

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- مليكة علالي

من إعداد الطالب (ة):

- بوعلام بلال

- بن وطاس محمد صالح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ مساعداً	- عواطف سليمان
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضراً	- مليكة علالي
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضراً	- ألفة مزيو

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناپراك - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- مليكة علالي

من إعداد الطالب (ة):

- بوعلام بلال
- بن وطاس محمد صالح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ مساعد أ	- عواطف سليمان
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر أ	- مليكة علالي
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- الفة مزيو

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل
الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعني
حتى صرت كبيراً (أمي الغالية) طيب الله ثراها.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات
والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد
العون لي.

أهدي إليكم بحثي وأتمنى أن يجوز على رضاكم

بوعلام بلال

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

وها أنا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير،

الأبوين خالي الغالي زميلي بلال

والأهل والأصدقاء والأساتذة المبجلين

أهديكم بحث تخرجي...

بن وطاس محمد صالح

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، البالغ عددهم 104 موظف، وقد اشتملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 43 موظف، وقد تم التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: المستوى مرتفع للثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، حيث تفسر الثقة التنظيمية ما نسبته (61.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، حيث تفسر الثقة التنظيمية ما نسبته (33.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، حيث تفسر الثقة التنظيمية ما نسبته (34.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، حيث تفسر الثقة بالإدارة العليا ما نسبته (56.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد لخصت الدراسة إلى عدة اقتراحات أهمها:

- زيادة ثقة بين الموظفين والإدارة العليا من اجل تحسين ظروف العمل ووصول الى اهداف مديرية
- يجب على إدارة المديرية أن تنظر وعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا، مديرية

الشؤون الاجتماعية، مؤسسة سوناطراك، بسكرة.

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational trust on organizational commitment in the Directorate of Social Affairs of Sonatrach Foundation – Biskra-. They numbered 104 employees, and the study included a random sample of 43 employees. Statistical analysis of the data collected through the questionnaire was carried out based on the SPSS statistical program.

The study reached a set of results, the most important of which are: the high level of organizational confidence in the institution under study, as well as the high level of organizational commitment, and the presence of a statistically significant effect of organizational confidence in organizational commitment, where organizational confidence explains (61.6%) of the changes in the level of organizational commitment. in the institution under study, and there is a statistically significant effect of trust in supervisors in organizational commitment in the Directorate of Social Affairs at Sonatrach Corporation – Biskra-, where organizational trust explains (33.5%) of the changes in the level of organizational commitment in the institution under study, and there is A statistically significant effect of trust in co-workers on organizational commitment in the Directorate of Social Affairs at the Sonatrach Foundation – Biskra-, where organizational trust explains (34.6%) of the changes in the level of organizational commitment in the institution under study, and there is a statistically significant effect of trust in management. The highest level of organizational commitment in the Directorate of Social Affairs at the Sonatrach Corporation – Biskra-, where organizational confidence explains (56.7%) of the changes in the level of commitment organization in the institution under study.

The study summarized several suggestions, the most important of which are:

- Increasing trust between employees and senior management in order to improve working conditions and reach management goals
- The management of the directorate must consider the interests of others when making decisions

Keywords: organizational commitment, organizational trust, trust in co-workers, trust in supervisors, trust in senior management, directorate of social affairs, Sonatrach, Biskra.

قائمة الجداول والرسوم البيانية

قائمة الجداول والرسوم البيانية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	جدول رقم (01): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)	01
55	جدول رقم (02): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	02
56	جدول رقم (03): معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	03
57	الجدول رقم (04): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	04
58	الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
58	الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.	06
59	الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	07
59	الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد السنوات الخبرة المهنية.	08
60	الجدول رقم (09): سلم ليكارت الخماسي	09
61	الجدول رقم (10): سلم ليكارت المعدل	10
61	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الالتزام التنظيمي	11
63	الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقة التنظيمية	12
65	جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:	13
65	جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.	14
67	الجدول رقم (15): اختبار أثر للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	15
68	الجدول رقم (16): اختبار أثر ثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	16
69	الجدول رقم (17): اختبار أثر ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	17

المقدمة

إن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاما للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها، وتقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار. ففي المجتمعات المتقدمة لاقت موضوعات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتماما استثنائيا من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ولم ينقطع هذا الاهتمام بما بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامنا مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم، وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى بذل أقصى الجهود من أجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كونهما ثمرة تراكم التطور الإنساني على مر العصور بوصفها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشأتها حتى اليوم. إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، الا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء إن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام من هنا تبلورت فكرة البحث وحرص الباحث على دراسة أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي .

الإشكالية:

ما اثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-؟

وتندرج ضمن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزلاء العمل في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الادارة العليا للمؤسسة في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-؟

الدراسات السابقة:

اولاً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الدراسة الاولى: خالد محمد أحمد الوزان. 2006. المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

المجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. مملكة البحرين

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (110) فرد، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

✚ أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية

الدراسة الثانية: سامي إبراهيم حماد حنونة. 2006. قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية. غزة

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدي تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات توزيع 340 استبانة علي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من الاكاديميين والاداريين، وقد تم استرداد 312 استبانة

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجود مستوي عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

✚ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية

✚ وجود علاقة ذات دلالة احصائية في مستوي الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل)

الدراسة الثالثة: محمد إسماعيل داود الجماسي. 2016. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا. غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (195) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

✚ وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

✚ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية

بقطاع غزة

التوصيات:

✚ ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة لما له من أهمية على الأداء الوظيفي.

✚ ضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون به

✚ الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة والزملاء والرؤساء من جهة أخرى

الدراسة الرابعة: أحمد بن حميد بن محمد العبادي. 2018. **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.** رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. بمكة المكرمة

تهدف لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة التابعة لمنطقة مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية) والبالغ عددهم (354) مديراً، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين، والمسؤولين بالإدارة والزملاء لمدير المدرسة والثقة فيهم وبين الالتزام التنظيمي

✚ عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، والمستوى الوظيفي،

وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب)، وبين الالتزام التنظيمي

✚ عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي

✚ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي

الدراسة الخامسة: نصر الدين قعودة، منيرة سلامي. 2020. أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. المجلد 04. العدد 01. الصفحات (54-42)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، تم استخدام المنهج الوصفي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (75) فرد، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) يؤثر سلباً على نية ترك العمل

للالتزام المعياري الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية.

الدراسة الأولى: حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام. 2016. دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها. مجلة العلوم البحثية والتطبيقية. مج. 2016، ع. 2، الصفحات (41-28)

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة بجامعة سبها اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، حيث بلغت عينة الدراسة (40) مفردة وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أهم نتائج هذه الدراسة:

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والتوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والتوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة العليا والتوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية

تبين من خلال الدراسة أن هناك اهتمام باستخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت والوسائل التقنية الأخرى لتلبية كافة

متطلبات الوظيفة

الدراسة الثانية: موفق سهام، ضيف احمد. 2016. مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة (عمر البرناوي) بمدينة بسكرة. مجلة البديل الاقتصادي. المجلد 3. العدد 2. الصفحات (50-32)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلاً بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة (عمر البرناوي) - بسكرة-، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، ولمعالجة الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة

من (90) عاملاً، كما استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات

من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة في إدارة المؤسسة) بمركز البحث العلمي

✚ وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الولاء التنظيمي، على أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة

✚ درجت تأثير أبعاد "الثقة التنظيمية" على النحو التالي: الثقة بالمشرفين بالمرتبة الأولى، ثم الثقة بإدارة المؤسسة بالمرتبة الثانية، في الاخير الثقة بزملاء العمل بالمرتبة الثالثة

الدراسة الثالثة: عايدة سعيد ديب بنات. 2016. **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم.** رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (155) مدير ومديرة، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة

✚ توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم

الدراسة الرابعة: زهري أسماء زايد عبد الله. 2018. **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير. جامعة القدس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، فكانت عينة طبقية بلغ عدد أفرادها (400)، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي للمعلمين

✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الثقة التنظيمية وملتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)

✚ وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيري التخصص لصالح التخصصات الأدبية، ومستوى المدرسة، لصالح المدارس الأساسية

التوصيات

الدفع نحو ترسيخ الثقة التنظيمية، في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين لدى المعلمين ومديري المدارس باعتبارها حجر الأساس لتحقيق الانتماء التنظيمي

الاهتمام بموضوع الثقة لدى المعلمين اهتماماً يساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم العالي

تعزيز الجهود في المدارس لتطوير الثقة المتبادلة بين المدارس وإدارةً ومعلمين، وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: حكمت محمد فليح. 2010. تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في

دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، الصفحات (166-202)

تناولت هذه الدراسة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، أختار الباحث عينة البحث المتمثلة بـ (40) شخصاً من التقاعد والرعاية الاجتماعية، وقد ضمت العينة أغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها

وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يوجد اثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي

يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر

الدراسة الثانية: محمد جودت محمد فارس. 2014. العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة

الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الصفحات (165-195)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي

✚ وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي

✚ وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإرادة الجامعة والالتزام التنظيمي.

التوصيات:

✚ يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين

✚ عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

الدراسة الثالثة: خوين، سندس رضوي. 2015. الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، مج. 2015، ع. 35، الصفحات (119-143) (ابتسام، 2015)

هدف البحث إلى الوقوف على مدى اثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، تم توزيع الاستبيان الموجه المستوى الإداري التنفيذي على عينة مقدراتها 60 فرد واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية

من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد او عدم وجود اثر ايجابي (الثقة بالمشرفين) وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين،

مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرف على العمل والتوجيه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرفه

✚ برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذين البعدين في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة الشركة

التوصيات

✚ توجيه الاهتمام بمبدأ الثقة بالمشرفين بوصفه مدخلاً أساسياً لتنمية التزامهم نحو الشركة والنابع من قناعتهم الشخصية

✚ ضرورة انتباه الإدارة العليا في الشركة المبحوثة الى مسألة تعزيز التماسات والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد

✚ تشجيع الإدارة العليا بإقامة دورات تدريبية تطويرية مستمرة لأفرادها من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية

الدراسة الرابعة: علي حسن القرني. 2017. مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. المجلد 12. العدد 3. الصفحات (329-350)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة أيضاً، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (213) عضو، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) و(الالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك)

✚ أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.21)، وهو يقع ضمن درجة (موافق جداً)

✚ أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.10)، وهو يقع ضمن درجة (موافق)

الدراسة الخامسة: فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر. 2018. أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية. مجلد 9. العدد 2. الصفحات (77- 111)

هدفت الدراسة لدراسة مستويي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، لعينة من 82 موظفاً برئاسة الوزارة، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

✚ هنالك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

✚ وهنالك تأثير معنوي للثقة التنظيمية (لمتغيري الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل) على الالتزام التنظيمي

التوصيات:

✚ التركيز على العوامل التنظيمية والشخصية لدورها في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيهـم

✚ المستخلص

✚ الاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة التي يمكن أن تخلق مناخاً من الثقة وأساليب التقييم العادلة بين العاملين في كل

شيء

✚ إلزام العاملين بالسلوك الأخلاقي وتعزيز الدافع الذاتي لتعلم أفضل الممارسات في الأداء الاستراتيجي

التعليق على الدراسات

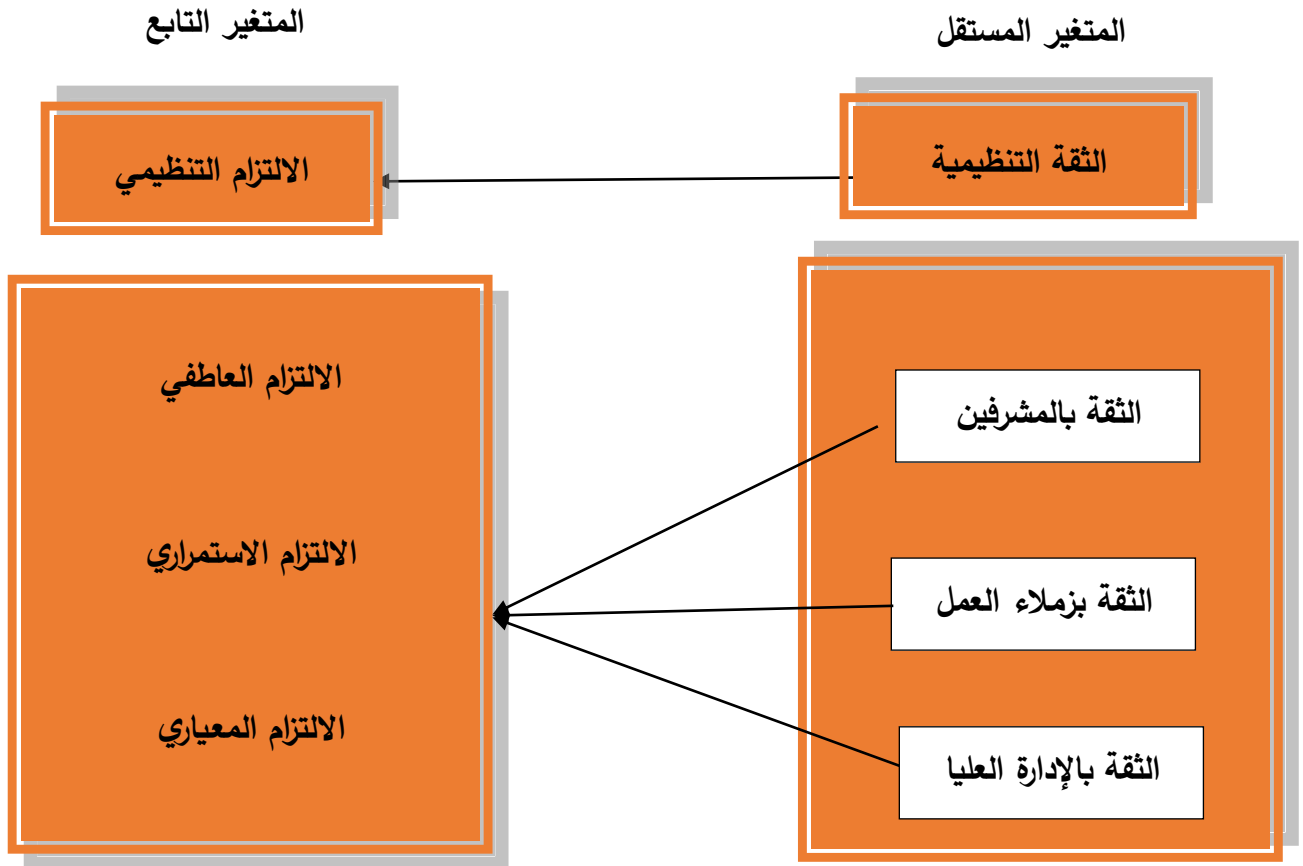
من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، فقد توجنا نتفق مع هذه الدراسات أحيانا وتختلف أحيانا أخرى، مما يعطي لهذه الدراسة التميز والإضافة الجديدة التي تقدمها عن الدراسات الأخرى التي تناولت متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع عن المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات.

تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات في كون الثقة التنظيمية من القضايا الهامة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث اتفق جميع دراسات على الأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) وكما اتفقت الدراسات على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عينة ومجتمع الدراسة المختارة، حيث تمثلت عينة الدراسة في موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، وكذا الفترة المختارة للدراسة

نموذج وفرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة، وتبعاً للدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المكونات الرئيسية للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يشمل المتغيرين التاليين:
المتغير المستقل: ويتمثل في متغير الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا).
المتغير التابع: ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (1)



الفرضيات:

الفرضية الأساسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك بسكرة

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -

بسكرة - .

التموضع الاستمولوجي ومنهجيته الدراسة:

يتم الاعتماد في تحليل موضوع الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الاستنتاج لبناء المعرفة في الجانب النظري، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات سواء من مصادرها الأولية والثانوية، من خلال الرجوع للكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على اختيار عينة من المجتمع وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي وذلك باستخدام البرنامج SPSS الإحصائي، حيث سيتم دراسة عينة المتمثلة في موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك بسكرة.

تصميم الدراسة:

1. هدف الدراسة:

في جانبها النظري فهي تهدف الى:

1. التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية
2. توضيح أهمية موضوع الثقة التنظيمية وتوضيح تأثيره في الالتزام التنظيمي
3. دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي
4. تحليل اثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك بسكرة
2. نوع الدراسة: بناء علاقة سببية، تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي
3. مدى تدخل الباحث: دراسة الاحداث كما هي
4. التخطيط للدراسة: مخططة (ميدانيا)، ستجرى الدراسة التطبيقية في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-
5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): تتمثل وحدة التحليل في الأفراد، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-
6. المدى الزمني: سيتم الامتثال للدراسة المقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، سيتم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021-2022.

أهمية الدراسة:

1. يستوحي موضوع الدراسة، أهميته من أهمية الموضوع نفسه، فالثقة التنظيمية بشكل عام لها الأهمية المجتمعية والتنظيمية الإدارية بالنسبة لمختلف المؤسسات في قيام العاملين بمهامها، مما يستدعي الاهتمام به لأنه يمثل أحد الدعائم الهامة.

2. تنبع أهمية هذه الدراسة من ديناميكية الموضوع الذي تمت مناقشته، أي علاقات الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للموظف من خلال الجهود التنظيمية لجعل الثقة بين الأفراد تساهم في التزامهم بالعمل والبقاء في المنظمة.
3. تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال.

خطة مختصرة للدراسة

سنعتمد على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتتعقبها خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

بالنسبة للفصل الأول فسنستطرق فيه الى الإطار النظري للالتزام التنظيمي، وذلك في ثلاثة مباحث، سيتطرق الأول الى ماهية الالتزام التنظيمي من خلال تعرضه الى مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، وخصائص الالتزام التنظيمي، وسيتطرق الثاني الى أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، قياس الالتزام التنظيمي، وسيتطرق الثالث الى مستويات الالتزام التنظيمي، محددات الالتزام التنظيمي، نتائج الالتزام التنظيمي.

اما الفصل الثاني فسنستطرق فيه الى الإطار النظري للثقة التنظيمية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث نتطرق أولاً الى ماهية الثقة التنظيمية من خلال تعرضه الى مفهوم الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، خصائص الثقة التنظيمية، وستطرق في ثاني الى أنواع الثقة التنظيمية، مستويات الثقة التنظيمية، محددات الثقة التنظيمية، وفي الأخير الى علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي و سوف نتطرق في الفصل الثالث الى الإطار التطبيقي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك بسكرة و ذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث نتطرق أولاً الى مدخل العام للمؤسسة سوناطراك من خلال تعرضه الى مدخل عام للمؤسسة سوناطراك، مدخل للمديرية الشؤون الاجتماعية، مصالح مديرية الاجتماعية، وسيتطرق الثاني لإطار المنهجي للدراسة، من خلال تعرضه الى منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، اختبار وتفسير الفرضيات، وسيتطرق الثالث الى اختبار الفروض وتفسيرها، من خلال تعرضه الى اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأول، اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى، اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية، اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة، تفسير النتائج.

وتلي هذه الفصول خاتمة تتضمن نتائج اختبار الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة وآفاق الدراسة

الالتزام التنظيمي

الفصل الأول: الالتزام التنظيمي

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات، فقد قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد، وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات في هذا القرن.

سنتطرق في هذا الفصل لماهية الالتزام التنظيمي ثم أبعاد، مراحل، قياس الالتزام، محدداته ونتائجه التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على بعض تعاريف الالتزام التنظيمي التي تعددت واختلفت من باحث لآخر وأهميته ثم خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

اختلفت وتعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي وفيما يلي أهم التعاريف:

يعرف بورتر "الالتزام التنظيمي أنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". (حميد، 2000، صفحة 12)

ويشير mcshane: "إلى أن الالتزام التنظيمي هو الإحساس الإضافي بتحديد خصوصية المنظمة." (كريدي، 2010، صفحة 30)

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "رغبة الفرد بالمشاركة في أنشطة معينة داخل المنظمة تؤدي إلى استثمار الفرد لمجهوداته التي يخشى أن يفقدها فيما لو قرر ترك العمل بالمنظمة." (سعيد و التميمي، 2016، صفحة 103)

ويعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه "عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية" (ابتسام، 2015، صفحة 25)

انطلاقا مما سبق نستنتج ان الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تعلق الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة، وبذل أقصى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.

سنتطرق في هذا المطلب الى اهمية الالتزام التي تتجلى فيما يلي:

- يساعد الالتزام التنظيمي العالي للمؤسسة بالاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 46)

- يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف الملتزم سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. (عليان،، 2016، صفحة 33)

- يساهم الالتزام التنظيمي في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ تنظيمي ملائم. (الشنطي، 2006، صفحة 34)

- ان الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (الجماصي م.، 2016، صفحة 13)

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد عدد من خصائص الالتزام التنظيمي وهي كالآتي: (فلميان، 2008، صفحة 33)

- إن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي تنتمي إليها.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من

الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

المبحث الثاني: أبعاد، مراحل، قياس الالتزام التنظيمي.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على أبعاد الالتزام التنظيمي التي تساعد وتساهم في قياس درجة الالتزام داخل المنظمات وعلى مراحل الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.

للالتزام التنظيمي أبعاد مختلفة اختلفت حسب وجهات نظر الباحثين، نذكر أهمها فيما يلي:

الالتزام الاستمراري Continuance Commitment: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (جيرالد و روبرت، 2004، صفحة 216)

يعبر الالتزام المستمر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية والراتب التقاعدي والخدمات الصحية (مصطفى و قتيبة ، 2020 ، صفحة 186)

الالتزام العاطفي Emotional commitment: يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في عمله، وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه، وأيضاً درجة تنوع المهارات لدى الفرد ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المشرفين عليه. (يوسف دودين، 2013، صفحة 183)

وبالنسبة لنمو الالتزام العاطفي، فإن الموظفين ذوي الخبرة التنظيمية المنسجمة مع توقعاتهم أو المشبعة لاحتياجاتهم الأساسية ينمو لديهم رباط وجداني نحو التنظيم أقوى من ذوي خبرات الإشباع الأقل (فتحي الهنداوي، 2012، صفحة 201)

الالتزام المعياري Normative Component: ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف. (شهاب و إبراهيم، 2014، صفحة 80)

الالتزام المعياري له علاقة كبيرة بنظرية التبادل حيث ان الموظفين يشعرون ان عليهم ان يلتزموا بالعمل في مقابل استلامهم للمكافآت والعوائد من المنظمة (القاموسي، 2020، صفحة 235)

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وتطوره

يرسخ الالتزام التنظيمي لدى الافراد عبر مراحل يمر بها في المنظمة وينبغي للإداري التعرف عليها لكي تعينه على تطوير مستوى التزام العاملين بالمؤسسة وهي: (العبادي، 1999، صفحة 17)

- **مرحلة الطاعة:** وتعني القبول اي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل حصوله على اجر مادي ومعنوي اي يخضع للأوامر والتعليمات دون التفكير.

- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد بالتأثير بالآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له بالعمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لانتمائه للمنظمة.

- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة الذي يكتشف بها الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة.

وقد بين العالم بوكانان Buchanan في البحث الخاص في تطوير التزام المديرين بمنظمات العمل للعالم 1974 ان الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل: (عطية، 2016، صفحة 37)

1/مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد لعام واحد ويكون الفرد خلالها خاضع للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الاساسي السعي والتأمين والتنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة، والخبرات التي ظهرت خلال هذه المرحلة هي: تحديد العمل، إدراك التوقعات، وضوح الدور، التضارب والالتزام والولاء، ظهور جماعات متلاحمة الشعور بالصدمة، نمو الاتجاهات الجماعية نحو التنظيم.

2/مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدتها بين العامين الى اربعة اعوام وتلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهوم للإنجاز: الاهمية الشخصية، وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة، التخوف من العجز الاداري.

3/مرحلة الثقة في التصميم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك حيث تتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

المطلب الثالث: قياس الالتزام التنظيمي

تم تطوير عدد من المقاييس من قبل بعض المهتمين بالبحث وتحليل الالتزام والمصممة لقياس مستوى التزام الفرد تجاه المنظمة ونذكر منها ما يلي:

مقياس بورتز وزملائه (1969): وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة والتزامهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام. (درنوي، 2015، صفحة 143)

مقياس مارش وماناري (1977): الذين قدما مقياس للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة في

الأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وهذا بهدف: (مومن، 2019، صفحة 73)

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.

- الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية: (جقيدل، 2015، صفحة 87)

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

مقياس كوردن وزملائه 1980: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة

خماسية الاستجابة وهي: (حنونة، 2006، صفحة 22)

- 1) 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 2) 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 3) 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 4) 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

مقياس تونتن 1981: وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (الوازن، 2006، صفحة 40)

المبحث الثالث: مستويات، محددات، نتائج الالتزام التنظيمي

اختلفت درجة مستويات لالتزام التنظيمي (قوية أو ضعيفة) بسبب عدة عوامل ونرى الزيادة أو الضعف من خلال بعض المؤشرات، كما انه تعدد الباحثون والعلماء في طرح العديد من التفسيرات للعوامل التي تساهم في تطوير الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، وعليه سنعرض في هذا المبحث درجة مستويات لالتزام التنظيمي ومحددات الالتزام التنظيمي، ونتائج الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي، فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام، وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي: (درنوي، 2015، صفحة 133)

مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي: ويتميز بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال ويقبلهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء فيها أي إرادة للبقاء، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

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 المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمطابقة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد للالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام بالأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

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

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي.

تعدد الباحثون والعلماء في طرح العديد من التفسيرات للعوامل التي تساهم في تطوير الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، حيث تم ذكر بعض المحددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، منها:

نموذج بورتير وستيرز (1991):

ذكر كل من بورتير وستيرز محددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

محددات شخصية: وهي المحددات ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو محددات تتعلق باختياره العمل (مومن، 2019، صفحة 66)

محددات تنظيمية: وهي المحددات التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام (فلمبان، 2008، صفحة 32)

محددات غير تنظيمية: وهي محددات تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (ذيب و السعود، 2014، صفحة 500)

نموذج مارش ومناري:

إشارة كل من مارش ومناري إلى عدة من المحددات التي تساعد في تكوين وبناء الالتزام التنظيمي:

السياسات التنظيمية: هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دوراً ناجحاً في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى "بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والالتزام ثم الالتزام التنظيمي". (درنوبي، 2015، صفحة 139)

وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار (الخرشوم م.، 2011، صفحة 174)

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، و بناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي (الجماصي م.، 2016، صفحة 17)

تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم. والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها،

فاعمل على تحسين المناخ التنظيمي كونه ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد، بحيث انه يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي (مومن، 2019، صفحة 69)

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها. (عطية، 2016، صفحة 41)

نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، واختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على التزام الأفراد بالنظام السائد في المنظمة لهذا نجد في بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يحصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن إيضاح الأنماط القيادية للأفراد مهما تعددت وتنوعت بتنوع الأساليب القيادية (عطية، 2016، صفحة 41)

المطلب الثالث: نتائج للالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمات) نتائج ايجابية وأخرى سلبية نوجزها فيما يلي:

على مستوى الفردي:

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: (جقيدل، 2015، صفحة 89)

1. زيادة مشاعر الانتماء
2. الأمان التصور الذاتي الإيجابي
3. القوة
4. وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها: (جقيدل، 2015، صفحة 90)

1. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

2. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية بالفرد الذي يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

مستوى مجموعات العمل:

نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أن هذا المجال لم يحظ باي اهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام بمجموعات العمل تتمثل في: (الوازن، 2006، صفحة 49)

1. كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
2. كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
3. كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في: (الوازن، 2006، صفحة 50)

1. انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
2. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة
3. أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
4. زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

على مستوى المنظمة:

بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل فيما يلي: (الجماصي م.، 2016، صفحة 15)

1. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل
2. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث انه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة
3. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها
4. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث ان المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها.

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في: (جفيدل، 2015، صفحة 91)

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

خاتمة الفصل الاول

وفي الاخير يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو مؤشر على النجاح التنظيمي، فهو حالة إيجابية وملموسة يشعر فيها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ويقبل أهدافها ويسعى لتحقيقها وتقديم أفضل ما لديه. كما يشمل نجاحها تبني قيم وتوجهات المنظمة، فالالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أي أن كل من الفرد والمنظمة يرى في الآخر قيمة مضافة، فمن المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، لذا عليها استخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

الثقة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية بالمنظمات مهمة لبلوغ أهداف الأفراد والمنظمات ولا تختلف أهميتها وضرورتها بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، وقد أصبحت الحاجة للثقة التنظيمية في منظمات العمل أكثر إلحاحاً وخاصة مع التطور المتسارع للتكنولوجيا وأثره على المؤسسات العالمية والمحلية، وكذلك البيئة الديمغرافية، فيهدف هذا الفصل إلى عرض مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ثم أسس وقواعد الثقة التنظيمية، عوامل بناء وتعزيز الثقة وفي المبحث الثالث نتطرق إلى أنواع، مستويات ومحددات الثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعددت واختلقت مفاهيم الثقة التنظيمية عند الكتاب والباحثين، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى بعض هذه المفاهيم ومن ثم أهمية الثقة التنظيمية ثم بعضاً من خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

تعددت تعريفات الثقة التنظيمية بتعدد اهتمام الكتاب والباحثين وصعوبة الاتفاق على تعريفها وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

"هي درجة تقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل" (مانع، 2014، صفحة 293)

"هي عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات أو المنظمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام." (منصور، 2020، صفحة 91)

"تعرف الثقة على أنها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة" (البلوي، 2008، صفحة 136)

"كما عرفت أنها درجة الإقتناع الإيجابي عند الفرد في المنظمة بأن بقية الأعضاء ورؤساء ومرؤوسين لن يكونوا انتهازيين، لا في القول ولا في السلوك ولا في القرارات بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل" (العتيبي، 2019، صفحة 430)

ومن خلال ما سبق نستنتج الثقة هي توقعات، ومعتقدات، ومشاعر إيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المنظمة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الالتزام بالمبادئ، والقيم، والمعايير الأخلاقية العامة والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

أن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب، كان في مقدمتهم

(Lilert1970&McGregor1967&Argyris1973) الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملاً

مهما في تحقيق التفاعل فيها ، بعدها يؤكد (Cook وWall 1980) أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة ، وتساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلة ، كما تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية ،لأن هذه الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يساهم في التطبيق الأكثر فاعلية للاستراتيجية والتنسيق الإداري، كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي، كما تعد الثقة التنظيمية مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي وعملية خلق المعرفة. (خوين، 2015، صفحة 128)

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (محمود، احمد، و حسن، 2018، صفحة 195)

- **الديناميكية:** إن الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم فقد تنشأ ببطيء وتنتهي في لحظة عن طريق الخطأ، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الإنساني.
- **التراكمية:** تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية ناتج عن عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين الطرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج إلى فترة طويلة من الوقت لتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينتهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.
- **المخاطرة:** تعد هذه الخاصية للثقة الأكثر ارتباطا بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحمل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابيا أو سلبي، ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم، قد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوء من المتوقعة وقد تكون عواقبها وخيمة وقد تكون إيجابية.
- **الإتصال:** وهذا يعني أن الثقة ناتج لسلوكيات الإتصال الإدارية، مثل توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

المبحث الثاني: أسس الثقة التنظيمية، عوامل بناءها وأبعادها

تعتبر الثقة التنظيمية مطلبا أساسيا للتحويل من الإعتماد على السيطرة والرقابة إلى الإعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، ففي هذا المبحث سنتعرف على أسس (قواعد) الثقة التنظيمية وعوامل تشكيل الثقة ثم أبعادها.

المطلب الأول: أسس الثقة التنظيمية

الثقة المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى أسس لا بد مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته (البلوي، 2008، صفحة 140) ومن هذه الأسس كما اشارت إليها: (أبو شاويش، 2013، صفحة 20)

عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.

الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.

الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء. لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.

تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والحفاظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

المطلب الثاني: عوامل بناء وتعزيز الثقة التنظيمية

إن هناك جملة عوامل من شأنها أن تساهم في بناء، وتعزيز، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية داخل المنظمات، ولدى الأفراد كالتالي: (العريفي، 2018، صفحة 26)

- توفير المنظمة للبيئة الآمنة المستقرة الموظفين، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة، وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً إيجابياً من قبل القيادات.
- الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
- أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على جهودهم في العمل، واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي.
- توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها باستثمار طاقاتهم الكامنة، وتدفعهم إلى التطوير والمشاركة في صنع القرارات، وتفويضهم بعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار.
- إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة.
- إظهار المشكلات، ومناقشة الأخطاء، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة
- وضوح رسالة المؤسسة من خلال تحديد دقيق لرؤية المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية.

وهناك مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة: (زايد، 2018، صفحة 19)

الكفاءة: يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتترزع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم.

العمل الجماعي والجماعة: وهي من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في المهوم والطموحات والآمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية.

الانتماء: يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومدربين مشرفون عليهم.

الاتصال: فلا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومات.

الثقة بالنفس: فمن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين، وخلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤدوا مهامهم بكفاءة واقتدار.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي تتناول أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها يركز عليها يتفق معظم الباحثين على ثلاثة أبعاد، بما في ذلك:

- **الثقة بالمشرفين:** ويقصد بما التوقعات والمعتقدات الإيجابية للعاملين تجاه مشرفهم داخل المنظمة، وتتوقف هذه الثقة على مستوى العلاقات المتبادلة بين الطرفين، فالثقة هنا مهمة وصفة أساس لكونها ترتبط بشكل كبير بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة لدى المشرفين تجعل العاملون تحت تنفيذ أوامر المشرف لأنه على ثقة عالية بانه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم، إذ انه من غير المعقول أن يتبع العاملون من يعمل على استغلالهم ويجدونه غير أمينين (وريوش، 2021، صفحة 734)، ويكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه اذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (الجار و مرجاح، 2016، صفحة 250)
 - **الثقة بزملاء العمل:** هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (كاظم، 2014، صفحة 234)، ان تطوير والحفاظ على الثقة بين زملاء العمل يعد أمراً حاسماً إذا كانت المنظمة ستظل قادرة على المنافسة، و قد تكون الثقة المتزايدة بين الزملاء العمل هي من الامور اللازمة لبناء فرق عمل عالية الأداء (عبد و سعيد، 2021، صفحة 217)، وأصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات او فرق العمل،الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتساؤل (فليح، 2010، صفحة 175) بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول الى الأهداف المطلوبة (الكعي، 2013، صفحة 271)
 - **الثقة بالإدارة العليا:** تتمثل الثقة بالإدارة العليا بمجموعة من التوقعات الإيجابية الواثقة نحو مشرفهم في العمل استنادا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (خلف، 2021، صفحة 253)، وتكون الإدارة العليا في المنظمة جديرة بثقة الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، إذ تعمل الإدارة العليا على توفير وتهيئة كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي للأفراد، فضلاً عن توفير الهيكل التنظيمي المناسب والمرن، وتحقيق العدالة في التعامل مع أقسام المنظمة (الراشدي و عبدالهادي، 2019، صفحة 221)
- ان المعضلة التي تواجه الكثير من المنظمات اليوم هي انعدام ثقة العاملين في إدارة المنظمة فلا يمكن للتقنية بمفردها ان تدير اعمال المنظمة حيث تبقى الاهمية الكبرى للعاملين في الابتكار والتطوير وإذا ما اريد للمنظمات ان تحقق النجاح وان تدير اعمالها بكفاءة ومعنويات عالية للعاملين لابد من وجود ثقة بين العاملين وادارة المنظمة لان غياب الثقة يجعل العاملين يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح واهداف المنظمة ويؤدي ايضا الى انخفاض ولاء العاملين (محميد و ذياب، 2021، صفحة 455)

المبحث الثالث أنواع، مستويات، محددات الثقة التنظيمية

ظهرت عدة أنواع مختلفة للثقة التنظيمية في المنظمات، كما اختلفت درجة مستوياتها، وتعدد الباحثون والعلماء في طرح العديد من التفسيرات للعوامل للثقة تنظيمية داخل المنظمة، وعليه سنعرض في هذا المبحث أنواع الثقة التنظيمية، درجة مستويات الثقة التنظيمية ومحدداتها

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

هناك أنواع عديدة من الثقة التنظيمية، حسب التطور الفكري للباحث، وتأخذ العديد من الأشكال، نذكر منها:

- **الثقة التعاقدية:** حيث تتمثل في الاتفاق بين طرفين من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الاتفاق، ويمكن تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في أنماط سلوكهم وعلاقاتهم، ويطلق على هذا النوع من الثقة بين المسؤولين على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. (الزبط، 2019، صفحة 24)

- **الثقة المكشوفة** تعرف هذه الثقة بقيام الطرف الأول بكشف المعلومات والأسرار للطرف الآخر، مع اعتقاده بأن هذه المكاشفة لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً؛ فعلى المستوى الوظيفي، فإن كشف معلومات تتعلق بالوظيفة، ومن ثم القيام بالمهام على وجه حسن من قبل الطرف الآخر يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف (الشايب و ابو حمور، 2014، صفحة 263)، و تعد الثقة المكشوفة ذات خطورة عالية الذي يتم مشاركة الاسرار حيث هناك نوعين من الأنماط للثقة المكشوفة: (العتيبي، 2019، صفحة 424)

- **الصدقة (Friendship):** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة. وهذا النوع من المشاركة كما يراها sesarIG جزءاً أساسياً يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

- **المهام (Task):** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

- **الثقة المهنية:** هي التي تقوم على احترام الوعود والاتفاقيات بين الأفراد أو المجموعة، فتوفرها يؤدي إلى التركيز على الإنتاج والابتعاد عن المصالح وإدارة الصراع. (العامري، 2016، صفحة 10)

- **الثقة الشخصية:** تحدث هذه الثقة عند امتزاج المحافظة على الوعود والمواثيق واحترام آراء الأطراف الأخرى، معتمدة على التعامل المسبق بين الأطراف (العامري، 2016، صفحة 11)، وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة، والثقة الرأسية وتلك التي تكون بين الموظفين والقادة (العريفي، 2018، صفحة 18)، وتنقسم الى قسمين هما: (السامرائي، 2021، صفحة 72)

- **الثقة العمودية:** وتعني ثقة المرؤوس أو المرؤوسين بقائدهم.

- **الثقة الجانبية:** وهي الثقة القائمة بين زملاء العمل أو أعضاء الفريق الرياضي أو الفني أو أي تنظيم مدني، ويمكن أن تقول عنها أنها ثقة أفقية.

كما ان هناك ثلاثة اشكال للثقة التنظيمية (زايد، 2018، صفحة 15)

- **الثقة التي تعتمد على الروح:** وهي من أكثر العلاقات هشاشة، فأى مخالفة أو عدم توافق يمكن أن يؤدي إلى القضاء على العلاقة، حيث أن الأفراد الذين تكون علاقتهم مبنية على هذا الأساس يفعلون ما يقولون بسبب خوفهم من النتائج في حالة عدم قيامهم بالتزامهم، ويحقق هذا الشكل من الثقة نتائجه في حالة إذا ما كان العقاب ممكناً، والنتائج واضحة.
- **الثقة التي تعتمد على المعرفة:** تعتمد أغلب العلاقات التنظيمية على أساس الثقة المعرفية، مثل الثقة التي تعتمد على توقع السلوك التي تظهر نتيجة لتاريخ من التفاعلات، وتظهر تلك الثقة حينما تتوفر معلومات كافية حول شخص ما لتفهمه بشكل كاف وتكون قادراً على التوقع الصحيح لسلوكه المحتمل.
- **الثقة المبنية على التوحد:** يمكن التوصل لأعلى مستوى من الثقة حينما تكون هناك علاقة عاطفية بين طرفين، إذ يسمح هذا الشكل من الثقة لأحد الطرفين لأن يكون وكيلاً عن الطرف الآخر، ويعوض عنه في التعاملات بين الأفراد.

المطلب الثاني: مستويات الثقة التنظيمية

تتكون الثقة التنظيمية من ثلاثة مستويات وهي:

الثقة على المستوى الفردي: وتعني الثقة في العلاقات الشخصية، فقدرة الفرد على استيعاب المحادثات، وتصورات له لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر إلى درجة كبيرة بدرجة الثقة (زايد، 2018، صفحة 16)، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار. (أبو شاويش، 2013، صفحة 18)

الثقة على مستوى الجماعات: ويقصد بها انتماء الفرد وتوقعاته بأن سلوك الأفراد الآخرين سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة، وبحسب الاتفاق. (زايد، 2018، صفحة 16)

الثقة على مستوى التنظيم: فالمنظمات لا تستطيع النجاح دون توفر مستوى عال من الثقة بين أعضائها، كما أن المجموعات ذات الثقة العالية تتقبل السلطة، وتستخدم الإقناع للتأثير على الآخرين، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة، فهي تتقبل السلطة أيضاً إلا أنها تستخدم الإغراءات والإيجاءات لإقناع متخذي القرار، أما المجموعات ذات الثقة المتدنية، فإنهم ينظرون إلى متخذي القرارات على أنهم منحازين وغير أكفاء، لذلك فهم يلجؤون إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة (زايد، 2018، صفحة 16)

المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية

قدمت العديد من الدراسات تفسيرات للعوامل التي تساهم في تطوير الثقة التنظيمية داخل المنظمات، حيث تم ذكر بعض المحددات أكثر شيوعاً واستخداماً، ومنها: (بنات، 2016، صفحة 25)

القدرة: وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدر على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل

النزعة لفعل الخير: وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنه لا يستغله حتى وإن سنحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله

النزاهة أو الاستقامة: وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم

الموقف السائد، ودرجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

المطلب الرابع: علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

توصف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (عبد الخير و بابكر، 2018، صفحة 80)، كما يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث إن الفرد هو حجر اساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الانتاج الأخرى (عبد المنعم، 2020، صفحة 151)

ان الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة (فليح، 2010، صفحة 168)

ذكر بعض الباحثين أن الثقة بالتنظيم هي آخر مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال لمرحلة النضج، إن بعض الدراسات أشارت بأن الأفراد الذين يثقون بمنظمتهم يكون لديهم مستوى عال من الالتزام والولاء اتجاهها، إذ يشير (Leana & Van Buren, 1999) بأن العلاقات الاجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساس لبناء الالتزام التنظيمي بين أعضاء المنظمة. (عبد الخير و بابكر، 2018، صفحة 89)

و من هنا فقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة هذه العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي حيث سنذكر دراسات التالية:

الدراسة الاولى: (فليح، 2010) تناولت هذه الدراسة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها

- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- يوجد اثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي

- يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر

الدراسة الثانية: (فارس، 2014) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي

- وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

الدراسة الثالثة: (İlker، Mehmet، Adem، Gülsüm، و Mehdi، 2016) تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق

في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي المديرية الإقليمية للشباب والرياضة في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الالتزام العاطفي للموظفين الذكور كان أكثر من التزام الموظفات

- أثرت ثقة المشاركين في المدير بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري

- تم تحديد أن ثقة المشاركين في زملائهم والمنظمات أثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري

- الثقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجال الرياضة

الدراسة الرابعة: (القرنى، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات

جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة أيضاً، ومن أهم

النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) و(الالتزام التنظيمي في كليات جامعة

تبوك)

- أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.21)، وهو يقع ضمن درجة (موافق

جداً)

- أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.10)، وهو يقع ضمن درجة (موافق)

- الدراسة الخامسة: (عبد الخير و بابكر، 2018) هدفت الدراسة لدراسة مستوي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:
- هنالك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
 - وهنالك تأثير معنوي للثقة التنظيمية (لمتغيري الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل) على الالتزام التنظيمي
- الدراسة السادسة: (نعرورة و تي، 2021) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي.
- من خلال تطرقنا للدارسات السابقة توصلنا إلى أن هناك :
- علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
 - كما انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين ابعاد الثقة التنظيمية (ثقة بزملاء العمل، ثقة بالمشرفين، ثقة بالإدارة العليا) والالتزام التنظيمي
- وهذا ما سيتم اختباره خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث.

خاتمة الفصل الثاني:

الثقة التنظيمية مفهوم يتكون من السلوكيات والممارسات التي تنشأ من الأفراد والجماعات والتي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، والثقة هي موجود استراتيجي، فهذه ميزة لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها، ولهذا السبب ينصح الدارسون ببناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم باعتبارها متغير أساسي للعلاقات والتفاعلات الإنسانية وتحقيق الأهداف المشتركة على مستوى الفرد والجماعة مما يؤدي إلى نجاح واستمرارية المنظمات،

بمراجعة الدراسات المختلفة التي تركز على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، نلاحظ أن معظم النتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، حيث تناولت دراسات أخرى ان هناك حاجة المؤسسات إلى تقديم الدعم للعاملين فيها، وتم تحديد هذه الدراسات على أنها متغير مهم يجب توفيره لزيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية من جانبهما النظري سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط كل ما توصل إليه نظريا بمؤسسة سوناطراك فرع الشؤون الاجتماعية -بسكرة- لتوضيح أثر الإلتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية.

وذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: إختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: مدخل عام لشركة سوناطراك

أولا: التطور التاريخي لسوناطراك

تمثل رؤية سوناطراك في إعادة التركيز على أعمالها الأساسية من خلال الاستثمار في سلسلة الهيدروكربونات بأكملها (من الاستكشاف والإنتاج إلى التكرير والبتروكيماويات)، مع الإلتزام الراسخ خلق قيمة مضافة في الجزائر، من خلال إشراك أداة الإنتاج الوطنية قدر الإمكان في استثماراتها وخططها التنموية لتحقيق نسبة محتوى محلي 55% بحلول عام 2030

ثانيا: التعريف بشركة سوناطراك

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن منوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية لشركة سوناطراك

- دعم الشمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد
- تعزيز القطاع الصناعي للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة / الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الفرص التي
- تتيحها استراتيجية النمو
- تعزيز وتطوير نقل التكنولوجيا والمعرفة من خلال تشجيع تطوير الشركات
- المشاركة في تنمية المهارات من خلال تعزيز العلاقات بين قطاعات التعليم العالي والتدريب المهني وكذلك شركات النفط والغاز

المطلب الثاني: مديرية الشؤون الاجتماعية

أولاً: تعريف بمديرية الشؤون الاجتماعية

مديرية الشؤون الاجتماعية هي إحدى المديريات التابعة للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، وهي مسؤولة على تنفيذ السياسة الاجتماعية للمؤسسة وتأكيد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العامل دونه والمواطن بصفة عامة كمؤسسة مواطنة. تم إنشاء مديرية الشؤون الاجتماعية، ناحية بسكرة، عام 1972 على شكل مركز الطب الرعاية، تم تأسيسها على شكل ملحقة في عام 1979، تابعة للناحية الشرقية سكيكدة وبعبارة أخرى، نشأ النشاط الاجتماعي في ناحية بسكرة بعد تأميم المحروقات.

قيام المديرية بتعزيز مواردها البشرية والمادية وتوسيع نطاق مهامها كملحقة تعطي 16 وحدة موجودة على مستوى 6 ولايات، صنع منها قطبا مهما في التعامل مع مشاكل والمتطلبات الاجتماعية للعمال، لتصبح على مر السنين أكثر أهمية، ما جعلها لصبح وحدة مستقلة بدأها في 01/ 01/ 1989، تحت التقسيم الإداري الجديد لإدارة الشؤون الاجتماعية. تأمن ناحية بسكرة للشؤون الاجتماعية تغطية اجتماعية للعمال وأصحاب الحقوق والمتقاعدين المقيمين في محيط ستة (6) ولايات هي: بسكرة، المسيلة، تبسة، خنشلة، باتنة، وجزء من ولاية الوادي، ويقدر عدد هم: 26121 للعام المالي 2017، موزعة على النحو التالي:

العمال: 3060، المتقاعدين: 3061 ذوي الحقوق: 20000

ثانياً: مهام مديرية الشؤون الاجتماعية

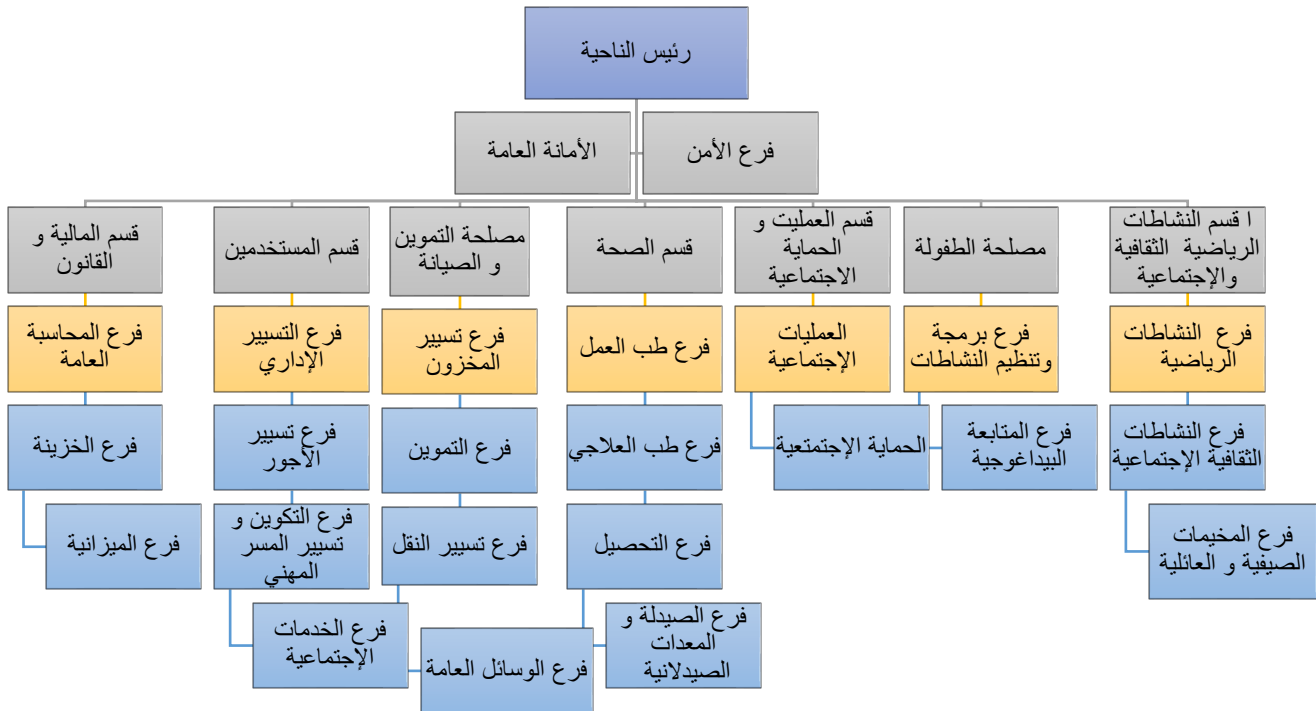
- تتمحور مهام مديرية الشؤون الاجتماعية حول النقاط التالية:
 - تطوير النشاطات التي تضمن صحة العمال.
 - تطوير النشاطات الرياضية، الثقافية والاجتماعية.
 - ترقية نشاطات حماية صحة العمال وذويهم.
 - تنفيذ سياسات الصحة في العمل،
 - تنفيذ سياسات إجراءات الحماية الاجتماعية.
- أم بالنسبة لناحية بسكرة فتم تحديد مهامها بموجب القرار رقم 9 / R. 569 / A. يحمل تنظيم النشاط والمدرج على النحو التالي:
- تنفيذ السياسة الاجتماعية للمؤسسة في الماحية.
 - إدارة ميزانية المؤسسة والشؤون الاجتماعية والممتلكات في المنطقة.
 - إدارة وتنسيق جميع الأنشطة الصحية والطفولة والاجتماعية والثقافية في المنطقة.
 - إدارة أنشطة الحماية الاجتماعية، وصحة العمال وعائلاتهم، والمتقاعدين الذين ينتمون إلى وحدات سوناطراك
 - والشركات الفرعية الموجودة في المنطقة.
 - إدارة البنى التحتية الموجودة في مجال العمل في المنطقة.

- إدارة الشؤون المالية والموظفين والموارد العامة واللوجستيات والأنشطة الأمنية في المنطقة.
- إبلاغ المديرية المركزية من جميع أنشطة الناحية.
- تطوير الاتصالات ووسائل الإعلام مع عمال سوناطراك في المنطقة.
- إعداد توقعات الموازنة والميزانيات السنوية للناحية.
- التنسيق مع سلطات ولاية بسكرة.

ثالثا: هيكلها التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية

يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية:

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مصالح مديرية الشؤون الاجتماعية

تتكون الخدمات الاجتماعية ناحية بسكرة من سنة مصالح وهي كالتالي:

أ مصلحة التمويين والصيانة

- حيث تتكون هذه المصلحة من أربعة فروع وكل فرع له المهام الخاص به ويمكن مسئولة عن رصد تنفيذ البرامج التي تضطلع في إطار الترتيبات.

- مسؤولة عن صيانة المخزن.
- ضمان إدارة سليمة الموقف للسيارات.
- وضع الميزانيات شهرية وفصلية وقوائم الجرد السنوية لجميع الممتلكات.
- إدارة التخطيط والرصد من رجال الأمن.

ب مصلحة المالية والقانونية:

وتتكون هذه المصلحة من أربعة فروع وهي كالتالي:

فروع المحاسبة العامة/ فرع الميزانية/ فرع الخزينة/ الفرع القانوني.

وتقوم هذه الفروع بالمهام التالي:

- مسؤولة عن تنظيم المالية العامة والقانونية.
 - ضمان الإدارة المالية للمنطقة.
 - رعاية جميع أنشطة المحاسبة.
 - توفير الإدارة المالية في مختلف مكوناته.
 - مسؤولة عن رصد وتنفيذ خطط العمل في الجانب المالي.
 - توفير جميع العناصر والحالات وإدارة الوثائق المتعلقة بنشاط المنطقة.
 - إجراء رقابة صارمة على الميزانية.
 - ضمان الحفاظ المناسب لجميع السجلات الخزينة وفقا للأنظمة المعمول بها.
 - مسؤولة عن التنسيق مع الهياكل المركزية والتمويل والأنشطة القانونية.
 - ضمان إدارة السجلات في المنطقة منطقة الشؤون القانونية.
 - تمثيل المنطقة من البنوك والحكومة المحلية.
 - ضمان إدارة النقدية المناسبة.
 - التأكد من مسك الدفاتر المناسبة وفقا للمبادئ التوجيهية والنظام الأساسي للشركة
 - توفير إدارة المحاسبة "الاستثمارات"
 - إدارة ومراقبة ملف الموردين.
 - ضمان تنسيق الميزانية مع مجموعات أخرى من الأنشطة التنفيذية.
- ت مصلحة الرياضة والثقافة والترفيه:** تتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع وهي:

فروع الرياضة/ فرع الثقافة والترفيه/ فرع المخيمات الصيفية والعائلية.

وتقوم هذه الفروع بالأنشطة الثانية:

- تطوير وتعزيز أنشطة الاجتماعية والثقافية لصالح العمال وعائلاتهم.
- مسئولة عن وضع برامج العمل، وضمان الشفوية.
- مسئولة عن تنظيم وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية.
- تنظيم وتنفيذ أنشطة تذكارية وعفوية.
- تشجيع الأنشطة الرياضية لتحفيز ممارسة واسعة من النشاط.
- ضمان التشغيل السليم وإدارة المدارس الرياضية لحاملي حقوق العمال.
- مسئولة من خلق جو من الترفيه والمنافسة على جميع المستويات هياكل سوناطراك داخل الإقليم.
- مكلفة بالبرمجة وتحقيق البطولات في مختلف الألعاب الرياضية.
- التعرف على المواد والمعدات اللازمة لظروف جيدة للرياضة في وحدات سوناطراك.
- توفير خدمات الصيانة واستمرار توافر المرافق الرياضية.
- وضع برامج عمل والترفيه الثقافي وضمان تنفيذها.
- تحقيق البرامج الثقافية والترفيهية التي وافقت عليها اللجنة العليا للعمل الاجتماعي.
- تحضير وتسهيل وتنفيذ حملة الصيف الثقافية والترفيهية.
- إعداد الموازنات، والرياضة، شهرية وفصلية وسنوية والثقافية والأنشطة الترفيهية
- التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية.
- وضع تقديرات الميزانية للرياضة والأنشطة الثقافية والترفيهية.

ث مصلحة الصحة:

تتكون مصلحة الصحة من قسمين قسم الصحة وقسم الحماية الاجتماعية

قسم الصحة: يضم هذا القسم أربعة فروع وهي:

فروع طلب العمل/ فرع طب العلاجي/ فرع التحصيل/ فرع الحماية الاجتماعية

تقوم هذه الفروع بالمهام التالي:

- متابعة حملات وقائية للحفاظ على صحة العمال.
- التعرف على الإنسان والمواد المادية من أجل الإدارة السليمة للعاملين في إطار العمل الطبي.
- ضمان الرصد المستمر للهياكل للنظافة والسلامة من قبل فرق طبية.
- توفير أماكن الزيارات المستمرة في الأوساط المهنية.

- توفير خدمات الوقاية الطبية للحدائق الأطفال والمدارس الرياضية.
- التأكد من أن العمال والمستفيدين من الخدمات الطبية من المتخصصين والمختبرات التحليل الطبية.
- ضمان إمدادات من المسعفين.

قسم الحماية الاجتماعية: ويقوم هذا القسم بالمهام التالي:

- مسؤولة عن تنظيم وتنفيذ أنشطة الرعاية الطبية والاجتماعية ونشاط الحماية الاجتماعية.
- المساهمة في تنمية وترقية سياسة الشركة في مجال الصحة والحماية الاجتماعية.
- وضع برامج وفقا لسياسة الشركة لصالح العمال وذوي الحقوق.
- تقديم الدعم للعمال الأرمال والمتقاعدين والمستفيدين في مجال الرعاية الطبية.
- مسؤولة عن تحقيق عملية المساعدة المالية لصالح المتقاعدين والمعوقين والأرامل من ذوي الدخل المنخفض.
- وضع برامج لعملية الحنان لفائدة أبناء عمال الشركة.
- وضع برامج للعمرة لفائدة المتقاعدين من الشركة.
- استفادة المتقاعدين و أرامل العمال من الحمامات المعدنية.
- تسيير ومتابعة ملفات المتقاعدين و أرامل العمال.
- توفير خدمات صحية للعمال والمتابعة الكاملة من طرف الطبيب المختص.

ج مصلحة الطفولة:

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

قسم برمجة وتنظيم النشاطات / قسم المتابعة البيداغوجية.

إن كل قسم لديه مهامه الخاص ويمكن حصر هذه المهمات في النقاط التالية:

- تطوير وتعزيز أنشطة للأطفال.
- مسؤولة عن برامج العمل وضمان تنفيذها.
- تنظيم وتنفيذ أنشطة تذكارية وعفوية،
- ضمان التشغيل السليم للبنية التحتية الاجتماعية في مرحلة الطفولة.
- مسؤولة عن تطوير برامج التعليمية وتنفيذها لصالح الأطفال.
- توفير التدريب المستمر للموظفين المتخصصين.
- تحديد الموارد اللازمة لتوفير دعم أفضل لنشاط "الطفولة".
- إعداد الموازنات، شهرية وفصلية، والأنشطة السنوية من أجل الطفل.

- التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية.

- وضع تقديرات الميزانية للأنشطة الطفولة.

ح مصلحة المستخدمين:

تتكون مصلحة المستخدمين من أربعة فروع وهي:

فروع التسيير الإداري/ فرع تسيير الأجور/ فرع التكوين والتسيير المهني/ فرع الخدمات الاجتماعية/ فرع حلية العلاقات العامة.

كل فرع له مهامه الخاصة وتعرف على هذه المهام في المطلب الثاني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب منهج وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي:

أولاً: منهج الدراسة

في الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتحديد

العوامل التي تؤثر عليها دون التدخل في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- وتحليل العلاقة بينهما.

ثانياً: اختبار أداة الدراسة

ستحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية،

ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما

يلي:

■ **الصدق الظاهري:** للأداة المعرفة مدى صدق الأداة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين

الملحق رقم (01) وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية الملحق رقم (02) والتي تم

توزيعها على العينة المبحوثة.

■ **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة، ومن أجل الوقوف

على التناسق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Personé أحسن بين كل عبارة من عبارات

الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقة بالمشرفين	0.816**	0.000
الثقة بزملاء العمل	0.746**	0.000
الثقة بالإدارة العليا	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل الأبعاد مع محورها (الثقة التنظيمية)، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقة التنظيمية

جدول رقم (02): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

العبارة	الالتزام التنظيمي	العبارة	الالتزام التنظيمي
العبارة 16	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.577** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 24	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.534** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 17	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.740** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 25	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.710** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 18	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.734** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 26	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.746** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 19	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.746** -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 43	العبارة 27	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.735** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 20	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.797** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 28	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.650** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 21	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.634** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 29	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.715** -مستوى الدلالة 0, 000 -العدد 43

العبارة 22	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.637** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	العبارة 30	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.236 -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43
العبارة 23	-معامل الارتباط (بيرسون) 0.702** -مستوى الدلالة 0.000 -العدد 43	الالتزام التنظيمي	-معامل الارتباط (بيرسون) 1 -مستوى الدلالة -العدد 43

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات (من العبارة 16..30) مع محورها (الالتزام التنظيمي)، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي

ثالثًا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 - 1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6)، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: الالتزام التنظيمي	15	0.910	0.953
المتغير الثاني: ثقة التنظيمية	15	0.901	0.949
الصدق والثبات العام للاستبيان	30	0.945	0.972

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ (0.945)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0.901) إلى (0.910)، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي 97% وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء، ومعامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب أن يكون محصور بين -3، 3، ومعامل Kurtosis محصور بين (10، -10) بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1، 1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (3، -3).

و نحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء (Skewness) محصور بين (-10، 10)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح (Kurtosis) فهو محصور بين (-3، 3). وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الالتواء Skewness		التفلطح Kurtosis		المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0.361	-0.485	0.709	0.957	الثقة التنظيمية
0.361	-1.338	0.709	2.334	أولاً: الثقة بالمشرفين
0.361	-0.775	0.709	2.644	ثانياً: الثقة بزملاء العمل
0.361	-0.522	0.709	0.649	ثالثاً: بإدارة المؤسسة
0.361	-0.543	0.709	0.830	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول (04) يتضح أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-1.338) و (-0.485) و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (0.649) و (2.644) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10، 10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3، 3). وهذا يدل على أن بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة. وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة بموظفي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- والبالغ عددهم 104 موظف وقد كان عدد الاستثمارات الموزعة، 50 استثماراً وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 43 استثماراً.

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين: المحور الأول بعنوان الالتزام التنظيمي والمحور الثاني بعنوان الثقة التنظيمية "

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: الجنس

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	53.5%
أنثى	20	46.5%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول السابق نجد أن عدد الذكور يمثل الأغلبية بمرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 23 موظف بنسبة (53.5%) من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (46.5%) بعدد قدره 20 موظفة من أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى العينة التي أجابت.

ثانياً: العمر.

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	25.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	44.2%
من 50 سنة فأكثر	13	30.2%

المجموع	43	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

أما بالنسبة لمتغير العمر فيتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (0%) بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم (25.6%)، كما تراوحت نسبة الباحثين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (44.2%)، أما الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر بلغت نسبتهم (30.2%)، وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين من فئة الكهول .

ثالثاً: المستوى العلمي

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
44.2%	19	ليسانس
30.2%	13	شهادة تقني سامي
18.6%	8	ماجستير - ماستر
7%	3	دراسات عليا متخصصة
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

بالنسبة لفئة المستوى التعليمي للباحثين نجد ان الذين لديهم مستوى تعليمي (ليسانس) وبلغ عددهم 19 موظف، حيث بلغت نسبتهم (44.2%)، كما تبين ان الذين لديهم (شهادة تقني سامي) بلغت نسبتهم (30.2%) بعدد 13 موظف، كما تراوحت نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى (ماجستير - ماستر) (18.6) بعدد قدره 8 موظفين، اما الذين لديهم (دراسات عليا متخصصة) فبلغت نسبتهم ب (7%) بعدد 3 موظفين، وعليه نستنتج لدى مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- موارد بشرية ذات مستوى علمي لا بأس به.

رابعاً: سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد السنوات الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
0	0	أقل من 05 سنوات
20.9%	9	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
30.2%	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة

48.8%	21	من 15 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

في هذا الجدول الخاص بسنوات الخبرة لدى الموظفين كانت أعلى نسبة لفئة (من 15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (48.8%) من عينة الدراسة، وتليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) التي بلغت نسبتها (30.2%) من عينة الدراسة، ثم تليها فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) التي بلغت نسبتها (20.9%) وأخيراً فئة (أقل من 05 سنوات) التي بلغت نسبتها (0%)، وبهذا نجد أن معظم موظفي المؤسسة لديهم خبرة مهنية ومخزون معرفي.

ونستنتج مما سبق أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس كانت لصالح الذكور بنسبة (53.5%) أما بالنسبة للعمر كانت الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (44.2%)، وحيث كانت أكبر فئة بالنسبة لتوزيع عين الدراسة حسب المستوى العلمي الذين لديهم مستوى ليسانس والتي كانت نسبتها (44.2%)، أما فيما يخص الفئة الغالبة بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة المهنية (من 15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (48.8%).

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة المحور، ويتم تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لتحديد الاتجاهات بين المبحوثين سنقوم بتحليل محور الاستبيان للإجابة على أسئلة البحث.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

الجدول رقم (09): سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل / عدد المستويات

بالتعويض نجد:

$$1.33 = 3/4 = 3/ 1-5 =$$

وبذلك تكون:

الجدول رقم (10): سلم ليكارت المعدل

الدرجة	(1)	(2)	(3)
المتوسط الحسابي	1- أقل من 2.33	3.66-2.33	3,67 فأكثر
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

أولاً: تحليل محور الالتزام التنظيمي.

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا المحور معرفة ما مستوى الالتزام التنظيمي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الالتزام التنظيمي

الرقم	ابعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
أولاً: الالتزام الشعوري (العاطفي)					
1	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه المؤسسة.	3.84	0.754	1	مرتفعة
2	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلنا الخاصة.	3.56	0.983	3	متوسطة
3	أشعر بوجود جو عائلي في هذه المؤسسة بين الموظفين وفي كافة المستويات.	3.49	1.055	4	متوسطة
4	أشعر بأن أهدافنا الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل فيها.	3.37	0.926	5	متوسطة
5	أشعر بالفخر كلما تحدثت للآخرين عن مؤسستي.	3.74	0.848	2	مرتفعة
ثانياً: الالتزام المستمر					
6	من الصعب مغادرة المؤسسة حتى ولو أردت ذلك.	3.77	1.130	4	مرتفعة
7	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.	3.93	0.737	1	مرتفعة
8	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة	3.51	1.142	5	متوسطة
9	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.	3.84	0.898	3	مرتفعة
10	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي.	3.88	0.905	2	مرتفعة
ثالثاً: الالتزام المعياري					
11	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.	3.95	0.754	4	مرتفعة
12	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.	3.95	0.754	5	مرتفعة

مرتفعة	3	0.601	4.14	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.	13
مرتفعة	2	0.546	4.19	ابدل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	14
مرتفعة	1	0.502	4.44	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها.	15
مرتفعة		0.570	3.840	الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

- الالتزام المعياري

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الالتزام المعياري" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.134) بانحراف معياري (0.475). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام المعياري هي اتجاهات الآراء مرتفعة.

- الالتزام المستمر

من خلال الجدول (11) يتضح أن بعد "الالتزام المستمر" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.786) بانحراف معياري (0.701). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الالتزام المستمر هي اتجاهات الآراء نحو نسبة قبول مرتفعة.

- الالتزام العاطفي

من خلال الجدول (11) يتضح أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6) بانحراف معياري (0.711). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام العاطفي أنها اتجاهات الآراء متوسطة.

- متغير الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير الالتزام التنظيمي بلغ (3.840) بانحراف معياري (0.570). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا المتغير كانت نحو نسبة قبول مرتفعة.

ثانياً: تحليل محور الثقة التنظيمية.

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا المحور معرفة ما مستوى الثقة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

الثقة التنظيمية

الرقم	الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أولا الثقة بالمشرفين	3.744	0.795	2	مرتفعة
16	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.	4.00	0.816	1	مرتفعة
17	يحاول مشرفي دائماً التوصل إلى اتفاق مع الجميع.	3.70	0.939	4	مرتفعة
18	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	3.79	0.989	3	مرتفعة
19	مشرفي في العمل يدعمني نفسياً بالتشجيع والثناء على جهودي المبذولة.	3.81	0.982	2	مرتفعة
20	يعتبر مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	3.42	0.932	5	متوسطة
	ثانياً: الثقة بزلاء العمل	3.911	0.547	1	مرتفعة
21	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	3.86	0.675	4	مرتفعة
22	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة.	4.05	0.615	1	مرتفعة
23	تسود علاقات تعاون واخوة بين زملاء العمل.	3.98	0.636	2	مرتفعة
24	يربطني تواصل مستمر مع زملائي في العمل للقضايا المشتركة بيننا.	3.91	0.648	3	مرتفعة
25	يسعى زملائي في العمل للتعامل معي دون تفضيل مصلحتهم الذاتية.	3.77	0.841	5	مرتفعة
	ثالثاً: الثقة بالإدارة العليا	3.614	0.7	3	متوسطة
26	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	3.91	0.868	1	مرتفعة
27	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	3.51	0.960	4	متوسطة
28	إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	3.37	1.134	5	متوسطة
29	اشعر بالأمان مع الإدارة العليا للمؤسسة.	3.56	0.934	3	المتوسطة
30	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين.	3.72	0.701	2	مرتفعة
	الثقة التنظيمية	3.756	0.556		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

- الثقة بزملاء العمل

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد " الثقة بزملاء العمل " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.911) بانحراف معياري (0.547). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الثقة بزملاء العمل هي اتجاهات الآراء مرتفعة.

الثقة بالمشرفين

من خلال الجدول (12) يتضح أن بعد " الثقة بالمشرفين " جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.744) بانحراف معياري (0.795). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الثقة بالمشرفين هي اتجاهات الآراء نحو نسبة قبول آراء مرتفعة.

- الثقة بإدارة العليا

من خلال الجدول (13) يتضح أن بعد " الثقة بإدارة المؤسسة " جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.614) بانحراف معياري (0.7). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الثقة بإدارة المؤسسة أنها اتجاهات الآراء متوسطة.

- متغير الثقة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير الالتزام التنظيمي بلغ (3.756) بانحراف معياري 0.556 ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا المتغير كانت نحو نسبة قبول مرتفعة.

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)."

الفرضية البديلة **H1** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)."

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.416	1	8.416	65.863	0.000
الخطأ	5.239	41	0.128		
المجموع الدوري	13.655	42			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.050)

معامل التحديد $R^2=0.616$

معامل الارتباط $R = 0.785$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.863) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
ثقة التنظيمية	0.805	0.817	8.116	0.000	65.863	0.785 ^a	0.616

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (65.863)، وكذلك قيمة (T) البالغة (8.116) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.785)، كما أن الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي المتغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسه سوناطراك - بسكرة-

ويمكن تمثيل أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من:

y: المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي، **a**: مقطع خط الانحدار، **b**: ميل خط الانحدار، **x**: المتغير المستقل و هو الثقة التنظيمية.

بالتعويض نجد:

$$Y=0.817+0.805(\text{الثقة التنظيمية})$$

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية الصفرية H0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسه سوناطراك - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

الفرضية البديلة H1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسه سوناطراك - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

لغرض اختبار وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسه سوناطراك - بسكرة- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر الثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ثقة التنظيمية	0.415	4.546	4.546	0.000	20.667	0.579a	0.335

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول يتضح لنا وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.667)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.546) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.579)، كما أن بعد الثقة بالمشرفين يفسر ما نسبته 33.5% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بالمشرفين، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجودي أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة-

ويمكن تمثيل أثر الثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y1 = a + bx1$$

حيث يمثل كل من

Y: الالتزام التنظيمي، **a**: مقطع خط الانحدار، **b**: ميل خط الانحدار، **x1**: بعد الثقة بالمشرفين

بالتعويض نجد :

$$Y = 4.546 + 0.415x1$$

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزعماء العمل في الالتزام التنظيمي في المؤسسة مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

الفرضية البديلة H1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزعماء العمل في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

لغرض اختبار وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار أثر ثقة زملاء العمل في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ثقة التنظيمية	0.613	1.443	4.660	0.000	21.713	0.588 ^a	0.346

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21.713)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.660) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0,05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.588)، كما أن البعد الثقة بزملاء العمل يفسر ما نسبته 34.6% من التباين الحاصل للالتزام التنظيمي بمحل الدراسة وباقي المتغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بزملاء العمل، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجودي أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- ويمكن تمثيل أثر ثقة زملاء العمل في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + bx2$$

حيث يمثل كل من

Y : الالتزام التنظيمي، **a** : مقطع خط الانحدار، **b**: ميل خط الانحدار، **x2** : بعد الثقة بزملاء العمل

بالتعويض نجد:

$$Y=1.443+0.613(\text{الثقة بزملاء العمل})$$

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية **H0** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقة إدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة **H1** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

لغرض اختبار وجود أثر ذا دلالة إحصائية ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ثقة التنظيمية	0.613	1.624	7.331	0.000	53.744	0.753 ^a	0.567

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.v24

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (53.744)، وكذلك قيمة (T) البالغة (7.331) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.753)، كما أن بعد ثقة بإدارة العليا يفسر ما نسبته 56.7% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة ثقة بالإدارة العليا، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجودي أثر ذو دلالة إحصائية ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك -بسكرة-

ويمكن تمثيل أثر ثقة بإدارة المؤسسة في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + bx^3$$

حيث يمثل كل من

Y: الالتزام التنظيمي، **a**: مقطع خط الانحدار، **b**: ميل خط الانحدار، **x³**: بعد ثقة بإدارة المؤسسة

بالتعويض نجد:

$$Y = 1.624 + 0.613x^3$$

(ثقة بإدارة العليا)

المطلب الخامس: تفسير النتائج.

الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي وابعاده بالمديرية محل الدراسة، وبلغ متوسط الحسابي للإجابات عن متغير الالتزام التنظيمي (3.840) بانحراف معياري (0.570). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بخصوص هذا المتغير كانت نحو نسبة قبول مرتفعة هذا راجع الى جودة الخدمات والامتيازات التي تمارسها مؤسسة سوناطراك للموظفين من اجل الحصول على استمرارية الموظفين في العمل والحفاظ على كفاءات وخبرات والمثابرة في تحقيق اهداف المديرية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- بعد " الالتزام المعياري " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.134) بانحراف معياري (0.475). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما لاحظنا أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام المعياري هي اتجاهات آراء مرتفعة، وهذا راجع إلى الشعور بأن الفرد لديه التزام بعمله والبقاء في مؤسسته من خلال محافظة على ممتلكاتها وبذل جهد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بسبب طبيعة المؤسسة الاقتصادية وتقديم أفضل امتيازات للموظفين لديها والذي يؤدي الى التزام الموظفين اثناء العمل، وهذا ما يؤكد وجود التزام معياري مرتفع في هذه المؤسسة.

- بعد " الالتزام المستمر " جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.786) بانحراف معياري (0.701). ووفقا لمقياس الدراسة فان الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما لاحظنا أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الالتزام المستمر هي اتجاهات الآراء نحو نسبة قبول مرتفعة، وهذا راجع إلى التأثير الكبير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في حالة عدم الاستمرار في مؤسسة، حيث لا توجد حلول أخرى او فرص بديلة متاحة وهذا ما يؤكد وجود التزام مستمر لدى موظفي المؤسسة.

- بعد "الالتزام العاطفي" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6) بانحراف معياري (0.711). ووفقا لمقياس الدراسة فان الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة كما لاحظنا أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام العاطفي أنها اتجاهات الآراء متوسطة، وهذا راجع الى ان الموظفين يعتبرون أنفسهم كفرد من عائلة هذه المؤسسة ويقدمون الاخلاص لها بقية حياتهم حتى التقاعد.

➤ أكدت نتائج الدراسة المستوى المرتفع للثقة التنظيمية وابعادها بالمديرية محل الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير الالتزام التنظيمي (3.756) بانحراف معياري 0.556 ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا المتغير كانت نحو نسبة قبول مرتفعة، ويرجع ذلك ربما الى المناخ التنظيمي الجيد الذي تمتاز به مؤسسة سوناطراك عموما، والخصائص التنظيمية المرتبطة بدرجة التماسك والتلاحم بين الموظفين، والى الثقة المرتفعة بزملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا بالمديرية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

- بعد " الثقة بزملاء العمل " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.911) بانحراف معياري (0.547). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء

المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما لاحظنا أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الثقة بزلاء العمل هي اتجاهات الآراء مرتفعة، وهذا راجع إلى الارتباط الوثيق بين موظفين، وميلهم إلى روح التعاون والعمل الجماعي بين زملاء، وتبادل المعلومات بينهم، وامتلاك الغالبية منهم بأخلاقيات مهنية تمكنهم من أداء عملهم بشرف ونزاهة والتقييد بأساليب العمل، مما زاد من ثقتهم ببعضهم البعض.

- بعد " الثقة بالمشرفين" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.744) بانحراف معياري (0.795). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الثقة بالمشرفين هي اتجاهات الآراء نحو نسبة قبول مرتفعة، وهذا راجع إلى ان المشرفين يتمتعون بفعالية الاشراف بالقدرة على التأثير على الموظفين والاهتمام بحل مشاكلهم وتوضيح طرق العمل لهم عند الحاجة لذلك والاعتراف بجهودهم، مما جعل الموظفين يمنحونهم هذه الثقة.

- بعد " الثقة بإدارة المؤسسة" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.614) بانحراف معياري (0.7). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الثقة بإدارة المؤسسة أنها اتجاهات الآراء متوسطة، وهذا راجع إلى العلاقات الجيدة بين الادارة العليا والموظفين، ووضوح السياسات الإدارية في الفرع والاهتمام بمصالح موظفيها والتعامل معهم بعدالة وشفافية، وكذلك لوعي الموظف بحقوقه وواجباته، مما أصبحت هناك ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والموظف.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

➤ اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة التنظيمية، وهي نفس النتيجة مع دراسة (حكمت محمد فليح. 2010) حيث أثبتت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وترجع هذه النتيجة إلى قدرة الإدارة العليا بتنفيذ مهامها بشكل جيد عن طريق قيامها بتسيير ممنهج للإدارة، بالإشتراك مع مشرفين ذو كفاءة و متمكنين من التسيير والاشراف وقادرين على خلق فضاء متعاون و بث روح المجموعة بين الزملاء، والذي من شأنه زيادة درجة الإلتزام داخل التنظيم

➤ اكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن بعد الثقة بالمشرفين يفسر ما نسبته 33.5% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة بالمشرفين، وترجع هذه النتيجة إلى ان الموظف لديه الثقة

الكاملة في مشرفه الذي يمتلك مهارات التي تجعله متمكناً من أداء عمله و سعيه الدائم الى الدعم النفسي وتقدير جهود الموظفين الذين يشرف عنهم، كما ان اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور تجعل جعل الموظفين يشعرون بالثقة التامة به في انجاز الاعمال واحساسهم بالالتزام نحو هذه المؤسسة.

➤ كما اكدت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، ، حيث أن البعد الثقة بزملاء العمل يفسر ما نسبته %34.6 من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بزملاء العمل ، ويرجع ذلك الى ان زملاء العمل يقدمون العون و المساعدة فيما بينهم، كما يربطهم تواصل في القضايا المشتركة دون تفضيل مصلحتهم الذاتية، و بذلك يخلق جو عائلي فيما بينهم و سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل تعاوني ، والالتزام نحوها.

➤ توصلت الدراسة إلى أن وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن بعد الثقة بالإدارة العليا يفسر ما نسبته %56.7 من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة التفسير الاكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بالإدارة العليا، وترجع هذه النتيجة الى أن ادارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف وتقديم المساعدة و العون للموظفين و شعورهم بالأمان مع الإدارة العليا للمؤسسة، وبذلك يؤدي الى عدم تفكيرهم في تغيير وظيفتهم في حال توفر فرص أخرى والاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة و بذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

خاتمة الفصل التطبيقي

- بناء على مما سبق في الجانب النظري وتم تطبيقه في الجانب التطبيقي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة، واعتمدنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على موظفي محل الدراسة، توصلنا الى النتائج التالية:
- ✚ مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - ✚ مستوى الثقة التنظيمية مرتفع بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقة بإدارة العليا في الالتزام التنظيمي في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- والتي كانت محل الدراسة الميدانية وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر الثقة التنظيمية الالتزام التنظيمي.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج توصلنا إليها خلال دراستنا الى مجموعتين، المجموعة الأولى خاصة بالجانب النظري والمجموعة الثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي.

النتائج النظرية

الالتزام التنظيمي هو درجة رضا الفرد بمنظّمته واهتمامه بهاء الرغبة القوية في الاستمرار فيها.

- الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها ساهم وانباء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها.
- تعتبر الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة وهي عنصر أساسي في تحقيق فاعلية المنظمة
- توفير الشروط التنظيمية المساعدة على ترسيخ قيم الثقة بين أفراد التنظيم من شأنه أن يعزز الالتزام التنظيمي
- تعزيز الثقة التنظيمية يقتضي دعم العلاقات التنظيمية الإيجابية بين مختلف الأفراد بالشكل الذي يؤدي إلى ترسيخ ثقة العامل أولاً في زملائه، وفي رؤسائه، وكذا في إدارة المؤسسة

ثانياً: النتائج التطبيقية

- مستوى (الثقة التنظيمية) في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- بشكل عام كان مرتفع، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لمحور (الثقة التنظيمية) (3.756).
- مستوى (الالتزام التنظيمي) في مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة- بشكل عام كان مرتفع، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لمحور (الالتزام التنظيمي) (3.840).
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 61.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن بعد الثقة بالمشرفين يفسر ما نسبته 33.5% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بالمشرفين.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقة بزلاء العمل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن البعد الثقة بزلاء العمل يفسر ما نسبته 34.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بزلاء العمل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن بعد الثقة بالإدارة العليا يفسر ما نسبته 56.7% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة التفسير الاكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بالإدارة العليا.

ثالثا: التوصيات

- استناد الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:
- زيادة ثقة بين الموظفين والإدارة العليا من اجل تحسين ظروف العمل ووصول الى اهداف مديرية.
- يجب على إدارة المديرية أن تنظر وعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الملخص
	شكر وعرفان
	قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية
أ-س	المقدمة
24	الفصل الأول: الالتزام التنظيمي
24	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
24	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.
25	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.
25	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
25	المبحث الثاني: أبعاد، مراحل، قياس الالتزام التنظيمي.
26	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.
26	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وتطوره
27	المطلب الثالث: قياس الالتزام التنظيمي
28	المبحث الثالث: مستويات، محددات، نتائج الالتزام التنظيمي
29	المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي.
31	المطلب الثالث: نتائج لالتزام التنظيمي
34	خاتمة الفصل الاول
36	الفصل الثاني: الثقة التنظيمية
36	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
36	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
36	المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
37	المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية
37	المبحث الثاني: أسس الثقة التنظيمية، عوامل بناءها وأبعادها
38	المطلب الأول: أسس-الثقة التنظيمية
38	المطلب الثاني: عوامل بناء وتعزيز الثقة التنظيمية
40	المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية
41	المبحث الثالث أنواع، مستويات، محددات الثقة التنظيمية

41	المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية
42	المطلب الثاني: مستويات الثقة التنظيمية
42	المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية
43	المطلب الرابع: علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي
46	خاتمة الفصل الثاني
48	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
48	المطلب الأول: مدخل عام لشركة سوناطراك
48	أولاً: التطور التاريخي لسوناطراك
48	ثانياً: مفهوم شركة سوناطراك
48	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لشركة سوناطراك
49	المطلب الثاني: مديرية الشؤون الاجتماعية
49	أولاً: تعريف بمديرية الشؤون الاجتماعية
49	ثانياً: مهام مديرية الشؤون الاجتماعية
50	ثالثاً: هيكلها التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية
50	المطلب الثالث: مصالح مديرية الشؤون الاجتماعية
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
54	أولاً: منهج الدراسة
54	ثانياً: اختبار أداة الدراسة
56	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
57	رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي.
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
58	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
60	الفرع الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة.
64	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
64	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى
66	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
67	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
68	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
69	المطلب الخامس: تفسير النتائج

69	الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
71	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
73	خاتمة الفصل التطبيقي
75	الخاتمة
78	فهرس المحتويات.
82	قائمة المراجع.
88	الملاحق.

قائمة المراجع

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. بالنسبة للمقالات:

1. أميرة خضير كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8(العدد 31)، 227-249.
2. باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصفحات 22-43.
3. بوبكر نعرورة، و احمد تي. (2021). تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لعمال الأجراء بالوادي CNAS. الصفحات 340-354.
4. حكمت محمد فليح. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، الصفحات 166-202.
5. حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم(العدد 32)، الصفحات 264-290.
6. رعر صالح مصطفى ، و المجد عبد الغفور قتيبة . (2020). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والاسكان -المركز الوطني للاستشارات الهندسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، الصفحات 177-196.
7. دجاني منصور. (سبتمبر، 2020). الثقة التنظيمية. مجلة قضايا معرفية، المجلد 02(العدد 05)، الصفحات 91-101.
8. سعدية موهي وريوش. (2021). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى معلمات رياض الاطفال. مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3(العدد 4. ملحق 1)، 723-765.
9. سندس رضوي خوين. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق أاللتزام لدى أأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الصفحات 119-143.
10. سهير عادل حامد الجادر، و زهراء غانم مرجاح. (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22(العدد 87)، الصفحات 242-257.
11. عادل عبدالله عزيز الراشدي، و خالد زيدان عبدالهادي. (2019). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد في البنك المركزي. تنمية الرافدين، المجلد 38 (العدد 121)، 113-131.

12. عبد الحفيظ بدر محمد عبد المنعم. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية (العدد 13)، الصفحات 147-200.
13. علي حسن القرني. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، الصفحات 329-350.
14. فرح يس فرح عبد الخير، و مأمون يس بدوي بابكر. (2018). أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 2، الصفحات 111-77.
15. كفاح عباس محميد، و سلوان باسم ذياب. (2021). تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 (العدد 55. الجزء 1)، الصفحات 448-461.
16. محمد المصطفى الخرشوم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27 - العدد الثالث)، 199-169.
17. محمد جابر محمود، ننسى فؤاد احمد، و منال محمد بكرى حسن. (ديسمبر، 2018). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، الصفحات 190-204.
18. محمد جودت محمد فارس. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الصفحات 165-195.
19. محمد رشدي احمد ذيب، و راتب السعود. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء. مجلة دراسات العلوم التربوية (المجلد 41. الملحق 1)، 494-512.
20. مها بنت عبدالله بن عبداللطيف العتيبي. (2019). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس. المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35 (العدد 11)، 424-456.
21. نصر الدين قعودة، و منيرة سلامي. (جوان، 2020). أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة (المجلد 4. العدد 1)، 42-54.
22. نور باسم عبد، و هديل كاظم سعيد. (2021). الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لعينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 64)، الصفحات 211-228.
23. هديل كاظم سعيد، و وسام خالد التميمي. (2016). إنعكاس تبادلية القائد - العضو في الإلتزام التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 90-123.

24. هديل محمد علي عبد الهادي القاموسي. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة). مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد 58(الجزء 2)، 222-254.
25. ياسر لطيف خلف. (2021). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة اقتصاديات الاعتصام للبحوث التطبيقية، 267-245.
26. يوسف حامد يوسف مانع. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة. مجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، الصفحات 365-289.

2. بالنسبة للكتب

27. احمد محمد الشايب، وعنان محمد ابو حمور. (2014). مفاهيم ادارية المعاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
28. احمد يوسف دودين. (2013). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
29. جرينبرج جيرالد، و بارون روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (رافعي محمد رافعي، و اسماعيل علي بيسوني، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
30. محمد شهاب، وفادية إبراهيم. (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان، الاردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
31. ياسر فتحى الهداوي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة (المجلد الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: مجموعة العربية للتدريب والنشر.

3. بالنسبة للأطروحات والمذكرات

- رسائل ماجستير

32. إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (رسالة ماجستير). نزوى، كلية العلوم والآداب، عمان: جامعة نزوى.
33. أحمد بن حميد بن محمد العبادي. (1999). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة (رسالة ماجستير). مكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
34. أسماء زهري عبد الله زايد. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس
35. أفنان بكر محمد الزبط. (2019). درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير). عمان، كلية العلوم التربوية، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

36. إيناس فؤاد فلميان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم (رسالة ماجستير). مكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
37. إيناس فؤاد نواوي فلمبان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). مكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
38. خالد احمد محمد الوازن. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة (رسالة ماجستير). الرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، مملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
39. دلال العريفي. (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
40. سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
41. سمية جقيدل. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط (رسالة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
42. عايدة سعيد ديب بنات. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم (رسالة ماجستير). غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
43. العيادي أحمد حميد. (2000). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة (رسالة ماجستير). 12. مكة المكرمة، كلية الإدارة، السعودية: جامعة أم القرى مكة المكرمة.
44. لعون عطية. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة (رسالة ماجستير). وهران، قسم علم النفس وانطروفوني، الجزائر: جامعة وهران 02.
45. محمد اسماعيل داود الجماسي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
46. محمد عبد سعيد عليان، (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية الاقتصاد والإدارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
47. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). 34. غزة، كلية الإدارة والاقتصاد، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

48. منصور مفلح منصور القويحاني البلوي. (2008). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية (رسالة ماجستير). 136. عمادة الدراسات العليا، تابوك السعودية: جامعة مؤتة.
49. نسرین غانم عبد الله أبو شاويش. (2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- أطروحة دكتوراه
50. نورة مومن. (2019). علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة (أطروحة دكتوراه) نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC - بولاية باتنة - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
51. هدى درنوني. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - (أطروحة الدكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ثانيا: دراسات باللغة الأجنبية:

52. Baştuğ Gülsüm ،Pala Adem ،Kumartaşlı Mehmet ،Günel İlker ، و Duyan Mehdi . (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. Universal Journal of Educational Research ,p1418-1425

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر ادارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسعدنا أن نضع هذا الاستبيان بين ايديكم، والذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نعدّها لإكمال شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك - بسكرة"

تهدف هذه الدراسة الى البحث في اثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك - بسكرة-، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بشكل كبير على صحة إجاباتكم، حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي لنجاحه.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

تحت اشراف

مليكة علائي

من اعداد:

بوعلام بلال

بن وطاس محمد الصالح

السنة الجامعية 2022/2021

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى تحديد بعض البيانات الشخصية والوظيفية بحيث يمكن تحليل النتائج لاحقاً، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب

1- الجنس:

ذكر انثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى العلمي:

بكالوريا فأقل ليسانس شهادة تقني سامي
 ماجستير - ماستر مهندس دراسات عليا متخصصة

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم لثاني: محاور الاستبانة

المحور الاول: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، يرجى تحديد وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الالتزام الشعوري (العاطفي)						
1	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه المؤسسة.					
2	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل الخاصة.					
3	أشعر بوجود جو عائلي في هذه المؤسسة بين الموظفين وفي كافة المستويات.					
4	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل فيها.					
5	اشعر بالفخر كلما تحدثت للآخرين عن مؤسستي.					
ثانياً: الالتزام المستمر						
6	من الصعب مغادرة المؤسسة حتى ولو أردت ذلك.					
7	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد.					
8	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه المؤسسة					
9	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.					
10	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي.					
ثالثاً: الالتزام المعياري						
11	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.					
12	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.					
13	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.					
14	ابذل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					

					أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها.	15
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، يرجى تحديد وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أبعاد الثقة التنظيمية وعبارات القياس	الرقم
أولاً: الثقة بالمشرفين						
					مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.	16
					يحاول مشرفي دائماً التوصل إلى اتفاق مع الجميع.	17
					اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	18
					مشرفي في العمل يدعمني نفسياً بالتشجيع والثناء على جهودي المبذولة.	19
					يعتبر مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	20
ثانياً: الثقة بزملاء العمل						
					أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	21
					زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة.	22
					تسود علاقات تعاون واخوة بين زملاء العمل.	23
					يربطني تواصل مستمر مع زملائي في العمل للقضايا المشتركة بيننا.	24
					يسعى زملائي في العمل للتعامل معي دون تفضيل مصلحتهم الذاتية.	25
ثالثاً: الثقة بإدارة العليا						
					إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	26
					اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	27
					إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	28

					اشعر بالأمان مع الادارة العليا للمؤسسة.	29
					تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين.	30

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء المحكمين.

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	المكان الوظيفي
01	د-علاي مليكة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
02	د-شنافي نوال	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
03	د-داسي وهيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 09 - 05 - 2022

إلى السيد: مدير شركة سونطراك
بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 598 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - بوعلام بلال

2 - بن وطاس محمد صالح

تخصص: إدارة الموارد البشرية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر الثقة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي"

تحت إشراف: د/ علالي مليكة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة