيرين.

خلاصة :

وبعدما تطرقنا إلى الجانب النظري وكذا الفصول الأخرى للثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وإلى الجانب التطبيقي الذي تناول الإجراءات المنهجية للدراسة من عينة ومنهج ودراسة استطلاعية وأساسية الخصائص السيكمترية، أدوات جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل هذه البيانات، لنتطرق إلى الفصل الأخير الذي هو عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات

2- عرض و مناقشة النتائج

الاستنتاج العام

الاقتراحات

خلاصة الدراسة

تمهيد:

بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها بالتسلسل وفقا لفرضيات الدراسة، قصد التأكد من الفرضيات.

(1) - عرض و تفسير نتائج الدراسة:

(1-1) عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
27	الثقة بالإدارة العليا	0.446	0.020	0.05	دالة إحصائياً
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,446 في حين أن مستوى الدلالة تساوي 0,020 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، بالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي، بالتالي فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

وهذا راجع إلى توقعات أفراد عينة الدراسة بحيث أنهم يمتلكون ثقة وقناعة بالممارسات والتوجهات الإدارية في مؤسساتهم، بحيث أن عينة الدراسة على ثقة بأن الإدارة تقوم بتوزيع المكافآت، الحوافز بشكل موضوعي، وأن الإدارة أيضا توفر فرص تدريب مختلفة لتنمية مهارات العاملين كلهم دون استثناء.

(2_1) عرض و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم 09: يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
27	الثقة بالمشرفين	0.425	0.027	0.05	دالة إحصائياً
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معامل بيرسون بلغت قيمته 0,425 في حين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0,027 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 بالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، بالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

يعود ذلك إلى تصورات أفراد عينة الدراسة اتجاه المشرفين في العمل، بحيث أنهم يعاملون العمال بطريقة محترمة، خلق جو تعاوني، تفاعل المشرفين بشكل مستمر مع العمال ومحافظتهم على المصلحة العامة و مصلحة الجهاز الإداري بزيادة خبرة العاملين و حمايتهم من أي إجراءات تعسفية، مما يزيد من ثقة العمال في المشرفين مما يزيد من الالتزام التنظيمي.

3-1 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة .

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
27	الثقة بزملاء العمل	0.630	0.020	0.01	دالة إحصائياً
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,630 في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,020 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، بالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين زملاء العمل والالتزام التنظيمي، بالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

ويعود ذلك إلى تصورات زملاء العمل فيما بينهم، حيث أن زملاء العمل في ميدان العمل يتمتعون بنسبة عالية من الثقة فيما بينهم، بحيث أنهم يتصرفون بنزاهة، تعاون، احترام، تبادل الأفكار المعلومات المتعلقة بالعمل بكل شفافية، بالإضافة كذلك أنهم يظهرون المشكلات إلى السطح بدلا من إخفائها فيسعون إلى حلها مما يزيد من نسبة الالتزام التنظيمي، هذا ما سبق لنا وأن لاحظناه من خلال إجراء فترة تربصنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

4-1 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية العامة:

تنص الفرضية العامة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي .

الجدول رقم (11): يبين نتائج الفرضية العامة.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
27	الثقة التنظيمية	0.578	0.002	0.01	دالة إحصائيا
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,578 في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,002 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، بالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالتالي فإن الفرضية العامة قد تحققت.

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى

الثقة التنظيمية كلما زاد الالتزام التنظيمي وتحقق في أي مؤسسة، بحيث أن كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) يقوى ويساهم في خلق فرص الابتكار، العدالة، التعاون والمشاركة والتعبير بكل استقلالية، مما يشجع العمال على تحسين أدائهم وذلك بربط نتائج تقييمهم بالترقية وتحفيزهم ماديا ومعنويا، مما يزيد ويحقق أعلى درجات الالتزام التنظيمي.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

(1-2) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تشير نتائج الجدول رقم (08) إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,446، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي، كما بلغ مستوى الدلالة 0,020 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وهذا يشير إلى أن العلاقة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن النتائج ليست نتيجة للصدفة بل تعكس علاقة حقيقية في محل دراستنا ألا وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

يعني أنه كلما زادت الثقة بالإدارة العليا زاد الالتزام لدى العاملين، حيث أنها تلعب دورا مهما في تعزيز الالتزام التنظيمي، فكلما وثق العاملون بالإدارة كلما زاد التزامهم بأهداف المؤسسة و قيمها، وتلعب أيضا دورا حاسما في بناء الثقة من خلال التواصل الشفاف، اتخاذ القرارات العادلة، والاهتمام بمصالح العاملين، أي عندما يشعر العاملون أن الإدارة العليا تعمل لصالحهم يزيد مستوى الثقة لديهم، كما أن الثقة بالإدارة العليا تعزز الشعور بالأمان والاستقرار، مما يشجع العمال على العمل بجد أكبر بأهداف المؤسسة، كذلك تعزيز التواصل وتقديم المعلومات بانتظام حول أهداف المؤسسة وخططها المستقبلية يمكن أن يساعد في بناء الثقة، وتقديم الدعم اللازم للعمال من خلال توفير فرص تدريب وتطوير، وتحسين ظروف العمل، كما يجب على المؤسسات قياس مستويات الثقة والالتزام بين العاملين بانتظام، هذا يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين و تطوير استراتيجيات لتعزيز الثقة و الالتزام التنظيمي، حيث جاءت نتائج مخرجات الاستبيان بعد الثقة بالإدارة العليا التي بلغت قيمتها 0.446 جاءت بنسبة متوسطة.

لذلك نجد دراسة "إنغ نجيانغ Eng ngiang jiang " 2010 بعنوان "متى تكون الثقة في الإدارة العليا مهمة لأداء المؤسسة وفعاليتها: تأثير نموذج دور المديرين الكبار وتماسك المجموعة ". حيث تم تقسيم الدراسة إلى دراستين ميدانيتين منفصلتين منها الدراسة الأولى: "westen Australe study"، في

مجال القطاع الصناعي في أستراليا الغربية ، أما الدراسة الثانية Singapore study" في مجال القطاع الصناعي في سنغافورة، وتهدف هذه الدراسة إلى اختيار تأثير الثقة في الإدارة العليا على أداء المؤسسة وفعاليتها، مع التركيز على دور تماسك المجموعة ونموذج دور المديرين الكبار كعوامل وسيطة، و أبرز نتائج هذه الدراسة أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر بشكل إيجابي على نية العاملين في العودة إلى المؤسسة، مما يشير إلى أهمية بناء الثقة في الاحتفاظ بالعاملين، كذلك أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي للعاملين مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة.

ونجد دراسة " عميري رشيد وبركاني زين الدين " بعنوان "تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية " في جامعة 8 ماي 1945، قالمة.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقة بزملاء العمل تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تبين أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر تأثيرا سلبيا مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية. إذ أن انعدام الثقة بين العاملين والمؤسسة يجعل منهم يفضلون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة و من ثم انخفاض ولائهم للمؤسسة.

لذلك تعد الثقة بالإدارة العليا من الموضوعات المحورية في مجال السلوك التنظيمي، حيث تؤثر بشكل مباشر على أداء العمال وفاعلية المؤسسات.

فالثقة بالإدارة العليا تشير إلى إيمان العمال بقدرة القيادة على اتخاذ قرارات عادلة وفعالة، وشفافيتها في التواصل مع العاملين، أما الالتزام التنظيمي فيعكس درجة ارتباط العامل بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن تعزيز الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى العاملين، سيساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، لذلك من الضروري أن تبني المؤسسات ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والعدالة والانصاف لتعزيز هذه العلاقة الإيجابية.

وبذلك تكون الفرضية الجزئية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي"، قد تحققت في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وبالتحديد في مصلحة خدمات ما بعد البيع.

(2-2) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تشير نتائج الجدول رقم (09) إلى أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي بلغت قيمته 0,425 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0,027 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، أي أنها ليست عشوائية بل تعكس علاقة حقيقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

حيث كلما زادت ثقة العامل بمشرفه زاد التزامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه داخل المؤسسة، كما تشير هذه النتائج أيضا إلى أن الثقة بالمشرفين تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كذلك عندما يشعر العامل بأن مشرفه داعم، منصف، وشفاف، فإنه يكون أكثر تحفيزا للاندماج في بيئة العمل والالتزام بالقواعد والسياسات التنظيمية، ومن ثم فإن بناء الثقة داخل بيئة العمل يعد عاملا حاسما في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال، الثقة بالمشرفين تقوي من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي فبدورها تؤدي إلى تقليل الصراعات ويزيد من التعاون والانضباط داخل بيئة العمل.

كذلك الثقة تشجع على وجود تواصل مفتوح وصادق بين العاملين والمشرفين، حيث وجدت العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، منها دراسة "Lee" 2003 ، التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الفردي (ثقة العامل بالمشرف) والجماعي، وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج نهائي تمثل بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقة والرضا عند المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين)، فضلا عن ذلك توصلت إلى أن العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى الثقة يكون أقوى في الجماعات الأكثر تماسكا، حيث جاءت نتائج مخرجات الاستبيان بعد الثقة بالمشرفين بمعامل ارتباط بيرسون التي بلغت قيمته 0.425 جاءت بنسبة متوسطة.

نجد أيضا دراسة "فارس 2014" التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر، القاهرة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين جامعة الأزهر، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزعماء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

نستنتج في الأخير أن الثقة بالمشرفين تعد أحد العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة بشكل مباشر في الالتزام التنظيمي، لذلك يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى المشرفين وتعزيز العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة. والثقة بالمشرفين تشير إلى الإيمان بقدرة المشرفين على اتخاذ قرارات عادلة، وتوفير الدعم والتوجيه المناسب، و تتجلى هذه الثقة في سلوكيات مثل الالتزام بالمهام، المشاركة الفعالة والولاء للمؤسسة. والعلاقة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي تعد من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تظهر الدراسات أن الثقة تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز التزام العمال داخل المؤسسات. وبذلك تكون فرضية دراستنا الحالية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي" قد تحققت.

2_3 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,630 ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,020 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 فهذا يعني أنها علاقة ارتباطية موجبة قوية، فالثقة بزملاء العمل تلعب دورا مهما في تعزيز الالتزام التنظيمي فعندما يثق العامل بزميله يزيد من التزامه. كذلك العلاقات الاجتماعية بين العاملين تعتبر أساسية في بناء الثقة، فعندما يكون هناك تعاون وتواصل فعال بين الزملاء، يزيد الشعور بالانتماء والالتزام بالمؤسسة، وتعزز الشعور بالأمان والاستقرار، فالعمال الذين يتقون بزملائهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تعاونا وابتكارا، لا بد على المؤسسات من تعزيز التعاون بين العاملين من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة، كذلك تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والابتكار، وتقديم التدريب والتنمية للعمال لتحسين مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على العمل الجماعي، كل هذا من شأنه أن يبني الثقة والالتزام التنظيمي، حيث جاءت نتائج مخرجات الاستبيان بعد الثقة بزملاء العمل مرتفعة بمعامل ارتباط بيرسون التي تبلغ قيمته 0.630. جاءت بنسبة قوية. وبعد الاطلاع على نتائج الدراسة الأساسية جاء بعد الثقة بزملاء العمل مرتفع وذلك من خلال العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الإيجابي بين العاملين، فتبادل المعلومات و الأفكار بين زملاء العمل من شأنه أن يحقق أهداف وغايات مشتركة للمؤسسة، حيث أصبحت الثقة اليوم في المؤسسات مسألة مهمة فمثلا المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في

سوق الأجهزة الكهرومنزلية من خلال تحسين أداء الوحدة التجارية، حيث اعتمدت الوحدة التجارية على تعزيز التواصل الداخلي بين الفرق المختلفة، مما ساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، حيث أفاد المسؤولون في ENIEM بأن هذه الاستراتيجية ساهمت في تحسين الثقة بين الزملاء، مما انعكس إيجابيا على التزامهم تجاه المؤسسة، إذن الثقة تعزز من خلال التعاون المشترك ، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى.

لذلك نجد دراسة "مداني حاتم و لهروش عبد الكريم "2024 بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، والهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تأثير الثقة التنظيمية، بما في ذلك الثقة بزملاء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأظهرت نتائج هذه الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبقية أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي.

ونجد دراسة "بوعنان حياة" 2024 بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي"، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الوادي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى أن الثقة بزملاء العمل لا تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي.

فالثقة بزملاء العمل كاستراتيجية فعالة لزيادة الالتزام التنظيمي داخل جميع المؤسسات، ويمكنها استخدام هذه النتائج لتطوير برامج تدريبية وتعزيز ثقافة الثقة بين العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء العام والاحتفاظ بالعاملين، كما أن الثقة المتبادلة بين زملاء العمل بحد ذاته استثمار للمؤسسة وبقائها على قيد الإنتاج والتقدم والتطور، لأن هذه الثقة هي التي تصنع الالتزام التنظيمي.

وبذلك تكون الفرضية الجزئية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي" قد تحققت.

2_4) مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيري "الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" بلغت قيمته 0,578 وبلغ مستوى الدلالة 0,002 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية أو بمعنى آخر توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أي أنها ليست عشوائية ويمكن تعميمها على المجتمع الأصلي الذي تمثل العينة جزءاً منه.

وكما زادت الثقة التنظيمية زاد الالتزام التنظيمي، فعندما يشعر العامل بثقة في المؤسسة، فإنه يكون أكثر استعداداً للالتزام بها، فمثلاً الثقة في الإدارة تعزز الشعور بالإنصاف والعدالة، والثقة بين الزملاء تساهم في تحسين التعاون والعمل الجماعي، مما يعزز الالتزام الجماعي تجاه أهداف المؤسسة والثقة بالمشرفين تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتقوية الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي تؤدي إلى التقليل من الصراعات.

لذلك نجد دراسة "حكمت 2010" التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي القاعد والرعاية الاجتماعية بمدينة تكريت (العراق)، وتم معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة و فشلها في تحقيق أهدافها، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المؤسسة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المؤسسة ونجاحها، ووجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، ويوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي.

ونجد أيضاً دراسة "يلماز 2008" بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين أبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة لها.

حيث أن تكوين الثقة في المؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف في إنجاز المهام والفعاليات المختلفة للمؤسسة لما يساهم في نجاحها و تقدمها، وكلما زادت الثقة داخل المؤسسة كلما قل دوران العمل و الغياب و قلت الصراعات والثقة التنظيمية تجعل العمل في المؤسسة أكثر تماسكاً وتزيد الإنتاجية، و ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل، وتعتبر أيضاً دافع وحافز ورغبة للعمل وتعمل على المناقشات المفتوحة والتقليل من حدة الصراع بين العاملين، فهي عنصر بالغ الأهمية في دعم الاستقرار للمؤسسة وسعادة أعضائها وعماله.

حيث تعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي علاقة موجبة ومهمة في بيئة العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن ارتفاع مستوى الثقة التي يشعر بها العاملون تجاه مؤسساتهم وإدارتهم تؤدي إلى تعزيز التزامهم التنظيمي، فالثقة التنظيمية تشعر العامل بالأمان والدعم والعدالة، مما يدفعه لبذل جهد أكبر والانخراط بشكل أعمق في أهداف المؤسسة و قيمها، وعندما يشعر العمال بأن بيئة العمل تحترمهم وتقدر مساهماتهم، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على رغبتهم في الاستمرار بالعمل والولاء للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، فقد جاءت مخرجات نتائج الاستبيان بمعامل ارتباط بيرسون فقدرت قيمته 0.578 جاءت بنسبة متوسطة. وبذلك فإن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" قد تحققت.

الاقتراحات:

1. الثقة بالإدارة العليا:

✓ يجب على الإدارة العليا أن تكون عادلة في اتخاذ القرارات وتوضح سياستها للعاملين لتعزيز الثقة.

✓ معاملة جميع العمال بعدالة وعدم التمييز يعزز الثقة يخلق بيئة عمل إيجابية.

✓ وجود قادة مؤهلين وذوي خبرة يعزز الثقة بقدرتهم على قيادة المؤسسة نحو النجاح.

✓ تشجيع الحوار المفتوح والاستماع لملاحظات العمال يزيد من الثقة المتبادلة.

الثقة تطبيق القيم والمبادئ التنظيمية بشكل عملي يومي يعزز مصداقية الإدارة.

(2) - الثقة بالمشرفين:

✓ تنظيم لقاءات دورية بين المشرفين والعمال لمناقشة التحدي والفرض، مما يعزز من فهم كل طرف لاحتياجات الآخر.

✓ تطبيق سياسات عادلة وشفافة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات، كما يعزز من مصداقية المشرفين.

✓ توفير برامج تدريبية للمشرفين لتعزيز مهارات القيادة والتواصل، مما يساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة مع العاملين.

✓ تشجيع المشرفين على الاعتراف بإنجازات العاملين وتقدير جهودهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام.

(3) - الثقة بزملاء العمل:

✓ الاحترام المتبادل بين العمال والاستماع فيما بينهم، واحترام اختلافاتهم الثقافية و الاجتماعية يساهم من تقليل التوترات داخل الفريق .

✓ التعاطف معهم في المؤسسة المواقف الصعبة يعزز من الروابط الانسانية، مما يساهم في بناء بيئة عمل داعمة ومترابطة.

✓ التواصل الفعال يقلل من سوء الفهم ويعزز من التعاون بين الزملاء.

✓ الاحتفال بالنجاحات يساهم في تعزيز روح الفريق ويظهر تقديرك لجهود الزملاء.

✓ الاعتراف بالخطأ يظهر نضجا مهنيا ويعزز من مصداقيتك بين الزملاء، فالاعتذار عند الخطأ يساهم في تصحيح العلاقات ويظهر استعدادك لتحمل المسؤولية.

الاستنتاج العام:

حاولت الدراسة الحالية للكشف عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الوحدة التجارية وبالتحديد في مصلحة خدمات ما بعد البيع، وبعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة المناسبة وتطبيقها على عينة مكونة من 27 عامل وعاملة، واعتمدنا على العينة المشبعة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق (Spss25) ، وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ENIE.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ يتمتع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بمستوى عالي من الثقة بزملاء العمل أكثر من الأنماط الأخرى للثقة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

خلاصة الدراسة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة أحد المواضيع الهامة في تسيير الموارد البشرية وهي كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد حاولنا من خلال ثلاث فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، التعرف عليهما وإظهار العلاقة الموجودة بينهما، حيث توصلنا إلى ضرورة تطوير الثقة على المستوى الفردي و الجماعي فعندما يكون العامل واثقا بنفسه يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتحسين التواصل الفعال مع الآخرين وتقدير أفكار جديدة وابتكارات، أما على المستوى الجماعي فتؤدي إلى بناء فرق قوية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي والقدرة على مواجهة التحديات، مما يؤدي إلى نتائج أفضل وتعزيز الالتزام التنظيمي وسعي المؤسسة إلى توليدها بشكل مستمر عند عمالها، حيث تعتبر أساس العلاقة الناجحة بين العمال وإدارتهم، باختلاف المستويات التنظيمية والخدمات التي يقدمونها، فالثقة يجب أن تبنى مع جميع العمال ، بدءا من المستويات الدنيا وحتى المستويات العليا في المؤسسة، والعمال يقومون بخدمات متنوعة داخل المؤسسة وبناء الثقة يمكن أن يختلف باختلاف طبيعة العمل والخدمات المقدمة فالثقة تعزز من جودة الخدمات المقدمة ورضا العمال ، وعلى اختلاف الثقافات التي ينتمون إليها، فيتطلب على المؤسسة أن تكون مرنة ومستعدة لفهم واحترام هذه الاختلافات الثقافية، فبناء الثقة في بيئة متعددة الثقافات يعزز من التعاون والفهم المتبادل، بشكل يدفع العمال للالتزام التنظيمي لسعيه لتحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- البدراني حمد بن سليمان، (2010). "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية"، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات الدولية في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايد العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2- الشكري، أسماء طه نوري، (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 3- البكار أماني يوسف طال، (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 4- الشنطي إبراهيم محمود، إبراهيم عبد الرحمن. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- الشامري جاسم وآخرون، (2012). علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، العدد 01، جامعة الجزائر.
- 6- الصيرفي محمد، (2005). "السلوك التنظيمي"، حورس للنشر و التوزيع، مصر.
- 7- الطائي، رنا ناصر، (2007). "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 8_ الطائي علي حسون وآخرون، (2007). تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية، دراسة وضعية تحليلية لأداء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد.
- 9- العنزي، سعد علي الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، (2004). "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديثة" ، المحلية العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 05، جامعة كربلاء، العراق.

- 10- أسماء عبد الله بن عبد المحسن، التوبجري، (2011). "الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعائدات للجريمة"، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة فهد الوطنية.
- 11- إياد طه الرواشدة، (2003). أثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات المالية العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- 12- إيمان عمر العبد طموس، (2015). التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين .
- 13- باعلي فتيحة، عصموني فاطمة، (2017-2018). "المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، أدرار، الجزائر.
- 14- بكار ياسر عبد الكريم، (2007). "القوة بين يديك: كيف تنمي ذكائك العاطفي"، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الرياض.
- 15- بلمهدي سعاد، بوفارس الشيماء، (2022-2023). "التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط لولاية تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د. في علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- 16- جاب الله رفعت، (1991). "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر المحلية العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد"، المجلد 02، العدد 02، جامعة قطر.
- 17- حاكم جبوري علك الخفاجي، (2012). "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين، جامعة جيجل، الجزائر.
- 18- حسام قرني أحمد، (2018). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات"، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد لجمهورية مصر

العربية، كلية المدينة الجامعية بمعجان، المحلية العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 02، الإمارات العربية المتحدة.

- 19- حسين حريم، (2003). "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
- 20- حلا صاحب عبد الستار، (2014). "دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية"، جامعة بغداد، العراق.
- 21- حمادات محمد، (2006). "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط مكتبة الحامد للنشر، الطبعة الأولى، مجلة 01، عمان، الأردن.
- 22- حمزة بن معتوق، (2022). "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، الأغواط.
- 23- حواس، أميرة محمد، (2003). "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 24- خليل محمد حسن الشماع، خضير محمود، (2009). "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- 25- د.الرحمان عادل محمد محمد، (2013). "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 26- دهاخنة فتيحة، قدور يسرى، (2020-2021). "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية"، دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- 27- دريس سامية، حاشل عائشة، (2015-2016). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة تيارت، الجزائر.

- 28- رشيد خطارة، (2018-2019). "الدكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس التربوي ، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- 29- رضا صاحب أبو حمد آل عالي، سنان كاظم الموسوي، (2012). "الإدارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 30- رعد حسن، (2004). "نظريات الإدارة والأعمال"، دار رضا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سوريا.
- 31- ريان مجد حسن،(2006). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ،أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- 32- زروقي خولة ، (2015). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات تقرت، دراسة ميدانية على عينة من ممرضى سليمان عميرات بمدينة تقرت، رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة قصدي مرياح ،ورقلة، الجزائر.
- 33- زياد يوسف المعشر، الطراونة مجدولين،(2012). "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية"، دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 01، الأردن..
- 34- سعد الله وهيبة، طالب سعاد، (2017-2018). العدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بالمستشفى الأمراض العقلية "، فرنان حنفي بواد عيسي بتيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
- 35- سامي إبراهيم حماد حنونة،(2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

- 36- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2004). "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 37- عبد الباقي صلاح الدين، (2005). "مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 38- عمار بوحوش، (2006). "نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار البصائر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- 39- عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، (2017). تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.
- 40- عبيدات، ذوقان و اخرون، (2001). البحث العلمي :مفهومه و أدواته وأساليبه، الطبعة السابعة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
- 41- عتامنة خولة، بوفكر آية، (2021-2022). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، دراسة حالة عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم ادارة الاعمال، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر.
- 42- غني دحا متناي الزبيدي وآخرون، (2014). "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 43- فادية إبراهيم براهيم شهاب، (2018). "لتطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن.
- 44- لكروت تينهينان، صردوني فريدة، (2015-2016).الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة تيزي وزو، الجزائر.

- 45- ماجد إبراهيم شاهين، (2010). مدى فعالية وعدالة نظام تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية واثرها على الأداء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، رسالة الماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 46- محمد أحمد درويش،(2008). نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- 47- محمد إسماعيل داود الجماسي، (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، من أكاديمية الإدارة السياسية الدراسة العليا، غزة، فلسطين.
- 48- مازن فارس رشيد، (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد 43، الرياض.
- 49- محمود محمد حسن الغرباوي،(2017). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الجامعية الإسلامية، دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني، الجويعة، Journal of economics and administrative science، غزة، فلسطين.
- 50- محمد الأمين ماحي، (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بن أحمد -2، وهران، الجزائر.
- 51- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب،(2011). الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 52- محمد محمد مصطفى أبو جياب،(2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 53- مراد نعموني، (2006). إتساق القيم و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 54- ملحم، سامي محمد،(2000).مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة، عمان ، الأردن.

- 55- مخلص شياع علي الجميلي، (2012). العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني، الأنبار مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، المجلد4، العدد09، العراق.
- 56- مزيو ألفة، (2013). تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الادارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد113، الجزائر.
- 57- مهدي صالح رشا، (2015). تأثير رأسمال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي، العلوم الاقتصادية 34-01، مدرسة تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،مجلة الادارة والاقتصاد 202-166، الأردن.
- 58- موسى اللوزي، (1999). التنظيم وإجراءات العمل التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، قسم الادارة العامة، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 59- نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المعهد التقني الحويجة ،المجلد 08، العدد02،العراق.
- 60- نور الدين حاروش، (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 61- نواف عودة سالم الحسيان، (2021). مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة تطوير الرء الجامعي، العدد02، الأردن.
- 62- هناء جاسم محمد العسكري، (2013). دور الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد.

- 63- Ashforth, B.E. and Saks, A.M, (1999). **Socialisation tactics : Longitudinal affects ou New comer adgusetement**, Academy of management journal, vol 39, usa.
- 64- Diane Blais, (2005). **Les Determinants de la satisfaction au travail et de cahier de recherche exploratoire de cours**, Instrunement de recherche en gestion de projet, Vol 2-n01, canada.
- 65- Dirks et Ferrin ,2003). **Trust ,leadership Netta analytic friding and inilication for reaserch ratices**, Journal of applied pyschology ,vol27,usa.
- 66- Karter Vasarth, (1988). **Commitement and social organisation**, New York, American social review.
- 67- Kisler, Charles, (1991). **The psychology of commitement exprienments linking behavoir to believe**, New york. Academic pres ,vol 106.
- 68- Kuhen, w. Kermit and al- Busaidi, (2001). **A Comparaison organisationnel commitement between National and expatriate employees in public and private sector organization**, Academy of international Business, Vol 01, usa
- 69- Mayer J-P, Allen N.J and Smith C.A,(1993). **Commiteme nt to organization and occupation, and test of tree compoment corceptulization** , Journal of applied psychology, Vol 78, usa.

- 70– Oliver ; Nicke, (1990). **Work nreards, works value and organizational comitement in employee–owmed firn, evidence from the uk** , haman relations ,vol 43,**uk**.
- 71– Olivier Herrbach and al, (2004). **Constrat psychology émotion au travail , socialisation organisationnelles**, Bruxelles, de boik, vol 01,**belgium**.
- 72– Veccbio Robert ,(1991). **Organisationnel Behavior, the Dryden presse,usa**.
- 73– Xavier, Moutserrat, (2004). **Comment motives , ed–organisation, France**.

الملاحق

قائمة المحكمين :

التخصص	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر -أ-	د. حمر العين عبد الرزاق
علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر -أ-	حديبي سمير
علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر -أ-	د.ناهي مراد
علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر -ب-	ناتش فريد