



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



الموضوع

أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة
دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه
-وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

➤ جيجخ فايزة

من إعداد الطالب:

• قواند أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- جبيرات سناء
جامعة بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- جيجخ فايزة
جامعة بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بنوناس صباح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



الموضوع

أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة
دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه
-وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

➤ جيجخ فايزة

من إعداد الطالب:

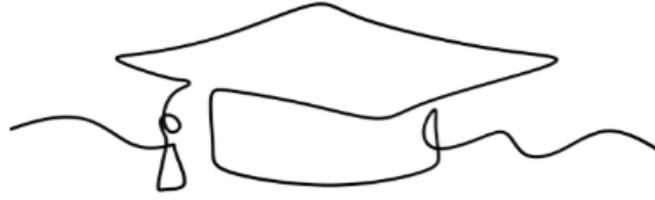
• قواند أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- جبيرات سناء
جامعة بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- جيجخ فايزة
جامعة بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بنوناس صباح

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكرو عرفان

قبل كل شيء نحمد الله عزوجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم والبصيرة والذي
هدانا ووفقنا لبلوغ هذه الدرجة
و أقول

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"
واما بعد يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من أمد لي يد العون
وساهم معي في

تذليل الصعوبات التي واجهتها في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر:
الأستاذة المشرفة: "جيجخ فايزة" على مجهوداتها وتوجيهاتها ونصائحها ودعمها لي
إلى كل أساتذة الكلية الكرام وأخص بالذكر الأستاذ "مناصرية اسماعيل"
والأستاذة "خان أحلام"

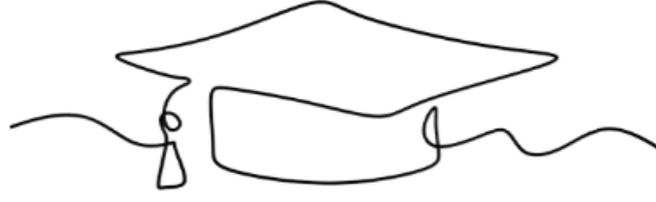
مثال الإثار والأخلاق والتفاني والإخلاص المهني على كل ما قدموه لي طيلة
مشواري الدراسي

ونصحبهم وتوجيههم لي

و أقدم جزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى أعضاء اللجنة المناقشة
الذين تكرموا بإثراء هذا العمل المتواضع بملاحظاتهم القيمة
دون أن أنسي من شارك معي تعب وعناء إنجاز هذه المذكرة الأنسة والأخت
المساندة "آمال خولة"

وأشكر كل موظفي المؤسسة محل الدراسة على حسن استقبالهم لي ودعمهم
للبحث العلمي

وأشكر كل من ساند من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.



الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على نبي الهدى خير البرية أجمعين محمد صلى

الله عليه وسلم وعلى صحبه

ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة

ومن علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛

برا، وإحسانا، ووفاء لهما: أبي رحمة الله عليه، أمي الغالية حفظها الله

وأطال في عمرها

وإلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي من كانوا عوناً وسنداً لي في

مسيرتي

ومن ذللوا لي كل صعب إخوتي الأعزاء وشموع بيتنا

إلى كل من علمني حرفاً وكان معلماً لي يوماً ما ولم يبخل علينا بالعلم جزاه

الله خيراً

إلى كل الأصدقاء والأقارب وكل من ساندني وكان له دور من قريب أو بعيد في

إتمام هذه الدراسة

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

إلى كل قارئ لهذا البحث ومستفيد من قراءته

قوائد أسامة

الملخص

-هدفت الدراسة الى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف في المؤسسة محل الدراسة تم استرجاع 35 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها

-وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة 70.8 % ، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة لبعدي الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة في حين لا يوجد أثر لبعدي الثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسكرة ،

- وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات أهمها: يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتحسين الثقة بين العاملين والإدارة العليا ، والعمل على زيادة إخلاص وولاء الأفراد لها من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمشاكل والسعي لحلها واحترام مطالبهم من أجل الاجتهاد في تحقيق أهداف المؤسسة. وكذا محاولة المنظمة الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي لموظفيها .

الكلمات المفتاحية: ثقة تنظيمية، ولاء تنظيمي، المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – بسكرة.

Summary

The study aimed to measure the impact of organizational trust dimensions (trust in supervisors, trust in senior management, trust in coworkers) on enhancing organizational loyalty in the Algerian Water Company - Biskra. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary tool for collecting primary data. It was distributed to a random sample of 40 employees in the institution under study, and 35 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. A range of statistical methods was employed to process and analyze the data.

The study reached several conclusions, the most important of which are: there is an impact of organizational trust on enhancing organizational loyalty by 70.8%. Additionally, there is a significant impact of the dimensions of trust in supervisors and trust in coworkers on enhancing organizational loyalty in the institution under study, while there is no impact of trust in senior management on enhancing organizational loyalty in the institution under study, according to the responses of the sample from the Algerian Water Company - Biskra.

Based on the study's results, several recommendations were made, the most important of which are: the organization's management should focus on improving trust between employees and senior management, and work on increasing the loyalty and dedication of individuals by involving them in decision-making and problem-solving processes, respecting their demands to strive to achieve the organization's objectives, and paying more attention to the moral aspect of its employees.

Keywords: organizational trust, organizational loyalty, Algerian Water Company - Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	الشكر والإهداء
-	الملخص بالعربية
-	الملخص بالانجليزية
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
-	الملاحق
الإطار المنهجي للدراسة	
ب	مقدمة
ب	طرح الإشكالية
ج	التساؤلات الفرعية
ج	فرضيات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	منهجية الدراسة
د	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
7	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
8	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الولاء التنظيمي
9	المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات الولاء التنظيمي
11	المبحث الثاني: مرتكزات الولاء التنظيمي
11	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
12	المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
14	لمطلب الثالث: مراحل تطور الولاء التنظيمي
15	المبحث الثالث: أساسيات الولاء التنظيمي
15	المطلب الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

18	المطلب الثالث: أسباب ضعف الولاء التنظيمي
الفصل الثاني: الإطار النظري الثقة التنظيمية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
21	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
23	المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية
24	المطلب الثالث: أهمية تبني الثقة التنظيمية
25	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
25	المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
27	المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية
28	المطلب الثالث: العوامل و المحددات المؤثرة في الثقة التنظيمية
30	المبحث الثالث: مرتكزات الثقة التنظيمية
30	المطلب الأول: أساسيات بناء وتدعيم الثقة التنظيمية
31	المطلب الثاني: أسباب و مؤشرات وأثر فقدان الثقة التنظيمية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
33	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في المؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة-	
35	تمهيد:
36	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة
36	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة
37	المطلب الثاني: النشاط الأساسي المنظمة
37	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
43	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
60	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
39	الجدول رقم (1): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان
40	الجدول رقم (2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي
42	الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
43	الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
44	جدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
45	الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
45	الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
47	الجدول رقم (8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الولاء التنظيمي العاطفي
48	الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الولاء التنظيمي المعياري
49	الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الولاء التنظيمي المستمر
50	الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الثقة في الإدارة العليا
51	الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الثقة في المشرفين
52	الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الثقة في زملاء العمل
53	الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
54	الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
55	الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
55	الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
56	الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
ج	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
13	الشكل رقم (2) يوضح أبعاد الولاء التنظيمي
26	الشكل رقم (3) يوضح أبعاد الثقة التنظيمية
28	الشكل رقم (4) يوضح محددات الثقة التنظيمية وأثارها على العاملين
41	الشكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي المؤسسة الجزائرية المياه _بسكرة
43	الشكل رقم (6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
44	الشكل رقم (7) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
45	الشكل رقم (8): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
46	لشكل رقم (9): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
/	استبانة
/	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج
/	التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

مقدمة عامة

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات و تغييرات عميقة و شاملة و سريعة فرضت على الإدارة تحديات لا بد من مواجهتها، فهناك حاجة إلى إدارة تهجر التقليد و تتعامل مع التغيير، فالعصر الحالي ليس له مثيل في تاريخ البشرية، فهو عصر التطور الهائل في مجالات التقدم العلمي والتكنولوجي، هذا التطور يلزم أن يواكب حداثة في الإدارة و أساليبها، فالتخلف و التقدم في أي مجتمع أصبحا رهنا بتطور الإدارة أو تخلفها، فالإدارة تحتل مركز القلب في أي مجتمع، فيمكننا اعتبار هذا العصر بعصر الإدارة، فالاستثمار اليوم بات استثمار في العنصر البشري على اعتباره المورد الأهم في المنظمة و المصدر الجوهرى لقدراتها التنافسية إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مما يفرض على إدارة المنظمات الرائدة السعي للاهتمام بها من خلال تهيئة المناخ التنظيمي السليم لها مما يحقق لها الكفاءة والفاعلية و ذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم في مختلف مستوياتهم التنظيمية و بين التنظيم وأهدافه.

إن تفاني العاملين واستمرارهم في العمل من خلال تعزيز قدراتهم الوظيفية يؤدي إلى الحصول على الإخلاص والولاء التنظيمي حيث يعد هذا الأخير من بين الأهداف التي تسعة إليها جميع المنظمات

كما يعتبر الولاء التنظيمي في المنظمات ثمرة جهود وذكاء أداري متميز دأبت الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض غرسه في أنفس العاملين من اجل بلوغ الغاية الكبرى وهي أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وانتشارها بالشكل المطلوب من تطويرها ونموها بالنسق الصحيح ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع.

ومما لا شك فيه أصبح موضوع الثقة التنظيمية مجال اهتمام الكثير من المنظمات، تعود أهميته إلى قوة تأثيره على العديد من اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم الإيجابية، وان العاملين الذين يتولد لديهم شعور بالمساندة لمنظماتهم يكون لديهم رضا وانتماء وكذا ولاء اتجاه المنظمة ورغبة في التفوق بطريقة تساعد على تحقيق أهدافهم بشكل خاص وأهداف المنظمة بشكل عام.

فالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي يعدان من المتغيرات التنظيمية الأساسية وحجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، لأنها تساهم في تحقيق أهدافها بشكل أو بآخر، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة ومدى ولاء العاملين في المنظمة، مما يدعم هذا الأمر ويجعلهما يدفعان معا نحو عجلة التميز لتسير منظمات الأعمال بسلاسة وكفاءة.

1- طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية

إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه-بسكرة-؟

التساؤلات الفرعية:

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي:

- ✓ ما مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما أثر الثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما أثر الثقة في المشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما أثر الثقة في الزملاء في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

2- الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت المواضيع المشابهة الموضوع الدراسة، وهذا من أجل التعرف على منهجيتها وأهم ما تم التوصل إليه من حيث نتائجها للإستفادة منها في وضع وبناء منهجية الدراسة الحالية.

1. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

_الدراسات العربية:

- دراسة: (سحر رشيد الرواشدة وحسن أحمد الطعاني 2022) "التمكين الإداري لدى مديري المدارس و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك"

_إشكالية الدراسة: هل التمكين الإداري لدى مديري المدارس علاقة بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟، تم إستقصاء آراء عينة حجمها 51 معلم في مدارس محافظة الكرك، تم الإعتماد على الإستبانة كأدات أساسية لجمع البيانات وتم الإعتماد على برنامج spss للتحليل الإحصائي للبيانات، تهدف

هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.، التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس و الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تصورات المبحوثين لمتغير التمكين الإداري بأبعاده قد جاءت متوسطة. إن تصورات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية بأبعادهما جاءت بدرجة متوسطة.،وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تقديرات معلمين المدارس بمستوى الثقة التنظيمية و مستوى التمكين الإداري.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: (Bougherza Rédha and others,2022) “the organisational Commitment of Human Resources organisation trust and its impact on ,

إشكالية الدراسة: ما هو تأثير الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد الصديق بن يحيى بقطب تاسوست ،جيجل؟ تم إستطلاع آراء عينة مكونة من 60موظف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ، جيجل وتم الإعتقاد على الإستبيان لمعرفة آراء الموظفين مع الإعتقاد على برنامج spss لتحليل الإحصائي للبيانات، هدفت هذه الدراسة إلى: توفير الإطار النظري لكل من الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المكتبة المركزية لجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ،جيجل.الكشف على مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين العاملين في المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ،جيجل.

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:يوجد مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بالمكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ، جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.هناك مستوى عالى من الإلتزام التنظيمي بين الموظفين العاملين في المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ، جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.تؤكد النتائج رغبة العمال القوية في الإنضباط و الإمتثال التنظيمي القواعد والتخلي عن السلوكيات السلبية التي يمكن أن تضر بالمنظمة.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة: (إبراهيم راشد الشمري، 2005) بعنوان أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة إستطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية

إشكالية الدراسة: ما أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات_الأعل؟ بلغ حجم العينة 57 فرد من موظفي المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات_الأعل، تم جمع المعلومات عن طريق الإعتماد على الإستبيان تم الإعتماد للتحليل الإحصائي للبيانات الدراسة **spss** على برنامج، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية بالفرات_الأعل. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات_الأعل. الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين لدى موظفي المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات_الأعل، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين(العاملين بإستبعاد تفويض السلطة(في الولاء التنظيمي، إن إعتماد عملية تمكين العاملين يساهم في تعزيز الولاء العاملين في المنظمة و يزداد هذا التعزيز بشكل متوازي_ مع زيادة دعم العاملين و قناعة الإدارة توفير بيئة منظمة مساعدة، حققت متغير الولاء التنظيمي مستوى اهمية جيدة، ترتبت أبعاده حسب الأهمية على التوالي (كما يلي) الثقة(_ التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي الدراسات الأجنبية:

("the Effets of Trust Commitme and Loyalty in the organisation sector Satisfaction on Customer" (Luciana bricci, 2015) دراسة:

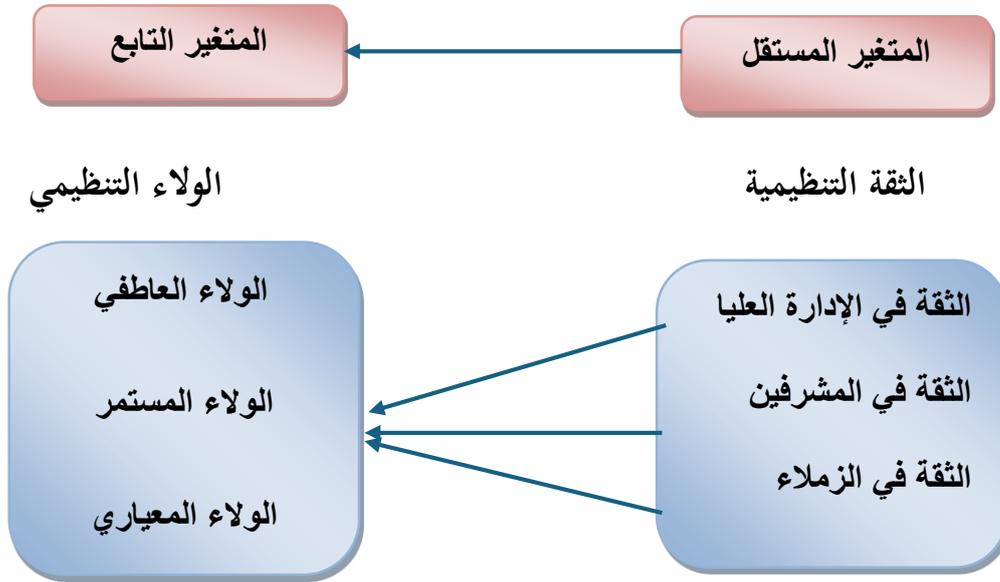
إشكالية الدراسة: أثر الثقة والإلتزام التنظيمي ورضا العملاء على الولاء في مجال التسويق في قطاع التوزيع في البرتغال، للإجابة على الإشكالية تم توزيع إستبيان على عينة متكونة من 100 فرد من عملاء قطاع التوزيع في البرتغال، تم جمع البيانات بالإعتماد على الإستبيان كأدات أساسية، كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و الإعتماد على برنامج **spss**

_هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في إضهار التأثيرات الرئيسية الثقة والإلتزام ورضا العملاء عن الولاء في مجال التسويق: التعرف على الجانب النظري للثقة والإلتزام والرضا و الولاء في المجال التسويقي التعرف على مستوى ولاء العملاء في قطاع التوزيع في البرتغال، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن الثقة لها أثار إيجابي و مباشر على الإلتزام والرضا، الإلتزام له تأثير إيجابي ومباشر على الولاء، و الرضا له تأثير إيجابي ومباشر على الولاء.

3- نموذج الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي الشكل رقم (1)، وليتضمن هذا الأخير متغيري الدراسة المتغير الأول المستقل الذي يمثل الثقة التنظيمية، والثاني يعبر عن المتغير التابع الذي يمثله الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة

4- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية المطروحة أعلاه، تم بناء الفرضية الرئيسية التالية بفروعها كما يلي:
الفرضية الرئيسية :

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05

■ الفرضيات الفرعية:

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

5- التعريفات الإجرائية :

- الولاء التنظيمي: يعرف على أنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة على الرغم من وجود حوافز خارجية"
- الولاء العاطفي: ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة .
- الولاء المستمر: ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة لاستمراره في المنظمة
- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم
- الثقة التنظيمية: هي إيمان الموظفين بأمانة المنظمة، وحقيقة أن المنظمة لن تستفيد منهم شخصيا وحقيقة انا المنظمة ستظهر جهود ايجابية للوفاء بوعودها
- الثقة في الزملاء: المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف
- الثقة في المشرفين: تعرف الثقة بالمشرفين على أنها ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجياتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع الروح المعنوية لهم
- الثقة في إدارة المنظمة: تشير الثقة بإدارة المنظمة إلى ثقة الأفراد بالأهداف وقرارات المنظمة وبما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة.

6- النموذج الإستمولوجي :

- من الناحية الإستمولوجية إعتمدنا في هذه الدراسة على النموذج الوضعية كونها يركز على قياس الظاهرة بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات الشخصية ويهدف إلى إكتشاف العلاقة السببية بين المتغيرات والأثر السببي بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي، وذلك من خلال الإعتداد على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي لأنه يعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية وحيادية التحليل والموضوعية

7- منهجية الدراسة

من أجل معالجة مشكلة الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات سنقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي إلى جانب استخدام أسلوب التحليل و ذلك لما تقتضيه الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية من خلالها، و ذلك من اجل وصف متغيرات الدراسة حتى لا تبدو الدراسة تحليلية بحث سنستعمل طريقة دراسة حالة و هي دراسة تقييمية اعتمدت على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كأداة لجمع البيانات والدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي بالإضافة إلى التحليل الاحصائي للنتائج الميدانية و تقديم الاقتراحات المناسبة و اللازمة .

8- أدوات جمع البيانات

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبيان مخصص لهذا الغرض ووزع على موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه _بسكرة

المصادر الثانوية: الإعتماد على الكتب والمراجعة العربية والأجنبية والمقالات والدراسات السابقة.

9- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وتم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 35 موظف على مستوى المؤسسة

الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023_2024 وتمت الدراسة الميدانية جمع البيانات خلال نفس الفصل المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

10- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية بحثنا في أنه يلقي الضوء على مفهومين مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية؛ إذ لقي كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين والدارسين؛ نظرا لأثرهما الكبير على نجاح المنظمات، وعليه تتأتى أهمية بحثنا من دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة ومحاولة التعرف على دورالثقة التنظيمية ومختلف أبعاده المعتمدة في بحثنا على الولاء التنظيمي. وعموما يمكن تلخيص الأهمية في:

❖ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تكشف مفهوم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

❖ احتمالية إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه مع إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى واقتراحات.

❖ الربط بين متغيرين هامين هما الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما.

❖ البحث في دورا لثقة التنظيمية في الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

11- أهداف الدراسة

❖ إن الهدف الجوهرى لهاته الدراسة يمكن محورته في إمكانية الكشف عن مدى الدور الذي يلعبه كل بعد من

أبعاد الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

❖ تحديد مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومعرفة أهميتها في الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ معرفة دور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة العليا) في تعزيز الولاء التنظيمي.

❖ بناء نموذج افتراضي، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

12- صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في البداية وأثناء البحث سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الميداني

• نقص في المعلومات المتوفرة وعدم توفر المراجع بشكل مناسب

• صعوبة إسترجاع البيانات الموزعة على الموظفين

13- هيكل الدراسة

تم الإعتماد على في هذه الدراسة على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتعقبها خاتمة على النحو

التالي

يناول **الفصل الأول** الإطار النظري للولاء التنظيمي في ثلاثة مباحث، تطرق **المبحث الأول** الى ماهية الولاء

التنظيمي ،وتناول **المبحث الثاني** مرتكزات الولاء التنظيمي،وجاء في **المبحث الثالث** أساسيات الولاء التنظيمي ،

أما **الفصل الثاني** تناول الإطار النظري للثقة التنظيمية ،وذلك من خلال ثلاثة مباحث، جاء في **المبحث الأول** ما

هية الثقة التنظيمية، أما **المبحث الثاني** تناول أساسيات الثقة التنظيمي، و**المبحث الثالث** فتطرق الى مرتكزات

الثقة التنظيمية ، بالنسبة **الفصل الثالث** الذي تناول الإطار التطبيقي للدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

المياه_بسكرة من خلال ثلاثة مباحث ،تناول **المبحث الأول** مدخل عام المؤسسة ، أما بالنسبة **المبحث الثاني**

تطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما **المبحث الثالث** تم فيه تحليل وعرض النتائج.

وختاماً للخطة جاءت الخاتمة متضمنة نتائج اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة وتوصيات وأفاق الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري

للولاء التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل الولاء عاملاً أساسياً في نجاح الشركات واستمراريتها في التنافسية. يعكس الولاء التنظيمي مدى تمسك الموظفين بالمؤسسة التي يعملون فيها، ويؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء والإنتاجية تهدف هذه الدراسة إلى فهم طبيعة الولاء التنظيمي، وعوامل تأثيره، وكيفية تعزيزه في سياق العمل المعاصر

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فهو يسعى لمدي انسجام كل من أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض وبلوغهم الكفاءة والفعالية. وقبل ان نتطرق لتعريف الولاء التنظيمي اصطلاحا سنقوم بتعريف الولاء من الجانب اللغوي

مفهوم الولاء لغة:

- فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم له، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة. (الرواشدة، 2001 صفحة 32)
- المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

➤ مفهوم الولاء التنظيمي اصطلاحا:

اختلفت تعاريف الولاء التنظيمي من باحث لأخر كل حسب اتجاهاته وأفكاره سنذكر منها بعض التعاريف:

__ يعرف على أنه "قدرة العامل على البقاء في المؤسسة لفترة طويلة وهو مشاعر وأحاسيس تتم على الإخلاص التأمّل والتعلق النفسي والمعنوي بالمنظمة" (عتريس، 2012 صفحة 255)

__ يعرفه (Abdullah) على أنه "الإرتياح الذي يتبع من الرضا عن المتغيرات مثل المكافآت وظروف العمل، والتعاون والعمل الجماعي والعلاقة مع المشرف" (خضير كاضم، 2014 صفحة 33)

__ يعرفه (Bruce) يوصف الولاء التنظيمي بالمناصرة والتأييد الجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة وهو نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة وهي: (عويضة، 2008 صفحة 32)

1- لتطابق (identification): وهو تبني أهداف وقيم و سياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيم الفرد العامل في التنظيم

2- الاستغراق (Involvement): ويقصد به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة الفرد في العمل

3- الاخلاص (loyalty): المقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة

__ تعريف (steers & porter): وهو من أكثر التعاريف شيوعاً للولاء التنظيمي "هو قوة تطابق وإندماج الفرد مع مؤسسته وإرتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسته عادة ما يتصف بالصفات التالية: (جميل، 2015 صفحة 80)

1- قبول أهداف وقيم المؤسسة الإدارية

2- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية

3- توفر مستوى عالي من الولاء التنظيمي

4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم

5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية

- وينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة على الرغم من وجود حوافز خارجية" (أبا زيد، 2008 صفحة 38)

- يمكننا القول بأن الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها والإخلاص لها لتحقيق أهدافها والارتباط معها ثم الحرص على البقاء فيها وبذل الجهود والافتخار بها رغماً عن وجود حوافز خارجية أو فرص أخرى أفضل (تومي، 2019 صفحة 7)

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الولاء التنظيمي

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي

● يتميز الولاء التنظيمي بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصور العلاقة بين الموظف والمؤسسة (حجازي، 2006 صفحة 19)

- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد بل هو إستغراق للذات في الأهداف الموحدة المنظمة او المجموعة (بن عابد الأحمدى، 2004)

● ومن خصائصه أيضاً ما أشار لها (محمود صديق، 2015 صفحة 15)

1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم

- 2- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية أخرى
- 3- الولاء التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى
- 4- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ثانياً: عناصر الولاء التنظيمي:

أجمع الباحثون والدارسون على وجود ثلاث عناصر أساسية مكونة للولاء التنظيمي والمتمثلة في: (مناصري، 2013 صفحة 172)

- 1- الاعتقاد: ويعني الإيمان والشعور الفوري بقبول أهداف المنظمة وقيمها
 - 2- الإستمرار: ويعني الإندفاع بأقصى جهد في المنظمة
 - 3- الإستقرار: وهو الرغبة القوية في البقاء والإستمرار في المنظمة
- ويقوم الولاء التنظيمي على ثلاث مرتكزات أساسية وهي: (جامدات، 2006 صفحة 60)
- 1- الإحساس بالانتماء ويظهر من خلال التعبير على الافتخار بالمنظمة
 - 2- المشاركة من قبل الفرد التي تظهر من خلال الأنشطة التي يقوم بها
 - 3- الإخلاص والذي يعبر عن الرغبة لدى الفرد بالإستمرار في البقاء في المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها

المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات الولاء التنظيمي

1- أهمية الولاء التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم بإهتمام العديد من الباحثين منذ امد بعيد وحتى يومنا هذا مما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على الكثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وإنعكاسات على العاملين والممارسين في المؤسسة على حد سواء. فيفترض ان يكون الولاء التنظيمي من اولى السلوكيات الطبيعية و المهمة التي يجب ان يتصف بها سلوك الأفراد في المؤسسات و المنظمات وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها

لأهدافها بشكل فعال و متميز و عليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية: (محمود صديق، 2015 صفحة 14)

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا أستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق على مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم بالمنظمة او تركها والعمل في مؤسسات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء بالمنظمة ساعد ذلك في تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى زيادة السلوك الإبداعي لدى الأفراد داخل المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية الهيئات والمؤسسات.
- إن الولاء التنظيمي عامل مهم لضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة اخرى فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة اطول.
- يخفف الولاء التنظيمي من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين لأن الولاء يجعلهم يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- ومن أهمية الولاء التنظيمي أيضا ما أشار له: (مدحت، 2005 صفحة 62)
- أنه يزيد من شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة مما يزيد من درجة الرضا لدى الأفراد مما يحفزهم لبذل مزيد من الجهد والعمل في المنظمة.
- ضمان استمرار القوى المعاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة
- وكلما زاد معتدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد: (اللوزي، 2003 صفحة 100)

2- مؤشرات الولاء التنظيمي:

تمثلت مؤشرات الولاء التنظيمي حسب ما جاء به وأجمع عليه معظم الباحثين والدارسين السابقين لهذا الموضوع فيما يلي: (أحمد سليمان و عبد الفتاح وهب، 2011 صفحة 20)

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة
- درجة الاستعداد التضحية من أجل المنظمة
- الحديث عن المنظمة بكل الحيز بواسطة العاملين
- الدفاع عن المنظمة في أي نقد أو هجوم
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة اخرى رغم وجود حوافز وإغراءات
- الافتخار والاعتزاز بالتواجد في المنظمة
- ارتفاع معنويا العاملين
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة
- تفضيل المصلحة العامة المنظمة على المصلحة الخاصة في الكثير من الأحيان
- الإخلاص للمنظمة والسعي لتحقيق اهداف المنظمة

المبحث الثاني: مرتكزات الولاء التنظيمي

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي تعتبر إطاراً نظرياً يسعى لفهم وتفسير سبب تمسك الموظفين بالتمثيل للمنظمة التي يعملون فيها. تسعى هذه النماذج لتفسير كيفية تأثير العوامل المختلفة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والتوجيه الإستراتيجي، والثقة التنظيمية وغيرها من العوامل الإدارية المختلفة على مستويات الولاء والانتماء للمنظمة ومن بين هذه النماذج نذكر:

1- نموذج إترزيوني: يعد من النماذج الرائدة حول الولاء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة على

حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد في المنظمة وهذا الولاء يتخذ ثلاث أشكال وهي: (شياب أحمد

و أبو حمور، 2004، صفحة 318)

1-1) **الولاء المعنوي:** يمثل الإندماج الحقيقي بين العامل ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

2-1) **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث إندماج الفرد مع منظّمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبسهم من حاجات الفرد.

3-1) **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة. فإندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته.

2- **نموذج ستيرز** " يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات وتقوي ميل الفرد للإندماج في منظّمته و مشاركته لها، وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف و العمل على تحقيقها وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، التميز، تحديد الدور، الرضا عن العمل، الولاء التنظيمي، الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر (أحمد سليمان و عبد الفتاح وهب، 2011) (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 318)

3- **نموذج ستاووسلانيك:** يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء هما: الولاء الموقفي او الولاء السلوكي. فالأول يتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية اما النوع الثاني اي الولاء السلوكي تقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء لي "بيكر" والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي بالذات والخبرات المائتة محدد السلوك الحالي داخل المنظمات. (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 318_319)

4- **نموذج سيتفتز وزملائه:** حيث نجد أنهم قسموا الولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 319)

4-1) **الاتجاه التبادلي:** يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلي بين الموظف و المنظمة، فهو يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة و العاملين.

4-2) **الاتجاه النفسي:** يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد و توجه إيجابي الفرد اتجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

5- نموذج كانتر: يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء (الولاء المستديم، الولاء التلاحمي، الولاء الرقابي) وهذه الأنواع من الولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد وترى أن هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها. (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 320)

6- نموذج ألين وماير: حيث يميز بين ثلاث عناصر للولاء على النحو الآتي (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 321)

1-6) الولاء العاطفي: ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة .

2-6) الولاء المستمر : ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة لاستمراره في المنظمة

3-6) الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم.

7- نموذج الثقافة التنظيمية: "فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر التنظيمية السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب، وبذلك فإن هذا النموذج ركز على جانب نتائج الولاء التنظيمي، وباعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد من المحددات الأساسية للانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي". (شياب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 322)

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

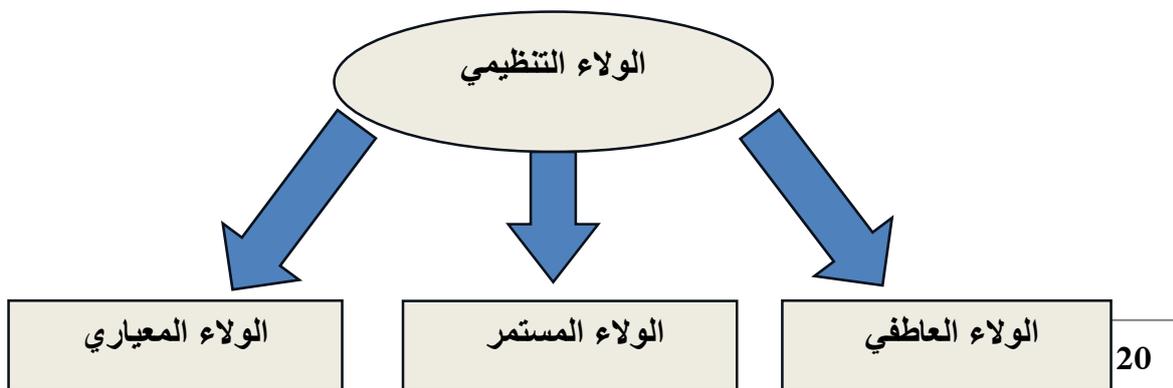
يعتبر الولاء التنظيمي أحد المفاهيم الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل مؤشراً هاماً للارتباط العاطفي والتزام الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، لذلك تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي بتعدد مفاهيمه، ووجهات نظر الباحثين وافتكراهم واتجاهاتهم لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد أساسية تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين تمثلت في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) وهي التي سنعتمد عليها في بحثنا هذا كون هذه الأبعاد أكثر تركيزا و وضوحا في قياس الولاء التنظيمي ومن جانب آخر كونها أكثر وضوحا و اتساقا مع أهداف الدراسة ومضامينها .

1- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لإستمراره في المنظمة، ويتأثر هذا البعد من أبعاد الولاء التنظيمي بالقيمة الإستمرارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر في العمل مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو إتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى. لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء والعمل في المنظمة بمجموعة من العوامل منها: التقدم في السن وطول مدة الخدمة، فهذان العاملين يعدان مؤشرا قويين بوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله، وذلك أن الفرد قد استثمر جزءا من حياته في المنظمة، وأن أي تفريط أو تعاون من قبلها في ترك ذلك الاستثمار قد يعد بمثابة خسارة له، خصوصا إذا ما كانت أوجه الاستثمار غير قليلة النقل إلى عمل آخر. (اللوزي، 2003، صفحة 200)

2- الولاء العاطفي: هو انتماء العاملين للمنظمة وإدراكهم للخصائص المميزة لعملهم من حيث درجة الاستقلالية وأهميتها، والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف والتوجيه ويتأثر ولاء العامل بدرجة الحس بأن البيئة التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة باتخاذ القرارات و ما يخصها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد لمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعلها يفتخر بإتتمائه المنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة و الشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله. (اللوزي، 2003، صفحة 200)

3- الولاء المعياري: ويعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية العمل بل المفاهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (اللوزي، 2003، صفحة 201)

الشكل رقم (2) أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثالث: مراحل تحقق الولاء التنظيمي

بين الباحثون ان ولاء الفرد يمر بمراحل مختلفة لكي يصل إلى درجة معينة من الولاء ومن الدراسات المهمة في هذا المجال دراسة (اللوذي موسى) التي أشارت إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية هي: (اللوذي، 2003، ص104)

➤ المرحلة الأولى:

تبدأ هذه المرحلة بعد التعيين مباشرة وتستمر لمدة عام واحد، يكون الفرد فيها خاضعا للإعداد و التدريب والاختبار، وينصب اهتمامه في هذه المرحلة على أن يتم قبوله في المنظمة ويتعرض الفرد في هذه المرحلة للضغط النفسي ؛ وذلك لشعوره بالقلق حول قدرته على إثبات نفسه وإظهار إمكانياته للتعلم والتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة، كما تظهر مجموعة من الخبرات في هذه المرحلة مثل (وضوح الدور، ظهور الجماعة التلاحمية، و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، وفهم التوقعات وإدراكها، وتحديات العمل، وتضارب الولاء، و الشعور بالصدمة)

➤ المرحلة الثانية:

وهي مرحلة العمل والإنجاز، حيث تبدأ من السنة الثانية إلى السنة الرابعة ويتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والسعي لتحقيق الذات من خلال العمل، وتتميز هذه المرحلة بظهور بعض الخبرات منها (الأهمية الشخصية: وهي مشاهدة الفرد لأثار جهوده ومساهمته لصالح المنظمة، والخوف من العجز، و ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل)

➤ المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من بدأ إلتحاق الفرد بالمنظمة، حيث تعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج

ورد في دراسة (العتيبي والسواط، 1997)؛ نقلها عن (الحسيني الشريف، 2010، ص10) ثلاث مراحل أساسية أخرى يمر بها الولاء التنظيمي للوصول إلى أعلى مستوى من الولاء وهي:

- 1- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** وذلك أن الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة، فيكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة
- 2- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين بسبب رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة التي تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي يشعر الفرد بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها
- 3- **مرحلة التبنى:** هذه المرحلة يتبنى فيها الفرد أهداف وقيم المنظمة ويعتبرها أهدافه وقيمه، حيث يكون الولاء في هذه المرحلة ناتجاً عن تطابق أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد

المبحث الثالث: أساسيات الولاء التنظيمي

المطلب الأول: مقياس الولاء التنظيمي

مما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل جاهدة لتحقيق مستويات معيشة جيدة لأفرادها، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول لهذا الهدف لا بد للقائمين عليها من متابعة تقويم نشاطها من وقت لآخر التعرف على ما تستطيع تقديمه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظراً للترابط فيما تحققها المنظمات من مكاسب مادية ومعنوية لأفرادها وبين ولائهم لها فإنه يمكن تقدير مدى نجاح المنظمات أو فشلها عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد المنتمين لهذه المنظمات. فبالرغم من التكاليف والجهود التي تتحملها المنظمة في سبيل قياس الولاء التنظيمي إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة نساعدتها على تصحيح الإنحرافات والممارسات الإدارية الخاطئة. (اللوزي، 2003 صفحة 38)

تعددت مقاييس الولاء التنظيمي وتنوعت ولعل من أشهر مقاييس الولاء التنظيمي المستخدمة في أغلب الدراسات المقاييس التالية: (عبد الله، 2022 صفحة 14_17)

- **مقياس بورتر (L.W.porter):** وزملائه والمكون يتضمن 15 عبارة لقياس الولاء التنظيمي والذي تم تقنينه بواسطة موداي (Moday) وستيرز ((Steers على النحو التالي:
- 1- أنا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد يتجاوز ما هو متوقع عادة من أجل مساعدة هذا التنظيم على النجاح
- 2- لا أشعر إلا يقدر ضئيل من الولاء لهذا التنظيم
- 3- أقبل تقريباً أي نوع من مهام العمل من أجل الإستمرار في العمل بهذا التنظيم

- 4- أجد أن قيمي وقيم هذا التنظيم متشابهة
 - 5- أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني جزء من هذا التنظيم
 - 6- يمكنني أيضا أن أعمل في تنظيم آخر طالما كان نوع العمل متشابها
 - 7- أتحدث عن هذا التنظيم مع أصدقائي كنتظيم رائع للعمل من أجله
 - 8- هذا التنظيم يستخرج أفضل ما لدي في طريقة الأداء الوظيفي
 - 9- تتطلب ظروف في الحالي ترك العمل في هذا التنظيم
 - 10- أنا سعيد للغاية؛ لأنني إخترت العمل في هذا التنظيم
 - 11- ليس هناك الكثير الذي يمكن كسبه من خلال التمسك بهذا التنظيم
 - 12- في الكثير من الأحيان أجد صعوبة في المواقف على سياسات هذا التنظيم في الأمور المهمة المتعلقة بالعاملين
 - 13- أنا مهتم حقا بمصير هذا التنظيم
 - 14- بالنسبة لي هذا هو أفضل التنظيمات الممكن للعمل
 - 15- كان قرار العمل في هذا التنظيم خطأ واضح من جانبي
- مقياس ماير (Mayer) و ألين (Allen): ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً وإستخداما من طرف الباحثين في الوقت الراهن، ويتضمن المقياس الأصلي 24 عبارة 8 عبارة في كل بعد (العاطفي، المعياري، المستمر) بينما هناك أيضا مقياس مختصر يتضمن 18 عبارة 6 عبارات في كل بعد، ويتضمن المقياس الأصلي 24 عبارة على النحو التالي:

1- الولاء العاطفي

- 1- سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذا التنظيم
- 2- أستمتع بالحديث عن التنظيم الذي أعمل به مع أشخاص خارج
- 3- أشعر حقا كما لو أن مشكلات التنظيم هذا هي مشكلات شخصية لي
- 4- أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن اصير مرتبطا بتنظيم آخر
- 5- لا أشعر بأنني جزء من العائلة في التنظيم الذي أعمل به
- 6- لا أشعر بالإرتباط العاطفي بهذا التنظيم
- 7- هذا التنظيم له معنى شخصية كبير بالنسبة لي
- 8- لا أشعر بإحساس قوي بالإنتماء إلى التنظيم الذي أعمل به

2-الولاء المستمر

1. لست خائفا مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون أن يكون لدى وظيفة اخرى.
2. سيكون من الصعبة جدا بالنسبة لي مغامرة التنظيم الذي أعمل به، حتى لو أردت ذلك
3. سيتعطل كثير في حياتي إذا قررت أن أترك هذا التنظيمي
4. لن يكون مكلفا للغاية بالنسبة لي ترك التنظيم الذي أعمل به الآن
5. في الوقت الحالي يعد البقاء في التنظيم أمراض ضروريا على قدر الرغبة
6. أشعر أن لدي خيارات قليلة جدا لأفكر في ترك هذا التنظيم
7. إحدى النتائج الخطيرة القليلة لترك هذا التنظيم هي ندرة البدائل المتاحة
8. أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذا التنظيم هو أن المغامرة تتطلب تضحية شخصية كبيرة وقد لا توفر التنظيمات الأخرى الفوائد التي أحصل عليها في هذا التنظيم

3-الولاء المعياري

- 1- أعتقد أن الناس هذه الأيام ينتقلون من تنظيم لأخر كثيرا
- 2- لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصا دائما للتنظيم
- 3- لا يبدو لي أن الانتقال من تنظيم لأخر أمر غير أخلاقي على الإطلاق
- 4- أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل مع هذا التنظيم هو أنني أؤمن بأن الولاء مهم وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي البقاء
- 5- إذا تلقيت عرضا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب أن أترك التنظيم
- 6- لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصا للتنظيم واحد
- 7- الأمور كانت أفضل عندما كان العاملون يستمرون في تنظيم واحد خلال حياتهم المهنية
- 8- لا أعتقد أن الرغبة في أن أكون "رجل التنظيم" او "إمرأة التنظيم" أمرا منطقيًا بعد الآن

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أشار (العزاوي و جواد، 2013صفحة428) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في على مستويات الولاء التنظيمي من خلال رفع مستوى الولاء التنظيمي او تدني مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات

- 1/ العوامل الشخصية: العمال يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم كالاتي:

- 1-1- العمر:** يكون العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاءً لتنظيماتهم من العاملون
- 1-2- الجنس:** النساء أكثر ولاءً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا العامل غير حاسم
- 1-3- المؤهل:** العاملون ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاءً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المهارات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه من قبل جميع الباحثين
- 1-4- مدة الخدمة:** العاملون من ذوي المدة الزمنية الطويلة في الخدمة في المنظمة أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن هم أقل مدة زمنية في الخدمة
- 1-5- المسؤولية الاجتماعية:** العاملون ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية
- 2/ العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية أهمها
- 1-2- الأجور والمردودات المالية:** المنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى أعلى من الولاء التنظيمي
- 2-2- نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والإهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية
- 2-3- المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي الولاء التنظيمي
- 3- خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات و قدرات و أساليب و إجراءات محددة وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين و درجة الإستقلالية أثناء العمل حيث كلما كانت المهام الخاصة بالعاملين محددة و موصوفة زادت درجة الإستقلالية أثناء العمل وأدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي
- المطلب الثالث: أسباب ضعف الولاء التنظيمي**

أشار (العزاوي و جواد، 2013صفحة59) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي تمثلت هذه الأسباب فيما يلي:

- تهاون الإدارة في إقتناع العاملين بأهمية وضائقتهم وكونهم أعضاء مهمين في هذا المجتمع
- عدم الإلتزام لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميوله و مؤهلاته ينعكس على درجة ولائه
- الشعور بالقلق وعدم الإستقرار حيث أن شعور الفرد بأنه في منظمة لا توليه إهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الإطمئنان و القلق
- إن عدم إتاحة فرص الترقى و التقدم بصورة عادلة بين العاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية

خلاصة الفصل:

الولاء التنظيمي يمثل مفهوماً مهماً في ساحة إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي حيث يعبر عن مدى انتماء وتمسك الموظفين بمنظماتهم. يتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية، والتفاعل مع الزملاء، والتطوير الوظيفي، وسياسات الشركة. من خلال دراسة الولاء التنظيمي، يمكن تحليل أسباب التحفيز والاحتفاظ بالموظفين وتطوير استراتيجيات لتعزيزه. تعتبر فهم أسس الولاء التنظيمي وتطبيقها أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على رضا وإنتاجية الموظفين.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للثقة التنظيمية

تمهيد:

تُعتبر الثقة التنظيمية من أهم المفاهيم التي تؤثر على ديناميكيات العمل داخل المؤسسات، حيث تشكل أساسًا أساسيًا لبناء العلاقات الإيجابية بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة. يتجلى أهمية الثقة التنظيمية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرار في التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وتعكس مدى الثقة في الأعضاء والقواعد والإجراءات التنظيمية مستوى التزامهم ومشاركتهم الفعالة في العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات.

تتأثر الثقة التنظيمية بعدة عوامل، بما في ذلك شفافية الإدارة، وعدالة التوزيع، والتواصل الفعال، والتحقيق في الاستفادة المتبادلة بين المؤسسة وأعضائها، يرتبط مستوى الثقة التنظيمية بأداء الموظفين، ومستوى الالتزام التنظيمي، وحتى بمدى الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.

يهدف هذا الفصل إلى فهم أعمق لمفهوم الثقة التنظيمية، وتحليل عوامل البناء والتحطيم للثقة داخل البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى استكشاف سبل تعزيز الثقة وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز رضا وولاء الموظفين وأدائهم.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في علم إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي. فهو يشير إلى الاعتماد والاعتمادية التي يتمتع بها أفراد المنظمة تجاه هيكلها التنظيمي، وقيادتها، وزملائهم في العمل وتعتبر الثقة التنظيمية عنصراً حيوياً لنجاح المنظمات، حيث تؤثر على العلاقات الداخلية والأداء العام للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

لقي تعريف الثقة التنظيمية اهتمام كبير من الباحثين في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد خلال فترات متعاقبة من الزمن، واختلفت التعاريف من باحث لآخر، وربما هذا الاختلاف يرجع لاختصاصهم أو لنوع البيئة أو لاتجاهاتهم الفكرية أو للاهتمامات في كل فترة، وقبل أن نقوم بتعريف الثقة التنظيمية اصطلاحاً فسوف نعرفها من الجانب اللغوي أولاً.

❖ الثقة لغة:

- عرفت الثقة عند ابن منظور: بأنها مصدر وُثِقَ به يَتَّقُ، بالكسر فيهما، وثاقَةً وثِقَةً ائتمنه، وأنا واثق به وهو موثوق به، وهي موثوق بها وهم موثوق بهم، ويقال فلان ثقة وهي ثقةٌ وهم ثقةٌ، ويجمع على ثقاتٍ في جماعة الرجال والنساء، ووثقت فلانا إذا قلت إنه ثقةٌ، وأرض وثيقة: كثيرة العشب موثوق بها، وكلا موثق: كثير موثوق به أن يكفي أهله عامهم، وماء موثق كذلك. (بن شهرة، 2022 صفحة 22)

❖ اصطلاحاً:

- توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (تجاني، 2020 صفحة 99)

- وعرف أيضاً الباحثين الثقة التنظيمية على أنها تصديق وثقة الفرد في الطرق الأخر (كالإدارة والزملاء) داخل المنظمة والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم. (حامد و مناع، 2014 صفحة 35)

- بمعنى آخر، الثقة التنظيمية هي إيمان الموظفين بأمانة المنظمة، وحقيقة أن المنظمة لن تستفيد منهم شخصياً وحقيقة أن المنظمة ستظهر جهوداً إيجابية للوفاء بوعودها (Akar 2018)

- وتعرف أيضا بأنها توقعات وتصورات الأفراد والجماعات أن العود والاتفاقيات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة. (الحوامدة و محارمة، 1998 صفحة 77)
 - وهي أيضا، إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسة التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. (الطائي و ناصر، 2007 صفحة 57)
 - ويعرفها (Claybrook 2012) نقلا عن؛ (شباب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 251) بأنها علاقة إعتماذية وتبادلية بين طرفين تلزم الطرفين الإخلاص في التعامل والإيفاء بالوعد.
- نستنج من التعاريف السابقة ان الثقة التنظيمية هي ثقة مبنية على توقعات وتصورات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها ويلتزم بها مما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة

المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

- تعددت خصائص الثقة التنظيمية بتعدد مفاهيمها وتعدد زوايا النظر وكل حسب اتجاهه واهتمامه، ومن خلال الإطلاع على بعض الدراسات والأبحاث نذكر بعض الخصائص منها: (مزيبو، 2013 صفحة 116)
- تعتمد على قسم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل (الصدق، الأمانة، النزاهة والعدالة)
 - تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال
 - متعددة المستويات والأبعاد وتأثر فيها عوامل عديدة
 - أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال
 - أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله او خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة
 - أن الثقة تحث وتقوم على الشخصية الإيجابية
 - درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة.
- وأشار (لعون، 2016 صفحة 93) في دراسته إلى مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:
- الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

- الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز تعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد.
- تعد الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، بما لها من أثر على أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق.

من خصائص الثقة التنظيمية أيضا ما يلي:

- وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي
- لها دور أساسي في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح أكبر لحصول التبادل الفكرية بين الأفراد (الخطيب أحمد و معايعه، 2009، صفحة 57)

- بناءً على الخصائص المذكورة، يمكن استنتاج أن الثقة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، حيث تسهم في تحسين العلاقات الداخلية، وتعزز التعاون والإنتاجية، وتقلل من الصراعات والتوترات. من خلال الاعتمادية، والشفافية، والعدالة، والتواصل الفعال، والتعاون، والتميز الإداري، يمكن للمنظمات بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والاستقرار، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل (شباب أحمد و أبو حمور، 2004، صفحة 48)

المطلب الثالث: أهمية تبني الثقة التنظيمية

حسب آراء الباحثين والمفكرين فإن لعملية تبني أو بناء الثقة التنظيمية في المنظمة أهمية بالغة سنحاول إيجازها في العناصر التالية:

- إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة (الطائي و ناصر، 2007، صفحة 33)

- ويرى (AMICO 2003) ان الثقة التنظيمية تعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفف هرمية الهياكل التنظيمية

- يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها، ولا يمكن لهذا التفاعل ان توفره الأنظمة الرسمية، و العامل المهم و المسؤول عن خلق التفاعل و العلاقة المشتركة بين أفراد الجماعة هو وجود جو من الثقة بينهم، فالثقة هي السبب في تطوير وحماية روح التعاون والتضامن و العمل المشترك بين أفراد الجماعة، كما تؤثر الثقة بإضافة أجواء من الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة و مناقشة الأخطاء و التعبير بحرية عن نواياهم، ومن ثم زيادة التعاون بين أفراد الجماعة (اللوزي، 2003، صفحة 202)
- ويؤكد (السعودي، 2005، صفحة 85) على أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتحكم فيه
- تعتبر الثقة التنظيمية الجزء الأكبر أهمية من رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بين العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها لمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة (تجاني، 2020، صفحة 99)

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية بتعدد مفاهيمها، ووجهات نظر الباحثين وأفكارهم واتجاهاتهم لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد أساسية تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين تمثلت في (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) وهي التي سنعتمد عليها في بحثنا هذا كون هذه الأبعاد أكثر تركيزا في قياس الثقة التنظيمية ومن جانب آخر كونها أكثر وضوحا واتساقا مع أهداف الدراسة ومضامينها

1- الثقة بالإدارة العليا (المنظمة):

تشير الثقة بإدارة المنظمة إلى ثقة الأفراد بالأهداف وقرارات المنظمة وبما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة فضلاً عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها. (فليح، 2010 صفحة 99)

وتكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أعمالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع. (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 49)

وأيضاً الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقيادة العليا في المنظمة وأنها تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة فإنهم سيكونون أكثر همة ودافعية وعطاء، ومن ثم أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة في ظل هذا يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع الروح المعنوية للمرووسين. (خضير كاضم، 2014 صفحة 234)

2- الثقة بالمشرفين:

تنبثق من تصورات العامل ومدركاته على المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى الموظفين أن المشرف يهتم بهم وبمشاكلهم وتقديمه للفرص المتاحة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، وأنه يعاملهم بالاحترام المتبادل، كل ذلك حتما سيؤدي إلى ثقة الموظفين بالمشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة (خضير كاضم، 2014، صفحة 235)

يؤكد (PORUMSBESCU PARK & OMSELS 2013) بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكون تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين. (تومي، 2019، صفحة 11)

وأشار (الطائي و ناصر، 2007 صفحة 37) إلى الثقة بالمشرفين على أنها ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجياتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع الروح المعنوية لهم، وفضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجازه المهام الملقاة على عاتقه.

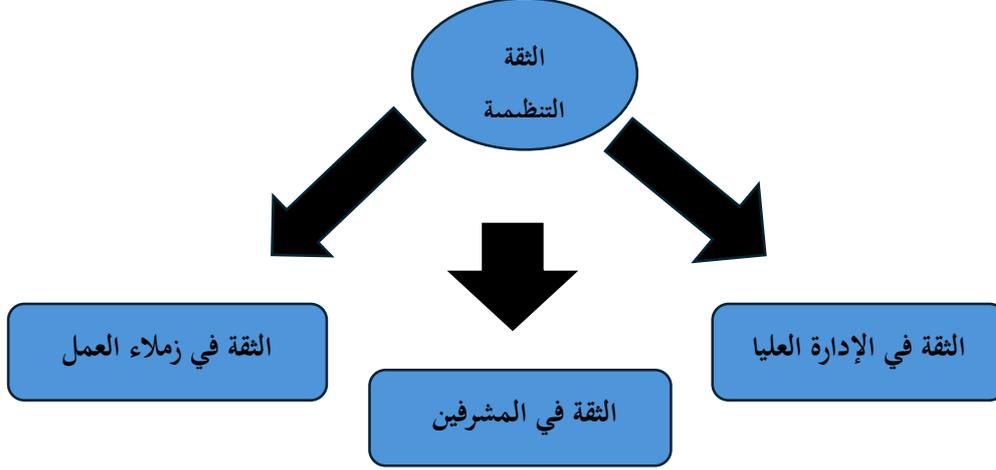
وير (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 49) بأن المشرف يكتسب ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .

الثقة بزملاء العمل:

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (فليح، 2010 صفحة 98)

وأیضا هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد على التبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيمة والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم. (تجاني، 2020 صفحة 97)

الشكل رقم (3) يوضح أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

أشار الباحثون إلى عدة أنواع من الثقة التنظيمية أو مستويات الثقة التنظيمية وقد اختلفوا في بعضها واشتركوا في بعضها الآخر كل حسب اتجاهه وفكره ومعتقداته فيما يلي وبالاعتماد على دراسات سابقة سنحاول عرض مختلف أنواع الثقة التنظيمية

(1) **الثقة التعاقدية: Contractual Trust** والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن تعهد أحد الأطراف وتوقع للوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصورياً ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولين كما وصفه (جلاس) بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات. (السعودي، 2005، صفحة 87)

لقد تطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي تكون المخاطر أقل في هذا النوع من الثقة، بسبب أن التركيز يكون على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم. (الطجم و السواط، 2003، صفحة 51)

نلاحظ أن هذا النوع من الثقة يتضمن الطبيعة التعاقدية فهو مبني على تعهد من أحد الأطراف أنه سينفذ ما أتفق عليه سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً مكتوباً أو تصورياً شفهيّاً وتوقع للوفاء من الطرف الآخر ويكون هذا النوع من الثقة أقل مخاطرة لأنها تركز على النتائج الملموسة.

(2) **الثقة المكشوفة:** وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما ذهب إليه العالم (سايدنر جوراند) إلى القول بأنها الاختيار الذي يواجه كل منا في لحظة، هو هل يمكن لنا أن نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقي أشخاص غامضين، ولا نود أن يرونا على حقيقتنا (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 54)

إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي، حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية، فمن الأفضل بصفة عامة، أن يكون أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، هما: (أبو شاويش، 2013 صفحة 22)

● **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني: الميل لمشاركة المعلومات.

● **الصدقة:** بالمشاركة في المعلومات الشخصية والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة مما يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أنواع الثقة التنظيمية على شكل مستويات وفقاً لمستوى تبني الثقة وهي:

➤ **الثقة على المستوى الفردي:** وهي تعتبر سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والنفسية (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 55)

وأشار (البكار، 2012 صفحة 102) إلى أن بناء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين المرؤوس ورئيسه الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار.

➤ **الثقة على المستوى الجماعي:** وتتركز على العلاقات الاجتماعية، والمعتقدات، والأعراف والتقاليد المشتركة بين الأفراد. (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 55)، وهي التي تجعل أعضاء الفريق يعملون بكفاءة أكثر. (البكار، 2012 صفحة 102)

➤ **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزيز خلق الثقة بين الأفراد وتنميتها. (هاشم و العابدي، 2010 صفحة 57)

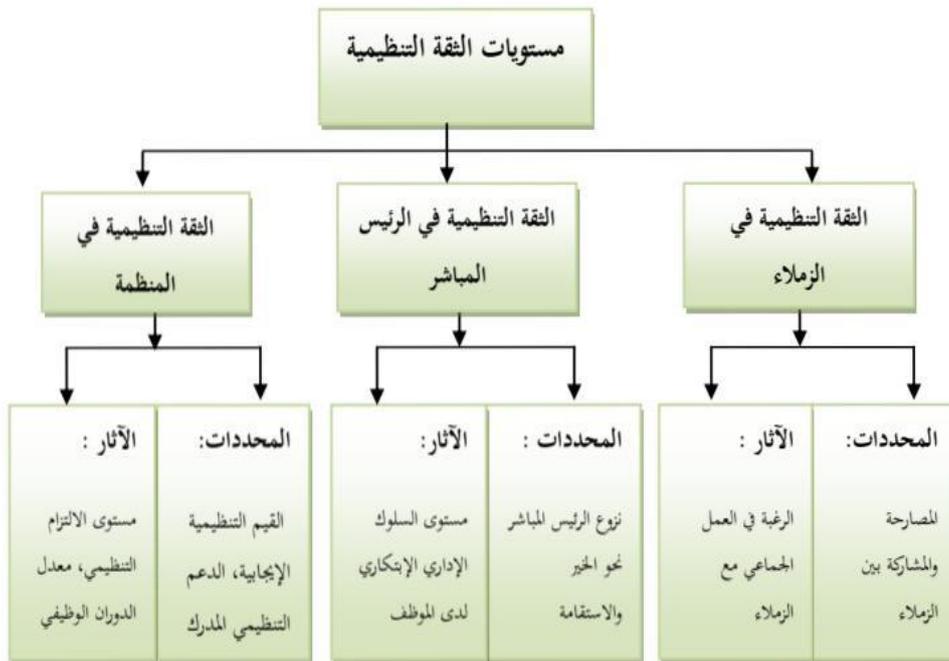
المطلب الثالث: العوامل والمحددات المؤثرة في تحقق الثقة التنظيمية

هناك العديد من العوامل والمحددات والمؤثرات المتنوعة التي تؤثر في تحقيق الثقة _التنظيمية بالمؤسسة نذكر منها ما يلي: (سعد، 2013 صفحة 414)

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث القواعد والقيم والمعتقدات والتوجهات السائدة
- أنماط الإتصال ومدى توافر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإنتاجها للجميع
- السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية
- السمانة والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد او المدير
- المهارات الإدارية والقيادية المدير

يتضح مما سبق أن العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تنقسم إلى عوامل ترتبط بالمؤسسة ذاتها ومنها ما يرتبط بالمدير المباشر او المشرف، ومنها ما يرتبط بطبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل.

الشكل رقم (4) : محددات الثقة التنظيمية وأثارها على العاملين



المصدر: (تومي، 2019، صفحة 12)

- وهناك عوامل أخرى رئيسية تؤثر في تحقيق الثقة في المنظمة وهي الأكثر شيوعاً و استخداماً في الأدبيات، تتضمن هذه العوامل خصائص الشخص محل الثقة والمتمثلة في ما يلي: (بن عدة و كرومي، 2021 صفحة 15)
- 1- القدرة:** وتعني أن الموظف يدرك أن نديرها يمتلك مجموعة من القدرات و المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله تسمح له بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشاكلهم
- 2- النزعة لفعل الخير:** وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يمتلك مزايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنه لا يستعمله حتى وإن سمحت له الفرصة بذلك
- 3- النزاهة والإستقامة:** وتعني إمتلاك المدير لمجموعة من قيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياة عنها، وتتضح النظافة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم
- 4- الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة:** فهي التي تعتبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة
- 5- نوعية المخرجات:** سواء كانت إيجابية أو سلبية تزيد من مستوى ثقة الشخص محل الثقة

المبحث الثالث: مرتكزات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: أساسيات بناء وتدعيم الثقة التنظيمية

هنالك العديد من الأساليب والآليات التي يمكن بواسطتها تدعيم الثقة التنظيمية من أهمها: (المعشر و الطوارنة، 2012 صفحة 45)

- أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القيادة
 - التصرف بطريقة علمية حكيمة وكفؤة تجعل الأفراد يتنبؤون بها
 - تعزيز فرص المشتركة وتقليل فرص الرقابة الصرامة
 - التفويض وتبادل الصلاحيات
 - إظهار الاهتمام الجلد بالموظفين، والدعم التنظيمي
- وإذا أراد القائد في المنظمة إقامة علاقات من الثقة داخل المنظمة فعليه مراعاة ما يلي: (عزة و زغلول، 2005، صفحة 47)

- الحفاظ على وعوده وإلتزامه أمام العاملين
 - أن يسمح بإتاحة المعلومات ونشرها بين العاملين تحقيقا للشفافية
 - الحرص على الإهتمام بالعاملين وبأرائهم ومشكلاتهم
 - تيسير سبل ووسائل الإتصال داخل المنظمة
 - التمتع بالقيم الأخلاقية السليمة
- ومن ثم يمكن زيادة مستوى الثقة التنظيمية من خلال ما يلي (عزة و زغلول، 2005، صفحة 48)

- وضع احتياجات العاملين بعين الاعتبار
- تنفيذ الإجراءات الرسمية بمرونة
- الكرامة الإنسانية والاحترام المتبادل
- التحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار
- العدالة في توزيع المكافآت والحوافز
- طرح الآراء والمقترحات والاستماع إليها.
- إيجاد مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتفاهم والعدالة والنزاهة والمحاسبية والعلاقات الإنسانية الطيبة وسيادة القيم الأخلاقية السليمة
- الدعم التنظيمي
- توافر المعلومات في الوقت المناسب ودقتها

المطلب الثاني: أسباب ومؤشرات وأثر فقدان الثقة التنظيمية

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمة هو انعدام الثقة، وتعني عدم الإيمان بالآخرين حيث من الممكن أن تنعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المؤسسة، وربما تنعدم في النظام كاملاً كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة.

_ هنالك عدد كبير من الأسباب التي قد تقود إلى انعدام الثقة في منظمات الأعمال نذكر منها الأتي: (زايد و زهري، 2018صفحة55)

- سيادة ظروف عمل سيئة في المنظمة
- انخفاض الدخل والروح المعنوية
- عدم الإتمام بالعمل والخوف من تصرفات النظام
- إرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحياة السياسية
- عدم كفاية النظام الإداري والاستبداد في العمل
- هنالك العديد من مؤشرات التي تدل على فقدان الموظفين الثقة في الرؤساء ونذكر منها ما يلي: (حاتم الحارثي، 2023صفحة101)
- فقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان الرؤساء لإتخاذ مبادرات جديدة في العمل

- زيادة شكاوى وتساؤلات الموظفين عن السياسات الممارسات التي يتحكم فيها كبار رؤساء المنظمة
- يشكك الموظفون في قرارات وتصرفات كبار الرؤساء في المنظمة
- تدمر متزايد من قبل الموظفين
- معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها الموظفين، وقد ظهرت في الدراسات والاستقصاءات السابقة
- الإشارة إلى كبار الرؤساء في المقابلات والاستقصاءات التي تجري مع الموظفين بعد تركهم للعمل
- رفض ومقاومة لمبادرات الرؤساء في العمل ومحاولاتهم التغيير داخل المنظمة.

إن الأهداف الشخصية والعمليات الفريدة والمنافسة داخل المنظمات مطلوبة، لكن التركيز عليها يفرز جوا سلبيا تنعدم فيه الثقة، وقد يصادف أن تمنح الثقة إلى من لا يستحقها، وتكون النتيجة الخذلان وهناك تكون عملية منح الثقة فيها مجازف

ويؤدي فقدان أو انعدام الثقة التنظيمية في منظمات الأعمال العديد من الآثار السلبية نذكر منها ما يلي: (حاتم الحارثي، 2023 صفحة 102)

- **ضعف الالتزام:** ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالالتزام يحقق هدف مشترك أساس النجاح
- **انخفاض رضا العاملين:** فالموظف الذي يفقد ثقته بزملائه أو بالرئيس أو المنظمة يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يتحرك وظيفتي
- **تعطيل قنوات الاتصال:** فإذا لم يثق العاملون ببعضهم ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فيتيح عن ذلك أجواء مشحونة وحذرة بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين المنظمة، مما يعطل قنوات الاتصال
- **كلمات جوفاء وصور غير واقعية:** فإذا لم تترجم أقوال الرؤساء والمنظمة لأفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى، وتقل ثقة العاملون بالرئيس والمنظمة

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

تعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة وثيقة، إذ تعد الثقة واحدة من أهم مدخلات الولاء التنظيمي، كما أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيله وتدعيمه؛ فلا ولاء بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه، كما أن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً هاماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الإبداع والابتكار والفعالية. التنظيمية مما يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها (عتريس، 2012، صفحة 280)

وقد ذكرت دراسات أن الثقة تعد أحد أهم مراحل الولاء التنظيمي؛ حيث أن مراحل الولاء التنظيمي هي (مرحلة التجربة، مرحلة العمل والإنجاز، مرحلة الثقة بالمنظمة) والتي من خلالها تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل بمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التأملي. (عبوي، 2007، صفحة 208)

كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه إذا أرادت المنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية والذاتية والخاصة على صالح المنظمة، ومن ثم انخفاض درجة ولائهم لها. (العنزي و مؤيد يوسف، 2004، صفحة 57)

وعندما يشعر الفرد بالثقة في رئيسه وأن رئيسه بثمن الجهود التي يبذلها ويأخذ بعين الاعتبار آراءه وأفكاره (الدعم القيادي) وأنه يعامله بموضوعية وعدالة ويشركه في صنع القرار، فإن كل هذا يؤدي إلى زيادة الاهتمام بأهداف المؤسسة وشعوره بالالتزام والرغبة بالبقاء فيها وزيادة الولاء لها والدفاع عنها (العنزي و مؤيد يوسف، 2004، صفحة 57)

كما أن ضعف الثقة يؤدي إلى العديد من الظواهر السلبية التي تؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي مثل (زيادة الغياب، انخفاض السلوك التطوعي، كثرة مقاومة التجديد، زيادة فرص ترك العمل، الفتور وضعف الإلتزام، ونقص الإلتزام (عبوي، 2007، صفحة 209)

وفي المقابل فإن إرتفاع معدل الولاء التنظيمي، يزيد من مستوى الثقة التنظيمية، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن الشخص مرتفع الولاء هو شخص مخلص لعمله ولمؤسسته، ولديه دافعية أكبر للعمل، ويفعل ما يفعل ليس لأنه مطلوبة منه ذلك، وإنما لأن مصلحة المؤسسة تقضي ذلك، كما أن الشخص مرتفع الولاء لديه ثقة عالية في المؤسسة ككل. (بوخولة و بن قرينة، 2013، ص105 فحة)

يتضح مما سبق حت (الرواشدة، 2001)مية العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، فلا ولاء تنظيمي بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها، فالعلاقة بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية هي علاقة طردية تبادلية وثيقة. (عتريس، 2012، ص210_252)

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن الثقة التنظيمية عبارة عن ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها أما في معناها فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، و لم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية في المؤسسة

العمومية الجزائرية للمياه-بسكرة-

تمهيد

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة الثقة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي بدراسة عينة من موظفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه – بسكرة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

❖ المبحث الأول: مدخل عام المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه _ بسكرة

❖ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية المياه _بسكرة-

المطلب الأول: نشأة المؤسسة محل التريص

أولاً: نشأة المؤسسة محل التريص

مرت المؤسسة الجزائرية المياه عبر عدة مراحل وتقسيمات حتى أصبحت على ما هي عليه الآن فقد كانت سابقا مؤسسة عمومية لتوزيع المياه التابعة للبلديات ثم أصبحت وحدة تابعة لولاية باتنة (المؤسسة الجزائرية المياه) ثم أصبحت وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 08-08-1987 المتضمن المصادقة على إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير لولاية بسكرة.

وبصدور الرسوم التنفيذي رقم 101/01 بتاريخ 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أفريل 2001 أنشئت المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع القوانين والإجراءات الثانوية المعمول بها، وهي تحت وصاية وزارة الموارد المالية المؤسسة المكلفة بتطوير وتأمين وتوزيع المياه الصالحة للشرب عن طريق تسيير عملية الإنتاج، إيصال، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المياه المنزلية الصناعية مع إعادة تحديد وتطوير شبكات توزيع المياه حسب ما تتطلبه الظروف.

ثانيا: تعريف محل التريص

وحدة الجزائرية المياه بسكرة، هي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي تحت وصاية وزارة الموارد المالية وهي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية المياه الصالحة للشرب بالجزائر تتمتع بالاستقلال المالي وتم إنشائها بموجب اتفاقية تحويل بتاريخ 19 جوان 2006 يغطي نشاط الوحدة 98% من عدد سكان الولاية.

يمتد الاختصاص الإقليمي المؤسسة العمومية الجزائرية المياه -بسكرة- على مستوى تراب الولاية وهي عدة بلديات:

- بلدية سيدي عقبة

- بلدية طولقة

المؤسسة مكلفة بتطوير وتأمين توزيع المياه الصالحة للشرب عن طريق تسيير عملية الإنتاج، إيصال، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المياه المنزلية الصناعية وإعادة تحديد وتطوير شبكات توزيع المياه حسب ما تتطلبه الظروف.

- الموارد المادية والبشرية للمؤسسة:

أ. الموارد البشرية: تقوم مديرية المؤسسة بتسيير الوضعية الإدارية والمالية العمال التابعين لها حيث تسعى دائما للمحافظة على النظام الداخلي وقواعد المتعلقة بالتنظيم التقني العمال والرقابة الصحية والأمن والانضباط العام داخل وحدة المؤسسة طبقا للقانون 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 والنظام الداخلي المؤسسة بالإضافة

إلى الاتفاقية الجماعية للقيام بالمهام المخولة لها تقوم مديرية المؤسسة الجزائرية المياه بتسيير الوضعيات الإدارية والمالية للمستخدمين التابعين لمديرية مؤسسة المياه والحفظ ويبلغ عدد العمال 458 موزعين كالتالي:

1. التأطير 94

2. التحكم 139

3. أعوان التنفيذ 225

ب. الوسائل المادية: تتمثل وسائل المؤسسة المادية في:

● 30 سيارة لتسهيل عملية التنقل وتشمل منشآت وهايكل الري

● 82 بئر جوفي

● 30 خزان ماء

● 5 محطات ضخ

المطلب الثاني: النشاط الأساسي المؤسسة

لكل مؤسسة نشاط أساسي يميزها عن غيرها من المؤسسات فيما يخص الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة والمهام الموكلة لها لإنجاز المشاريع والأهداف الحالية أو المستقبلية للمؤسسة المهام المخولة للإدارة الجزائرية للمياه:

- توزيع المياه الصالحة للشرب وضمان وصولها إلى جميع المشتركين
- استغلال وصيانة المنشآت والخزانات التي تساعد على إنتاج ومعالجة وتحويل وتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب
- مراقبة المياه الموزعة
- اللجوء إلى الأعوان المحليين وبمساعدة شرطة المياه بعد موافقة الوالي للحفاظ على المياه
- تطوير وتحديد شبكة المياه
- القضاء على الأزمة المائية
- التخطيط لبرامج الاستثمارات السماوية والمتعددة كالسنوات وتنفيذها

الاستقبال:

يستقبل الزبائن على مستوى المديرية حيث كل حسب نوع شكوى وإلى كل دائرة ومن ثم إلى المالح المهنية

- تحصيل الفواتير

- تركيب المعدات

- استقبال الشكاوي ومعالجتها

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1) مهام مدير الوحدة: يعد مدير المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه المشرف الأول والرئيسي على الوحدة مع جميع

جوانبها التقنية والإدارية

أ. الجانب التقني: يعد المسؤول الأول على ضمان سير أجهزة الاستغلال وصيانتها قصد القيام بالمهام الرئيسية

للوحدة الماكلة في عملية ضخ وتوزيع المياه بالإضافة إلى مسؤوليته في توفير الأمن وكل هذا بمساعدة المشرفين

كل حسب اختصاصه

ب. الجانب الإداري: يعد مدير الوحدة المشرف الإداري الأول على المؤسسة وعملها وحسن سير العمل فيها وفي

تلك الحالتين يعتبر مدير المؤسسة العمومية الجزائرية المياه الممثل الأول لها على ثلاث أوجه:

● داخل المؤسسة

● أمام المنطقة الجهوية باتنة

● أمام السلطات المحلية المؤسسات الإدارية المحلية

2) مهام مصلحة الموارد البشرية:

تشكل دائرة الإدارة وتسيير مصالح المؤسسة من خلال مصلحتين هما:

● مصلحة الوسائل العامة والحظيرة: تتمثل مهام هذه المصلحة في تسيير وتنظيم شؤون عتاد المؤسسة فضلا عن

وضع برنامج تكاليف بالمهام لكل من سائقي الوحدة وتلعب دور الوسيط بين رئيس الحظيرة ورئيس الوسائل

● مصلحة التموين: تتمثل مهام هذه المصلحة في توفير حاجيات المؤسسة سواء الحاجيات الداخلية أو الخارجية

والقيام بعمليات الشراء والتخزين لتوفير متطلبات المؤسسة وهذا بما ينص عنه القانون الساري والمفعول في

المؤسسة

3) مهام مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها في جميع العمليات التي تتعلق بقبض أو دفع أموال المؤسسة

حيث تقوم بالإشراف على متابعة العمليات النقدية الداخلية والخارجية من البنك والصندوق بالإضافة إلى ذلك

التسجيلات المحاسبية المخزون وحركة الدين بالنسبة للموردين والعملاء.

4) مهام المخبر:

- تحليل مياه للشرب من الناحية البيكتريولوجية والفزيولوجية
 - الحرص على نظافة خزانات المياه
 - مراقبة نسبة الكلور في مياه للشرب في كل الأحياء
 - الوقاية من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
- (5) مهام مصلحة الاستغلال والصيانة:**

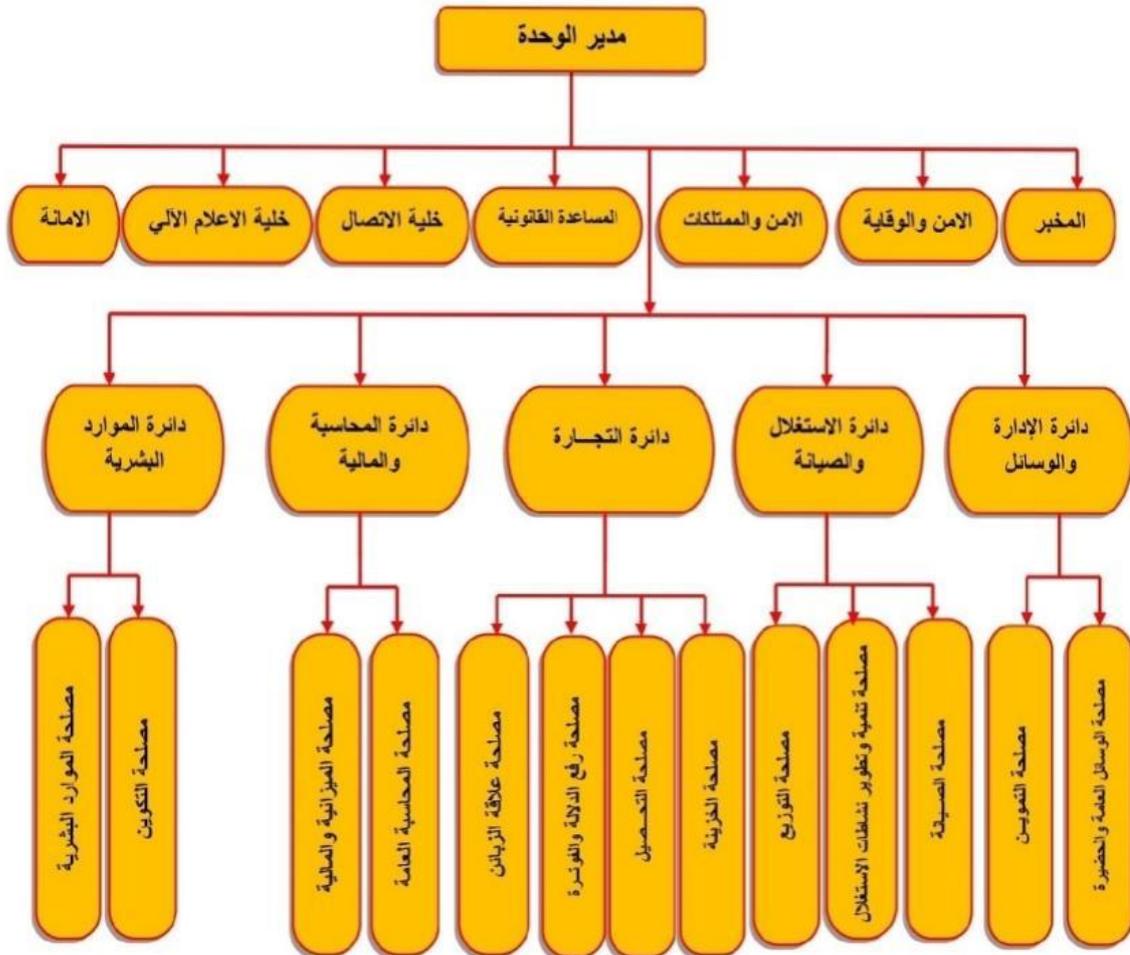
- صيانة الآبار ومضخات الآبار
 - متابعة التداخلات على شبكة المياه الصالحة للشرب
 - متابعة حجم إنتاج المناقب والخزانات
 - متابعة نشاطات تصليح التسريبات على مستوى القنوات
- (6) مهام مصلحة الوقاية والأمن:**

تسهر على تحقيق الأمن داخل الوحدة من خلال وضعها لمخططات التدخل التي تعمل على تفادي المخاطرة وحماية العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية.

(7) مهام مصلحة التجارة:

- متابعة ديون المؤسسة
- استخراج الفواتير
- استقبال شكاوي الزبائن والرد عليها
- تتكفل بانشغالات المشتركين (تركيبه عدادات، تحصيل الفواتير)

الشكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه_بسكرة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية المؤسسة الجزائرية للمياه_بسكرة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

ستتعرف في هذا المطلب إلى عينة من الموظفين المؤسسة الصناعية لتطوير صناعة السيارات محل الدراسة وأداة

جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنقدم من خلال هذا الفرع مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – بسكرة

ثانياً: عينة الدراسة: عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه – بسكرة، فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع استبيان على أفراد العينة بشكل ورقي بعد الفرز تبين أن 35 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أداة جمع البيانات " الاستبيان "

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكون الاستبيان الكلي من 39 عبارة، تضمنت الاستبان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة في العمل.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة.

الجدول رقم (1): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

محاو الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
	أولاً: الولاء التنظيمي العاطفي	من 1 إلى 6

من 7 إلى 12	ثانيا: الولاء التنظيمي المعياري	الولاء
من 13 إلى 18	ثالثا: الولاء التنظيمي المستمر	التنظيمي
من 19 إلى 25	أولا: الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية
من 26 إلى 32	ثانيا: الثقة في المشرفين	
من 33 إلى 39	ثالثا: الثقة في زملاء العمل	
39	العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

• مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الخماسي.

الجدول رقم(2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام

SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمسة مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences*: SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار (One-Sample-T-test) (T)** للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.

- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

ستعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله"

2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.714	18	المحور الأول: الولاء التنظيمي
0.970	21	المحور الثاني: الثقة التنظيمية
0.952	39	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الولاء التنظيمي بـ 0.714، والمحور الثاني الثقة التنظيمية بـ 0.970، الاستبيان ككل قدر بـ 0.952 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية لعينة

الدراسة

وكذا اتجاهات الموظفين حول واقع التزام المؤسسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ستعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من: الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

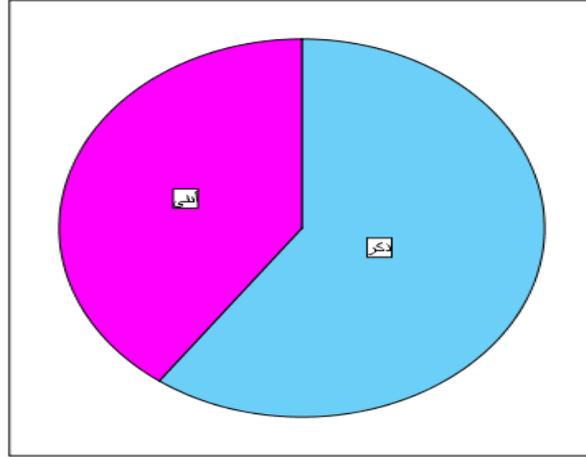
النسبة %	التكرار	الجنس
60	21	ذكر
40	14	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 21 ونسبة 60% تليها فئة الإناث بعدد 14

ونسبة 40% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب.

الشكل رقم (6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

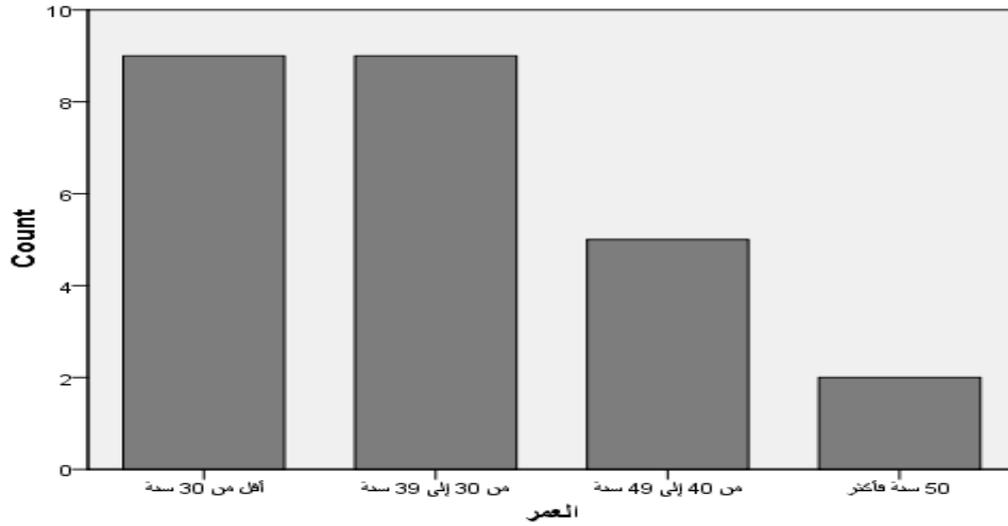
جدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
40	14	أقل من 30 سنة
40	14	من 30 إلى 39 سنة
15	5	من 40 إلى 49 سنة
5	2	سنة فأكثر 50
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية متساوية بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 39 سنة بعدد 14 وبنسبة 40% تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بعدد 5 ونسبة 15% في حين 50 سنة فأكثر بعدد 2 ونسبة 5% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (7) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

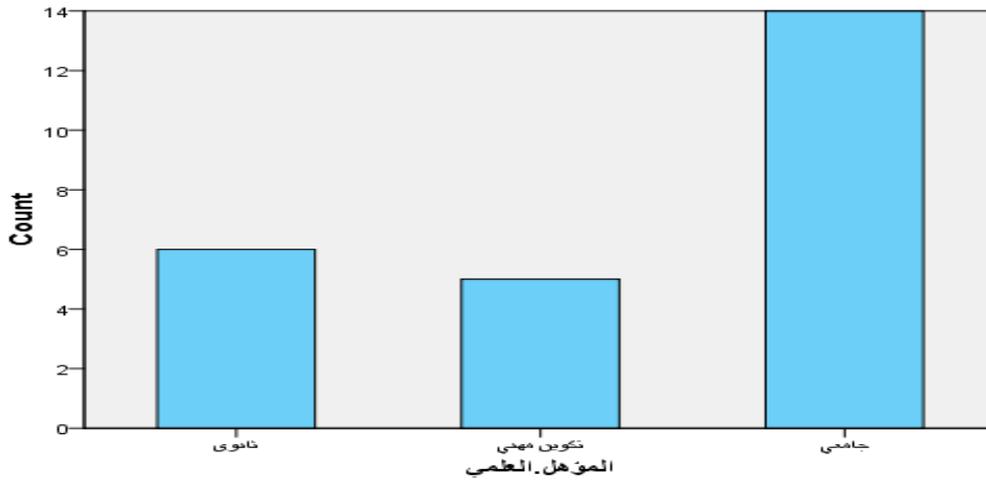
الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
23	8	ثانوي
17	6	تكوين مهني
60	21	جامعي
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الجامعي بعدد 21 ونسبة 60% تليها مستوى ثانوي بعدد 8 ونسبة 23% في حين تكوين مهني بعدد 6 ونسبة 17% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات.

الشكل رقم (8): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

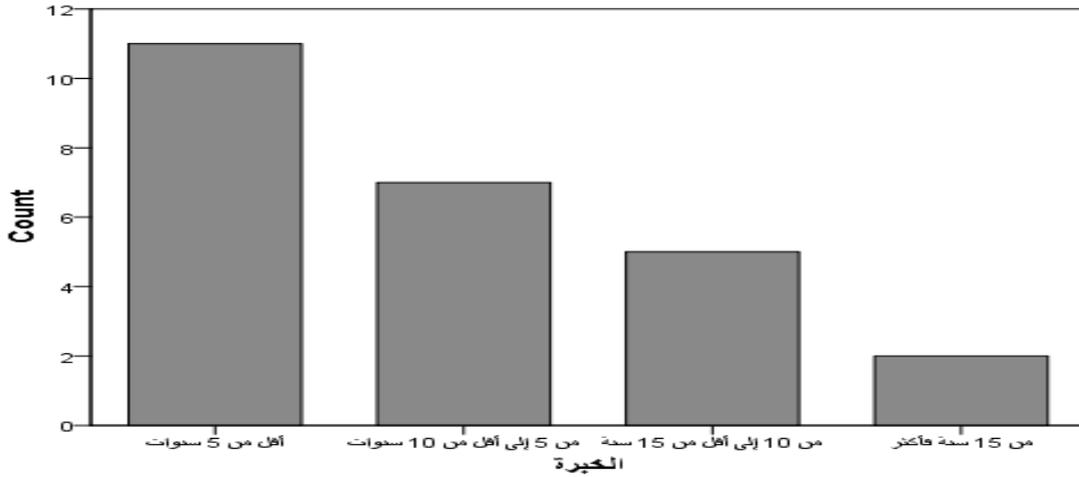
الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
43	15	أقل من 5 سنوات
29	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
5	2	من 15 سنة فأكثر
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

. تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بأغلبية أقل من 5 سنوات بعدد 15 ونسبة 43 % تليها الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 10 ونسبة 29% في حين من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 8 ونسبة 23% كما نجد من 15 سنة فأكثر بعدد 2 ونسبة 5% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب بأن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة ذو خبرة وكفاءة مهنية، حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمة وخبرة في مواجهة الأزمات وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة يعتبر رأس مال بشري لها.

الشكل رقم (9): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات محور الولاء التنظيمي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحول الولاء التنظيمي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الولاء التنظيمي العاطفي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي

الجدول رقم (8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الأول " الولاء التنظيمي العاطفي

"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1. أشعر أنني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي السن التقاعدي في هذه المؤسسة	3.96	0.454	2	مرتفع

مرتفع	6	1.084	3.52	2. أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها
مرتفع	3	0.996	3.92	3. أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء
مرتفع	4	0.881	3.88	4. أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين هذه المؤسسة
مرتفع	5	0.802	3.68	5. أشعر بإحساس قوي بإنتمائي و ولائي لهذه المؤسسة
مرتفع	1	0.500	4.20	6. لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة
مرتفع		0.468	3.86	البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.86) وبدرجة قبول أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.52 - 4.20)، حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.20) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن لديهم استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب للمساعدة في نجاح المؤسسة، أما "العبارة رقم 01 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.96) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على شعورهم أنهم سيكونون سعيدين في العمل حتى بلوغهم السن التقاعدي في هذه المؤسسة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء" بمتوسط حسابي (3.92)، أما العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) ما يؤكد على أن هناك ارتباط نفسي بينهم وبين هذه المؤسسة، في حين جاءت العبارة رقم 02 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم الخاصة و سعيهم لحلها، حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الولاء التنظيمي المعياري

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الولاء التنظيمي المعياري

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الثاني الولاء التنظيمي

المعياري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
07. أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة	2.96	1.019	متوسط
08. أقدم مصلحة المؤسسة على مصالح الشخصية	2.92	1.525	متوسط
09. أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة و تأني و إخلاص	4.68	0.476	مرتفع جدا
10. يوجد توافق كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة	3.36	1.036	متوسط
11. تستحق هذه المؤسسة إخلاصي و ولائي لها	3.84	0.687	مرتفع
12. أشعر بضرورة الانتماء و الولاء لهذه المؤسسة رغم السلبيات الموجودة فيها	2.52	1.228	متوسط
البعد الثاني: الولاء التنظيمي المعياري	3.38	0.564	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الولاء التنظيمي المعياري حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.38) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.52 - 4.68)، حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.68) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على حرصهم على القيام بمهام وظيفتهم بأمانة و تأني و إخلاص، أما "العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.84) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسة تستحق إخلاص و ولاء الموظفين لها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يوجد توافق كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة" بمتوسط حسابي (3.36)، أما العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) ما يؤكد على أن قيمهم الشخصية متطابقة مع

القيم السائدة في المؤسسة. في حين جاءت العبارة رقم 12 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) أي ضرورة الانتماء و الولاء لهذه المؤسسة رغم السلبيات الموجودة فيها، حسب أهميتها النسبية.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث الولاء التنظيمي المستمر

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث الولاء التنظيمي المستمر

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الثالث الولاء التنظيمي

المستمر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
13. أشعر أن المؤسسة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها أو تركها	2.92	1.115	متوسط
14. لدي ثقة أن العمل في هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفتي من المؤسسات الأخرى	3.44	1.193	مرتفع
15. أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي.	3.24	1.164	متوسط
16. تقدر لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى	3.56	0.711	مرتفع
17. إن بقائي في المؤسسة ينبع من حبي وانتمائي لها	3.76	1.090	مرتفع
18. أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	2.52	1.045	منخفض
البعد الثالث: الولاء التنظيمي المستمر	3.24	0.694	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الولاء التنظيمي المستمر حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.24) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.52 - 3.76)، حيث "العبارة رقم

17 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.76) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن بقائهم في المؤسسة ينبع من حبهم وانتمائهم لها، أما "العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.56) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تقدر لهم المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدي ثقة أن العمل في هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفتي من المؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي (3.44). أما العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.24) ما يدل على شعورهم بالرضا عن وظيفتهم لأن ما يتقاضونه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتهم ويشبع احتياجاتهم، في حين جاءت العبارة رقم 18 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنهم يشعرون بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر، حسب أهميتها النسبية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث "الثقة التنظيمية"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الثقة في الإدارة العليا

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الأول "الثقة في الإدارة العليا"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
19. دائما ما تطبق إدارة المؤسسة ما تعد به وهذا ما يجعلني اثق بها	3.52	0.962	2	مرتفع
20. تضع إدارة المؤسسة الرجل المناسب في المكان المناسب	2.84	1.344	7	متوسط
21. تتسم إدارة المؤسسة بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين فيها	3.00	1.414	6	متوسط

متوسط	5	1.000	3.00	22. إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ قراراتها
مرتفع	1	0757	3.64	23. تتعامل إدارة المؤسسة مع جميع الأقسام بموضوعية بعدالة واحترام
مرتفع	3	1.122	3.48	24. تقدر إدارة المؤسسة الجهود الإضافية للعاملين وتقدم مكافآت عليها
مرتفع	4	1.227	3.44	25. تطبق إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات إدارية سليمة و واضحة
متوسط		0.933	3.27	البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.27) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 261 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.84 - 3.64)، حيث "العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.64) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تتعامل مع جميع الأقسام بموضوعية بعدالة واحترام، أما "العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.52) ما يؤكد على أنه دائما ما تطبق إدارة المؤسسة ما تعد به وهذا ما يجعلهم يثقون بها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تقدر إدارة المؤسسة الجهود الإضافية للعاملين وتقدم مكافآت عليها" بمتوسط حسابي (3.48)، أما العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44) أي تطبق إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات إدارية سليمة و واضحة، في حين جاءت العبارة رقم 20 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) ما يدل على أن إدارة المؤسسة تضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الثقة في المشرفين

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الثقة في المشرفين

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الثاني الثقة في

المشرفين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
26. يمتلك مسؤول المصلحة الخبرات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة المصلحة	3.16	1.106	متوسط
27. مسؤول المصلحة يشجع العمال على الابتكار والإبداع والتجديد	2.80	1.414	متوسط
28. أشعر بالراحة اتجاه قرارات وإجراءات مسؤول المصلحة لأنها تتصف بالنزاهة والعدالة والشفافية	3.24	1.234	متوسط
29. أثق في مسؤول المصلحة لأنه يدير المصلحة بكفاءة وفعالية	3.08	1.222	متوسط
30. لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر	3.52	0.822	مرتفع
31. أعتمد على مشرفي في مساعدتي على تخطي صعوبات عملي	3.20	1.080	متوسط
32. يسعى مشرفي دائما لتعزيز التفاهم وحل الاختلاف بين الجميع	3.36	1.439	متوسط
البعد الثاني: الثقة في المشرفين	3.19	1.054	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الثقة في المشرفين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.19) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.80 - 3.52)، حيث "العبارة رقم 30 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.52) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على عدم ترددهم في مناقشة قضايا العمل مع المشرف المباشر، أما "العبارة رقم 32 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.36) ما يدل على سعي المشرف دائما لتعزيز التفاهم وحل الاختلاف بين الجميع، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أشعر بالراحة اتجاه قرارات وإجراءات مسؤول المصلحة لأنها تتصف بالنزاهة والعدالة والشفافية" بمتوسط حسابي (3.24)، أما

العبارة رقم 31 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.20) أي يعتمدون على المشرف في مساعدتهم على تخطي صعوبات عملهم. في حين جاءت العبارة رقم 27 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) ما يدل على أن مسؤول المصلحة يشجع العمال على الابتكار والإبداع والتجديد، حسب أهميتها النسبية.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث الثقة في زملاء العمل

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث الثقة في زملاء

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الفرعي الثالث الثقة في زملاء

العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
33. أو من بقدرات وكفاءات زملائي في أداء أعمالهم	3.68	0.748	مرتفع
34. يمتلك زملائي الخبرات والقدرات والكفاءات التي تضيف قيمة للمؤسسة	4.00	0.000	مرتفع
35. يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق	3.24	1.714	متوسط
36. يتعامل زملائي داخل العمل بوضوح وشفافية وموضوعية	2.72	1.458	متوسط
37. أستطيع الاعتماد على زملائي في مساعدتي على إنجاز عمالي	3.36	1.439	متوسط
38. أتحدث مع زملائي في العمل بحرية سواء عن مشاكلي الخاصة أو صعوبات العمل	2.76	1.267	متوسط
39. يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين	2.64	1.604	منخفض
البعد الثالث: الثقة في زملاء العمل	3.20	0.949	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الثقة في زملاء العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.20) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.64 - 4.00)، حيث "العبارة رقم

34 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.00) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة أي يمتلك زملائهم الخبرات والقدرات والكفاءات التي تضيف قيمة للمؤسسة، أما "العبارة رقم 33 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.68) ما يؤكد على إيمانهم بقدرات وكفاءات زملائهم في أداء أعمالهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أستطيع الاعتماد على زملائي في مساعدتي على إنجاز أعمالي" بمتوسط حسابي (3.36). أما العبارة رقم 35 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.24) ما يؤكد على أنه يشجع زملائهم العمل الجماعي وروح الفريق، في حين جاءت العبارة رقم 39 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) ما يدل على أنه يسعى زملائهم إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين، حسب أهميتها النسبية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضية الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.131	0.938	الولاء التنظيمي
0.104	0.869	: الثقة التنظيمية
0.124	0.867	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Shapiro-Wilk) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول الولاء التنظيمي بـ 0.131، أما المحور الثاني الثقة التنظيمية بمستوى معنوية قدر بـ

0.104، كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.124 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعمد على معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

- نص الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة

العمومية الجزائية للمياه-بسكرة- عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
	قيمة معامل الانحدار	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفرية	B 1.668	R ² 0.501	R 0.708	(SIG) 0.000	F 23.054	الولاء التنظيمي	الثقة التنظيمية
Y=2.603+1.668x₁+e_i						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.708) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي بنسبة 70.8%، حيث كلما ازدادت مستويات الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الولاء التنظيمي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.501$) فيتضح أن الثقة التنظيمية تؤثر بنسبة 50.1% من التغيرات التي تحدث في مستويات الولاء التنظيمي.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=1.668$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الثقة التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الولاء التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 1.668 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي قد بلغت قيمة (23.024)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين. ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- نص الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين				متغيرات الدراسة		
	معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية الصفرية	B	R ²	R	(SIG)	F	الولاء التنظيمي	الثقة بالإدارة العليا
	0.532-	0.067	0.260	0.210	1.663		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقة بالإدارة العليا على الولاء التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.260$) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدرت مستوى المعنوية بـ 0.210 وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- نص الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة معامل الانحدار	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA				
	R	R ²	B	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
رفض الفرضية الصفرية	0.681	0.464	1.159	0.000	19.920	الولاء التنظيمي	الثقة بالمشرفين	
Y=0.693+1.159x₁+e_i							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.681$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الثقة بالمشرفين تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي بنسبة

68.1 % ، حيث كلما ازدادت مستويات الثقة بالمشرفين في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الولاء التنظيمي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.464$) فيتضح أن الثقة بالمشرفين تؤثر بنسبة 46.4% من التغيرات التي تحدث في مستويات الولاء التنظيمي.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=1.159$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الولاء التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 1.159 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الثقة بالمشرفين على الولاء التنظيمي قد بلغت قيمة (19.920)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0000)، ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- نص الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين				متغيرات الدراسة	
	معامل القيمة الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	المتغير التابع	المتغير المستقل
	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	

الثقة بزملاء العمل	الولاء التنظيمي	69.203	0.000	0.866	0.751	1.198	رفض الفرضية الصفرية
$Y=0.658+1.198x_1+e_i$							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.866$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الثقة بزملاء العمل تؤثر إيجابيا على الولاء التنظيمي بنسبة 86.6 % ، حيث كلما ازدادت مستويات الثقة بزملاء العمل في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات الولاء التنظيمي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.751$) فيتضح أن بزملاء العمل تؤثر بنسبة 75.1% من التغيرات التي تحدث في مستويات الولاء التنظيمي ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=1.198$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الثقة بزملاء العمل بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الولاء التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 1.198 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الثقة بزملاء العمل على الولاء التنظيمي قد بلغت قيمة (69.203)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفرية الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نأثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة-، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال كل من البعدين الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل في حين لا يوجد أثر بالنسبة للثقة بالإدارة العليا حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لنشاط أي مؤسسة، فضمان استخدام واستغلال هذا المورد البشري يضمن نجاح المؤسسة في ضل النشاطات الحاصلة في بيئتها التنظيمية وقدرتها على التحكم في إنجاز المهام بأقل جهد وأقل تكلفة ويتحقق ذلك بتوفر ثقة تنظيمية عالية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقليل دوران العمل وتخفيض الصراع وتشجيع الأفراد ذوي الخبرات والمهارات والقدرات وتتمين جهودهم والتي بدورها تضيف قيمة المؤسسة بحيث يؤثر كل هذا في النهاية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها إذ يعتبر هذا الأخير من أهم عوامل ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، الذي يتجسد في صورة الرغبة والبقاء في المؤسسة والعمل فيها وعدم التأخير وغيرها من المخاطرة التنظيمية. وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: "ما هو أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟"، والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة إحصائية وصفية للثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم أبعادها وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية المياه فيها وهي دراسة إرتباطية كونها تكشف عن مدى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين.

نتائج الدراسة:

تمثلت نتائج الدراسة إلى:

- مستوى الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.49) وبدرجة قبول أو موافقة مرتفعة
- مستوى الثقة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.22) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة

- مستوى الولاء التنظيمي العاطفي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.86) وبدرجة قبول أو موافقة مرتفعة
- مستوى الولاء التنظيمي المعياري حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.38) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة
- مستوى الولاء التنظيمي المستمر حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.24) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة
- مستوى الثقة في الإدارة العليا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.27) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة
- مستوى الثقة في المشرفين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.19) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة
- مستوى الثقة في زملاء العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.20) وبدرجة قبول أو موافقة متوسطة
- وجود أثر للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث فسرت الثقة التنظيمية ما نسبة (50.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الإستراتيجي.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة وطيدة وطرديّة بين المتغيرين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث بلغت نسبة (70/8%).
- عدم وجود أثر للثقة في الإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر للثقة في زملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر للثقة في المشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات :

على ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحث يقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالثقة التنظيمية، بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية المياها، وتم تلخيص هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالإجراءات التي تعمل على تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والعاملين كإجراء الاجتماعات غير الرسمية وتناول وجبات الطعام بشكل جماعي بين العاملين دون التفرقة بين المستويات الوظيفية.
- 2- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وإحساسهم بالدعم من قبل المنظمة.
- 3- عمل المشرفين على تطوير بعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمانة والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانتفاع والاتصال الفعال لزيادة جانب الثقة بالمشرفين.
- 4- اهتمام المشرفين والمدراء لمدى التفاعل مع الأفراد العاملين في الحياة العملية اليومية.
- 5- على المنظمة الاهتمام بتحسين الثقة بين العاملين (الأنداد) من خلال تشجيع الصداقات والرفقة التي تقدم الفرصة خلق الألفة بينهم وتشجيع الاختلاط بين العاملين الذين لم يتفاعلوا مع بعضهم البعض.
- 6- توجيه جهود المنظمة للعمل على زيادة إخلاص وولاء الأفراد لها من خلال جعل العمال يعتبرون حقا أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم الخاصة من خلال إشراكهم في السعي لحلها واحترام مطالبهم من أجل الاجتهاد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- محاولة المنظمة الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي لموظفيها كاهتمام بمشاكلهم العائلية وانشغالهم الدنيوية كرفع معنوياتهم بتقديم محفزات مادية ومعنوية في المناسبات والأعياد.
- 8- السعي لإعادة النظر في نظام الأجور والحوافز وكذا معالجة النقائص التي يعاني منها الموظفين مثل ظروف العمل وتوفير كل ما يتطلبه السير الحسن للعمل.

أفاق الدراسة:

في ختام الدراسة وبناء على النتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا إليهم نقترح بعد المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث ومنها:

- دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل الثقة التنظيمية لدى العمال
- العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطور التنظيمي
- علاقة الثقة التنظيمية والإبداع الإداري
- دور الثقة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة
- علاقة إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء التنظيمي

- دور نظام الأجور والحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي
- دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين
- الثقة التنظيمية والأنماط القيادية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي
- تطبيق سياسات المنظمة وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين
- دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المراجع

أولاً-المقالات

- (1) اميرة خضير كاضم. 2014. الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة العزيز للعلوم الإقتصادية و الإدارية. 2014، المجلد 8، 31، صفحة
- (2) رياض أحمد أبا زيد. 2008. تقييم المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 2008، المجلد 15، العدد 1.
- (3) سليمان الرواشدة. 2001. الولاء التنظيمي في المؤسسات. دار المعرفة. 2001، المجلد 1، 33،.
- (4) طلال بن عابد الأحمد. 2004. الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة. المجلة العربية للإدارة. 2004، المجلد 24، 1.
- (5) محمد عيد عتريس. 2012. تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي. مجلة كلية التربية بالزقازيق. 2012، المجلد 2، 93.
- (6) هيثم علي حجازي. 2006. قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة : (العاطفي والمستمر و الأخلاقي) لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني. مجلة دراستو المستقبلية. 2006، 11 .

ثانياً: الكتب:

- (7) العزاوي نجم عبد الله وحواد عباس حسين. 2013. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. 1. عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع. 2013.
- (8) عبد الواحد محمود صديق. 2015. الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرون. 29. مصر : دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، 2015.
- (9) محمد أبو النصر مدحت. 2005. بناء وتدعيم الولاء التنظيمي. 1. القاهرة : دار إتراك للنشر و التوزيع، 2005.
- (10) محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب. 2011. الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات العمل. 2. عمان : دار زمزم للنشر و التوزيع، 2011.
- (11) محمد جامدات. 2006. قسم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس. 3. الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.



12) محمد سعيد شياب أحمد و عدنان محمد أحمد أبو حمور. 2004. مفاهيم إدارية معاصرة. 1. عمان : دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2004

13) موسى اللوزي. 2003. التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة. 2. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

ثالثاً-المذكرات:

14) أمينة جميل. 2015. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي (ماجستير). مكان غير معروف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة : جامعة أكي محند أو الحاج، 2015.

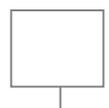
15) إهاب أحمد عويضة. 2008. أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية (رسالة ماجستير). مكان غير معروف، كلية التجارة ، غزة : الجامعة الإسلامية ، 2008.

16) محمد حمزة أمين عبد الله. 2022. محددات الولاء التنظيمي و آثاره. المجلة العلمية لكلية الأدب. 2022، المجلد 11

17) محمد عبد الله الحسيني الشريف. 2010. الولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات العامة في دولة الكويت (رسالة ماجستير). مكان غير معروف، كلية الدراسات العليا ، الأردن : الجامعة الأردنية، 2010.

18) محمد نجيب مناصري. 2013. علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني و مركز التحكم و الدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي (رسالة دكتوراه). مكان غير معروف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علو التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر (2)، 2013 .

19) نادية تومي. 2019. دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين (مستر). مكان غير معروف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.



الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث:



"أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي"

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة -

أخي الكريم...، أختي الكريمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث علمي لأجل تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، والمعنونة ب: "أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة -" صمم هذا الاستبيان لجمع البيانات حول الموضوع سابق الذكر، لذا نرجو مساعدتكم لنا، والتكرم بالإجابة على العبارات المرفقة في هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجابتكم بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم. مع العلم أن المعلومات المقدمة ونتائج هذه الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستحاط بالسرية التامة. تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

د. جيجخ فايزة

من إعداد الطالب:

➤ قوائد أسامة

السنة الجامعية: 2024/2023



المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة الجزائرية المياه _ بسكرة _ بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

الجنس		ذكر		أنثى	
العمر		أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي		ثانوي فأقل	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا
سنوات الخبرة في العمل		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الولاء التنظيمي العاطفي						
01	أشعر أنني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي السن التقاعدي في هذه المؤسسة					
02	أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها					
03	أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيهالنقد إليها أو ذكرها بسوء					
04	أشعر أن هناك إرتباط نفسي بيني وبين هذه المؤسسة					



الملاحق

05	أشعر بإحساس قوي بإنتمائي و ولائي لهذه المؤسسة				
06	لدي إستعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة				
ثانيا : الولاء التنظيمي المعياري					
07	أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة				
08	أقدم مصلحة المؤسسة على مصالحتي الشخصية				
09	أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة و تآني و إخلاص				
10	يوجد توافق كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة				
11	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي و ولائي لها				
12	أشعر بضرورة الإنتماء و الولاء لهذه المؤسسة رغم السلبيات الموجودة فيها				
ثالثا : الولاء التنظيمي المستمر					
13	أشعر أن المؤسسة تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها أو تركها				
14	لدي ثقة أن العمل في هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفتي من المؤسسات الأخرى				
15	أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي.				
16	تقدر لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى				
17	إن بقائي في المؤسسة ينبع من حبي وإنتمائي لها				
18	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر				

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا :الثقة في الإدارة العليا						
19	دائما ما تطبق إدارة المؤسسة ما تعد به وهذا ما يجعلني اثق بها					
20	تضع إدارة المؤسسة الرجل المناسب في المكان المناسب					



الملاحق

					تتسم إدارة المؤسسة بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين فيها	21
					إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند إتخاذ قراراتها	22
					تتعامل إدارة المؤسسة مع جميع الأقسام بموضوعية بعدالة وإحترام	23
					تقدر إدارة المؤسسة الجهود الإضافية للعاملين وتقدم مكافآت عليها	24
					تطبق إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات إدارية سليمة و واضحة	25
ثانيا : الثقة في المشرفين						
					يملك مسؤول المصلحة الخبرات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة المصلحة	26
					مسؤول المصلحة يشجع العمال على الإبتكار والإبداع والتجديد	27
					أشعر بالراحة إتجاه قرارات وإجراءات مسؤول المصلحة لأنها تتصف بالنزاهة والعدالة والشفافية	28
					أثق في مسؤول المصلحة لأنه يدير المصلحة بكفاءة وفعالية	29
					لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر	30
					أعتمد على مشرفي في مساعدتي على تخطي صعوبات عملي	31
					يسعى مشرفي دائما لتعزيز التفاهم وحل الاختلاف بين الجميع	32
ثالثا: الثقة في زملاء العمل						
					أؤمن بقدرات وكفاءات زملائي في أداء أعمالهم	33
					يملك زملائي الخبرات والقدرات والكفاءات التي تضيف قيمة للمؤسسة	34
					يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق	35
					يتعامل زملائي داخل العمل بوضوح وشفافية وموضوعية	36
					أستطيع الإعتماد على زملائي في مساعدتي على إنجاز أعمالي	37
					أحدث مع زملائي في العمل بحرية سواء عن مشاكلي الخاصة او صعوبات العمل	38
					يسعى زملائي الى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين	39

شاكرين لكم جهدكم الطيب
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00566 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه
وحدة بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- قواهد أسامة
- 2- /
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:
"" أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة ""

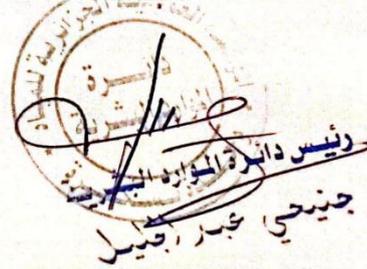
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-28

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي

نموذج التصريح الشرطي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المصفي أسفله
السيد (د) قواندا سامة الصنف طالب أساتذ باحث طالب
الحامل (هـ) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 55645334 والصادرة بتاريخ 08 - 10 - 2023
المسجل (د) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية قسم علوم التسويق
والمكلف (د) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التخرج مذكرة ماستر مذكرة ماجستير أطروحة دكتوراه) مخرطة ماستر
عنوانها أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي
في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - بسلرة
أصرح بتسري في أني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ 04.10.2023...

توقيع المعني (د)