



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام
التنظيمي

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

- الدكتور مدوكي يوسف

من إعداد الطلبة :

- بن حمزة منيرة

-العلمي محمد عبد النور

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	• أستاذ محاضر "ب"	• سليمان عواطف
بسكرة	مقررا	• أستاذ محاضر "أ"	• مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	• أستاذ محاضر "أ"	• مهني أشواق

الموسم الجامعي: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام
التنظيمي

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

- الدكتور مدوكي يوسف

من إعداد الطلبة :

- بن حمزة منيرة

-العلمي محمد عبد النور

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	• أستاذ محاضر "ب"	• سليمان عواطف
بسكرة	مقررا	• أستاذ محاضر "أ"	• مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	• أستاذ محاضر "أ"	• مهني أشواق

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

"يا أيها الذين آمنوا إذا قيل لكم تفسحوا في المجالس فافسحوا يفسح الله لكم وإذا قيل انشزوا فانشزوا يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" (11)

سورة المجادلة

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا العمل الى

الذي رباني على الأخلاق وكان لي السند الوحيد والكتف الذي أرتكز عليه

من علمني العطاء بدون انتظار من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

أرجوا من الله أن يطيل عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، أبي العزيز.

الى نبع الحنان والعطاء... ملاكي في الحياة ، الى من كان دعائها سر نجاحي وتوفيقي ، الى العين التي سهرت وتعبت وغمرتني بحبها ، الى من كانت سببا في نجاحي ، تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقتيأمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

الى اخواتي حبيباتي حسينة ، وهيبه ، أمينة ، مريم ، وأخي الصغير سيف الاسلام

الى صديقاتي سهام ، فطيمة ، ريمة ، لينة، مهدية، وئام، أماني، على دعمكن لي دوما

الى صديقي ورفيقي أيوب عباسه حفظه الله الذي كان عوننا لي في اتمام الجزء التطبيقي ومساندته لي

الى أساتذتي الكرام من بداية مشواري الدراسي ليومنا هذا كل باسمه

الى كل الأقارب والأحباء

الى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي

منيرة

الإهداء

أهدي هذا العمل الى

الى من كان له الفضل بعد الله تعالى في وجودي الى من أمرني الله تعالى أن أخفض له جناح الذل من الرحمة

الى من فقدت بفقدته أبا كريما ، الى من سألت الله ان يرزقني به في حياته

وأنا الآن أسأله تعالى أن يرزقني به بعد وفاته

الى منبع الحنان والتي حملتني وهن على وهن الى التي سهرت الليالي ليطيب نومي

الى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها، اليك أهدي ثمرة جهدي

والى روح أختي الطاهر سعيدة، أسأل الله أن يتغمدها برحمته ويجعلها من أهل الجنة

والى العائلة الكريمة وبالأخص خالي صولي الطيب وابن العم عبد الحلیم اللذان كانا لي بمثابة الأب والى أخواتي ماجدة ، هاجر،

عبلة، مروة، دلال، سهير

و الى كل من ساندني وكان منبع فرحتي ولو بكلمة طيبة.

عبد النور

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرف الدكتور **مدوكي يوسف** على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، الذي كان نعم المشرف وخير المعلم الذي لم ييخل علينا بتوجيهه ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه الدراسة، أدعو الله أن يجزيه كل خير، وأن يبارك له في عمله و أسرته وأن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية .

كما نشكر الأساتذة المحكمين للاستبانة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال هذه الدراسة .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذين الكريمين الدكتور بن صوشة رياض والاستاذ غضبان حسام الدين على تشجيعهم وتحفيزهم لي دوماً في فترات ضعفي وعلى كل كلمة طيبة قيلت لي من طرفكما ، نعم الأستاذين خلقا وعلما.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير الى جميع الأساتذة الذين تعلمت على أيديهم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى طاقم مديرية التجهيزات العمومية-بسكرة- على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لنا.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم و ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية التجهيزات العمومية بسكرة، وللتأكد من وجود هذه الوساطة، ثم تطوير استبيان مكون من 32 فقرة كأداة لجمع البيانات، وزعت على 80 عامل وتم استرجاع 55 استبيان صالح للتحليل، بعد اجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان، تمت المعالجة الاحصائية للبيانات عن طريق برنامج (spss) .

حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي ، بالإضافة الى ذلك توصلت الدراسة الى أن الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين كل من الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث كانت الوساطة جزئية لطبيعة التأثير المتبادل بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقة في المشرف، الالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي

Abstract:

This study aimed to measure the effect of trust in the supervisor as a mediator of the relationship between organizational support and organizational commitment among workers in the Public Equipment Directorate in Biskra, and to confirm the existence of this mediation, then developing a questionnaire consisting of 32 items as a data collection tool, which was distributed to 80 workers and 55 questionnaires were retrieved for analysis, after To conduct a test of the validity and reliability of the questionnaire, the data were statistically processed using the SPSS program.

The results revealed the presence of a statistically significant effect of organizational support on organizational commitment, as well as the presence of a statistically significant effect of trust in the supervisor on organizational commitment. In addition, the study found that trust in the supervisor mediates the relationship between both organizational support and organizational commitment, as it was Mediation is partial to the nature of the mutual .influence between organizational support and organizational commitment

Keywords: trust in supervisor, organizational commitment, organizational support

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	آيات قرآنية
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
9	مقدمة
10	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
10	الدراسات السابقة
21	نموذج وفرضيات الدراسة
22	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
23	تصميم البحث
24	أهمية الدراسة
24	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
29	المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي
30	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
30	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
32	المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي
33	المطلب الخامس: : عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ومراحله
35	المبحث الثاني: ماهية الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

35	المطلب الأول: أساسيات حول الدعم التنظيمي
37	المطلب الثاني : أبعاد وثقافة الدعم التنظيمي
39	المطلب الثالث : مسببات و أنواع الدعم التنظيمي
41	المطلب الرابع: فوائد ومزايا الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار النظري للثقة في المشرف وعلاقتها بالدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية
46	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية
48	المطلب الثاني : أهمية وأنواع الثقة التنظيمية
49	المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية
50	المطلب الرابع: معوقات بناء الثقة التنظيمية، وعوامل تحسينها وتعزيزها
52	المبحث الثاني: الثقة بالمشرف و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
52	المطلب الأول: العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقة بالمشرف
52	المطلب الثاني: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
54	المطلب الثالث: وساطة الثقة في المشرف في العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفها ومهامها
63	المبحث الثاني: منهج واجراءات الدراسة

63	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: المعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة
69	المطلب الثالث: المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
76	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
86	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
89	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
96	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	توزيع العينة حسب الجنس	1-3
64	توزيع العينة حسب العمر	2-3
65	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
66	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل/ الخبرة	4-3
67	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	5-3
68	درجات مقياس ليكارت	6-3
68	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.	7-3
69	الاتساق الداخلي لفقرات بعد العدالة التنظيمية	8-3
70	الاتساق الداخلي لفقرات بعد سلوك القائد	9-3
71	الاتساق الداخلي لفقرات بعد تأكيد الذات لدى العاملين	10-3
72	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في المشرفين	11-3
73	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام العاطفي	12-3
74	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري	13-3
75	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المعياري	14-3
76	معامل الصدق والثبات	15-3
77	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)	16-3
77	قياس بعد العدالة التنظيمية	17-3
78	قياس بعد سلوك القائد	18-3
79	قياس بعد تأكيد الذات لدى العاملين	19-3
81	قياس محور الثقة بالمشرفين	20-3
82	قياس بعد الالتزام العاطفي	21-3
83	قياس بعد الالتزام الاستمراري	22-3
85	قياس بعد الالتزام المعياري	23-3
86	قياس أبعاد الدراسة	24-3
87	نتائج انحدار الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي	25-3
88	نتائج انحدار الدعم التنظيمي على الثقة في المشرف	26-3
88	نتائج انحدار الثقة في المشرف على الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي	27-3
89	اختبار sobel	28-3

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نمذج الدراسة	01-00
31	اهمية الالتزام التنظيمي	01-01
33	أبعاد الالتزام التنظيمي	02-01
39	مسببات الدعم التنظيمي	03-01
53	العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	01-02
60	الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية	01-03
63	مخطط يوضح مدى ارتباط عمل المديرية مع الأطراف الخارجية	02-03
64	توزيع العينة حسب الجنس	03-03
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	04-03
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05-03
67	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل/ الخبرة	06-03
68	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	07-03

مقدمة

1. مقدمة

يعد التزام الفرد نحو التنظيم الذي ينتمي اليه عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي الى العديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي الى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي لهم، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا اضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وكذلك تسعى للتأقلم مع المتغيرات العالمية والمحلية المتشابكة ولا بد لهذه المؤسسات من مواجهة التحديات المواقبة لهذه المتغيرات والتجانس معها.

وفي ظل التطورات المتسارعة أصبحت أهمية الموارد البشرية أكثر وضوحا من قبل، وازداد ادراك المؤسسات لهذه الحقيقة، ومن أجل استمرار ذلك لابد من توفير الدعم التنظيمي للعاملين بكل أبعاده(العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيذ الذات، سلوك القادة في مساندة المرؤوسين)، وان حرص المؤسسة على توفير الدعم اللازم لمواردها البشرية يساهم وبشكل كبير في تحقيق استقرار العاملين، و كسب ولائهم، كما يعزز من شعورهم بالانتماء لها مما يجعلهم يحسنون من أدائهم وينغمسون أكثر في وظائفهم.

كما كذلك تشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساس في فعالية المنظمات، اذ لا تستطيع أي منظمة العمل بكفاءة تحقيق أهدافها المرسومة دون ان تسود الثقة في مختلف أفراد ومستويات التنظيم. كما أن لها انعكاسات ايجابية على المؤسسة من أهمها زيادة فعالية المؤسسة، زيادة فرص التعاون والعمل الجماعي، تحقيق تعزيز الالتزام التنظيمي، و الثقة التنظيمية دور مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وكذا تعزيز التجديد والابتكار على كافة المستويات، ومن الجدير ذكره في هذا المقام، أن الثقة التنظيمية كي تنجح في تحسين الأداء وتميز العمل، لابد من توفر بعد الثقة بالمشرفين.

ان الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، الا عندما يصل المشرفين الى القناعة بأن الجانب الانساني في المنظمات لا يقل ان لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المشرفون أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل ان العقلانية من جانب المشرفين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام.

وبغرض معرفة دور الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي، فقد اخترنا لدراستنا مديرية التجهيزات العمومية –بسكرة-، نظرا لكونها تساهم في تقديم خدمات متنوعة واستمرارية نجاحها مرهون بحسن أدائها لأعمالها وإدارتها لمواردها البشرية، وعليه فهي مصدر أساسي لتنمية الموارد البشرية.

2. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

أولاً: إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات في عصرنا مجموعة أو جملة من التحديات والمشاكل التي تشكل عائق في تحقيق الدعم التنظيمي بمختلف أبعاده بين الموظفين وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم المعرفية والاقتصادية ، إذ أن الحكم على مدى نجاح المؤسسات يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات دعم المشرفين والإدارة ومدى قدرتها على حث العاملين على اظهار السلوكيات المرغوبة ومما يجسد التزامها التنظيمي اتجاه منظماتهم التي ينتمون اليها.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وكذلك مفهوم الثقة التنظيمية باعتبارهم من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المنظمات من جهة وانعكاساتها على بيئة العمل من جهة أخرى، أردنا أن نسلط الضوء على واقع هذا الموضوع في أحد المؤسسات الجزائرية وبالضبط مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- ومنه تبلور اشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية

-بسكرة-

وللتحقق من صحة الإشكالية الرئيسية وفق طريقة (Baron & Kenny 1986) وجب التحقق من صحة التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-
2. هل يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-
3. هل يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-

3. الدراسات السابقة

• الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية:

أ- الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى: يوسف رضوي خوين (2015) بعنوان: " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-

بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة"

هدف البحث الى الوقوف على مدى أثر بعد الثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة بالمشرف) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد (الثقة بالمشرفين) وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرفه.
 - برزت علاقة قوية بين بعد الثقة بالمشرف وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذان البعدان في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة المؤسسة.
- واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة المبحوثة، بوصفها موجودا استراتيجيا غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمرا كافيا لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تمكين إدارة الشركة عبر مدرائها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة من جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية ترفع من درجة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد .

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

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

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء والتوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية.
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والتوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الإلكترونية.
- تبين من خلال الدراسة أن هناك اهتمام باستخدام التقنيات الحديثة كالأنترنترنت والوسائل التقنية الأخرى لتلبية كافة المتطلبات الوظيفية

✓ الدراسة الثالثة : موفق سهام، ضيف أحمد، 2016، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمرالبرناوي) بمدينة بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، الصفحات (32-50)

هدفت الدراسة الى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في : (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلا بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة (عمر

البرناوي) -بسكرة-، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث، ولمعالجة الاشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (90) عاملا، كما استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة في ادارة المؤسسة) بمركز البحث العلمي.
- وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الولاء التنظيمي، على أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- درجة تأثير أبعاد" الثقة التنظيمية "على النحو التالي: الثقة بالمشرفين بالمرتبة الأولى، ثم الثقة بإدارة المؤسسة بالمرتبة الثانية، في الأخير الثقة بزملاء العمل بالمرتبة الثالثة .

ب الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة الأولى :

دراسة (Jacob Guimot.2013.organizational trust.performance:organizational learning A Missing)

(link.journal of Management.Organization.Vol 19.Iss05

تحت عنوان الثقة التنظيمية، الأداء التعلم التنظيمي، هدفت الدراسة الى: تحليل العلاقة بين الثقة والأداء التنظيمي باستخدام القدرة التعليمية كمتغير توضيحي. وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن القدرة على التعلم التنظيمي تتوسط في الجوانب في العلاقة بين الثقة التنظيمي والأداء التنظيمي والفردى.

✓ الدراسة الثانية : دراسة

(Sarah Brown.2015.Employee trust.Workplace performance.journal of Economic Behavior.Vol116).

تحت عنوان ثقة الموظف. الأداء في مكان العمل، هدفت الدراسة الى : تحليل العلاقة بين ثقة العاملين في المديرين وبين أداء مكان العمل. وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن تقييد العمل الاضائي المدفوع والحصول على فرص التدريب المناسبة تؤدي الى نقص ثقة العاملين في منظماتهم وكذلك اعادة تنظيم سواء على مستوى الأفراد والمنظمات تؤدي الى انخفاض ثقة العاملين.

✓ الدراسة الثالثة: دراسة (Maryam pourakar.2018.Evaluation Moderating role of Organizational

Trust performance.organizational.on Relationship Between Leadership Style With Employee performance.International Journal Of Community Development.Management.Vol2.

تحت عنوان تقييم الدور المعتدل لأداء الثقة التنظيمية على العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظف، هدفت الدراسة الى: تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء والثقة التنظيمية ، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- عدم وجود دليل على الدور المعتدل الذي تلعبه الثقة التنظيمية (الأفقية والرأسية والمؤسسية) في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء العاملين.

الدراسات التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى: دراسة الصاوي، محمود ، والغرابلي ، زينب، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مجلد41، عدد خاص، سنة 2021 :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرفاه النفسي لدى العاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، كما هدفت الى التعرف على الاختلافات في مستوى ادراك العاملين للدعم المدرك والرفاه النفسي طبقا للمتغيرات الديمغرافية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت(323) موظف، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: توفر بيئة داعمة للعاملين في البنوك العاملة بدولة الامارات مما ينعكس ذلك على أداء العاملين خلال جائحة

كوفيد 19، كما توصلت الدراسة الى أن العاملين يشعرون بالرفاه النفسي، وتوصلت أيضا لوجود علاقة موجبة بين الدعم التنظيمي والرفاه النفسي، ووجود فروق احصائية في استجابات تبعا للخصائص الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، النوع).

✓ الدراسة الثانية: دراسة الدلاش صفاء، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد9، العدد2، سنة 2018:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت(377) فردا من العاملين في الشركة القابضة للأدوية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك في تحسين وزيادة الكفاءة الذاتية للعاملين، وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بالأمن الوظيفي والسلامة المهنية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.

✓ الدراسة الثالثة: دراسة الرشيدى، علي، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد39، العدد3، سنة2019

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب

العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت (230) طبيب، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : ان درجة توفر أبعاد الدعم التنظيمي (تحقيق الذات، السياسات الادارية، خصائص المنظمة، القيم السائدة) كان مرتفعا، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتوصلت أيضا لوجود فروق في استجابات أفراد العينة تبعا للخصائص الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة)

ب) الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة الأولى:

دراسة (Stinglhamber.Caesens.2014) بعنوان:

(The relationship between perceived organizationa support and work engagemnt:the role of self –efficay and its outcomes.)

تحت عنوان العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانخراط في العمل: دور الكفاءة الذاتية ومخارجاتها، هدفت الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والمشاركة في العمل، ومن ناحية أخرى قاما الباحثان بفحص الالية الأساسية لهذه العلاقة أي الكفاءة الذاتية وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات ، وقد وزع على شركتين خاصتين عن طريق الأنترنت وتم توزيعه على 265 موظف و112 مشرف في الدراسة. توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ساهم الانخراط في العمل في التقليل من التوترات النفسية.
- تعزيز الأدوار الاضافية نتيجة الانخراط في العمل.

✓ الدراسة الثانية: دراسة

(Chen.et al.2020) بعنوان: (Organizational support on employee performance)

تحت عنوان الدعم التنظيمي لأداء الموظفين، الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير (EP) في الدعم التنظيمي على أداء الموظف سياق التصنيع المرن، وعلى وجه الخصوص بهدف المؤلفون الى التحقيق في دور الوساطة لموقف والدور الوسيط، تم مسح ما مجموعه 180 مشاركا من 36 فريق عمل يعملون في شركات كبيرة لتصنيع السيارات في الصين وقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج

واستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات المقترحة.spss

توصلت الدراسة الى جملة النتائج أهمها:

- للعدالة التنظيمية دورا قويا بين الدعم التنظيمي ومواقف الموظفين.
- ان تعزيز الدعم التنظيمي له تأثير ايجابي على أداء العاملين.

دراسة بعنوان: Hosseini.hosseini.2021:

(A study of the effects of managers good chActer traits and perceived organizational support of employees.)

تحت عنوان دراسة لآثار سمات الشخصية الجيدة للمديرين والدعم التنظيمي المدرك للعاملين، هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في آثار السمات الشخصية الجيدة للمديرين والدعم التنظيمي المتصور للموظفين في أحد المراكز العلاجية والتعليمية في ايران، اشتمل المجتمع الاحصائي على موظفي أحد المراكز العلاجية والتعليمية في كرما نشاه، وكان حجم عينة الدراسة 166 وتم اختيار العينات باستخدام عينات عشوائية بسيطة، أما بالنسبة لجمع البيانات فقد تم استخدام الاستبيان لسمات المديرين الشخصية الجيدة ونقاط بيع للموظفين لتحليل البيانات التي تم جمعها، ثم استخدام اختبار معامل الارتباط باستخدام برنامج spss توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- كانت هناك علاقات ايجابية وهامة بين كل مكون من مكونات السمات الشخصية الجيدة للمديرين و نقاط البيع للموظفين.
- السمات الشخصية للمديرين ساهمت بشكل كبير في زيادة نقاط البيع للموظفين وبالتالي زيادة الرضا على أداء المركز العلاجي والتعليمي.
- وجود ارتباط معنوي وايجابي بين السمات الشخصية الجيدة للمديرين ونقاط البيع للموظفين.

الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى : الغرباوي(2014) بعنوان: " دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة-دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني-بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، حيث سعت هذه الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الادارية الوسطى و التنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء.
- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارات لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة تنعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات والتي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها.

✓ الدراسة الثانية: (طموس، 2015) بعنوان: "التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الاداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، وكذلك اختيار العلاقة بين أبعاد التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.
- أظهرت الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي قدره (76%) واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- تنمية روح الاتسام بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة موظفي الهيئات بما يتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.

✓ الدراسة الثالثة: (سامي ابراهيم حماد حنون.2006)، قياس مستوى لالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي ، ثم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تم استرداد 312 استبانة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

ب) الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة الأولى: دراسة

(Muhammed Ehsan malik.Samina Nawab.Basharal Naeem.and Rizwan Qaiser Danish.job satisfaction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol 5.No.6.June2010.)

والتي جاءت بعنوان: "الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العاملة في باكستان، حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وتكونت الدراسة من 331 مفردة وجاءت أبرز النتائج الى الرضا عن العمل نفسه وجودة الاشراف والرضا عن الأجور لها تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات محل الاختبار وتشير نتائج الدراسة أيضا الى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الاشراف

✓ الدراسة الثانية: دراسة

(Bidgoli .M.Saadt.A.Asghari.A:Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organisational commitment.Case study.Neyshabur medicalscience collage international journal of academic research in accounting,finance and management sciences Vol.5.pp9.2015.)

والتي جاءت بعنوان: "استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي"

وهدف الدراسة الى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيشابور البالغ عددهم 263 مؤوس، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وجاءت أبرز النتائج الى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي اقترح الباحث أن يقوم المدبرون لإقامة العدالة التنظيمية بتشجيع الموظفين على أساس معايير معينة من ادارة الأداء وذلك عن طريق لجدارة واحترام حقوق الأفراد، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.

الدراسات التي تناولت موضوعي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي معا:

أ- الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى: حكمت محمد فليح، 2010، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد83،الصفحات166-202)

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

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- ان الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الاخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل ، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي يعكس على أداء المنظمة ونجاحها.
- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي.
- يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر.

✓ الدراسة الثانية: محمد جودت محمد فارس، 2014، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 22، العدد2، الصفحات (165-195)

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

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.
- يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين.

✓ الدراسة الثالثة: فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، 2018، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية. مجلة 9.العدد2.الصفحات (77-111)

هدفت الدراسة لدراسة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واختيار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمية ،أتبعت الدراسة المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الاحصائي ، لعينة من 82موظفا برئاسة الوزارة ، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- هنالك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- التركيز على العوامل التنظيمية والشخصية لدورها في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيههم.
- الزام العاملين بالسلوك الأخلاقي وتعزيز الدافع الذاتي لتعلم أفضل الممارسات في الأداء الاستراتيجي.

الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي، الثقة التنظيمية معا:

- الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة الأولى:

(Egriboyun Dursun.the relation between organizational trust.organizational support and organizational commitment .African journal of Business Management .2015.vol.15-18)

والتي جاءت بعنوان: (العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي)

- ان الالتزام بالتنظيم والالتزام بالإدارة مفهومان مترابطان ولكن لهما معالج وعواقب مختلفة، بما تؤثر الثقة في المنظمة على الالتزام التنظيمي وانخفاض معدل الدوران ومستوى التعليم ، تؤثر الثقة في المشرف على رضا الموظفين واطهار السلوك الابداعي .
- تم التأكيد على أن دعم المشرف وثقته يزيدان من الالتزام العاطفي للموظفين اتجاه المنظمة، وبالتالي يحتاج المشرفون الى ايلاء المزيد من الاهتمام للسلوكيات ، ووفقا للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة للدراسات التي أجريت في هذا الاطار نستنتج أن الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي هما أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي.
- ذكر أن تطبيقات الموارد البشرية تؤثر على العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والالتزام التنظيمي أو الثقة التي تشعر بها الادارة أنه طالما أن الموظفين يشعرون بالترام ودعم منظماتهم فان ثقتهم والتزامهم يصبحون أقوى لأن الموظفين يفكرون تطبيقات الموارد البشرية وموثوقية الادارة كمؤشر على الترام المنظمة اتجاههم ، و بحث بخصوص هذا النطاق تم الحصول على نتائج مماثلة لهذه النتائج ، على مستوى عال من العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور ، وتم الكشف عن الالتزام العاطفي وخلص الى أنه طالما زاد الدعم التنظيمي المتصور يزداد الالتزام العاطفي أيضا، مع التركيز على مفهوم الثقة.
- تم التوصل الى أن هناك علاقة ذات معنى بين تصورات الاداريين للثقة التنظيمية وتصوراتهم للالتزام التنظيمي ومن الواضح أن الثقة التنظيمية وثقتهم بالتنظيم أكثر تأثيرا على الالتزام العاطفي للمعلمين ، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تصورات الاداريين للدعم التنظيمي وتصوراتهم للالتزام التنظيمي والالتزام الوجداني والالتزام المعياري، كما تم العثور على علاقة ذات دلالة احصائية بين تصورات المعلمين للدعم التنظيمي وتصوراتهم للالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده(الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

(Ammara Akram.Muhammed kamran. Muhammed Shahid IQBAL.ume Habibah and Muhammed Atif ISHAQ.The impact of super visory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavoir and commitment to supervisor .the mediating role of trust.journal Cogent Busnusiness.Management.2018.16-18)

والتي جاءت بعنوان: (أثر العدالة الإشرافية والدعم المشرف المتصور على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام الى المشرف، الدور الوسيط للثقة)

-مما يعني ضمنا أن دعم المشرف المتصور يعزز الثقة في المشرف ثم أيضا اختبار العلاقة بين دعم المشرف المتصور والالتزام تجاه المشرف من خلال دور الثقة في المشرف وتشير النتائج الى أن الثقة في المشرف تتوسط جزئيا في العلاقة بين دعم المشرف المتصور والالتزام تجاه المشرف وعلاقة دعم المشرف المتصور ، مما يعني أنه اذا كان المشرف يعامل مرؤوسيه بشكل عادل فان المرؤوسين سيظهرون الثقة في المشرف وفي المقابل سيظهرون أيضا التزاما تجاه المشرف وهو أمر مهم جدا لجميع المنظمات، علاوة على ذلك فإن الثقة في المشرف تتوسط جزئيات في العلاقة بين المشرف المدرك، الدعم والالتزام تجاه المشرف الذي يعني أنه اذا دعم المشرف مرؤوسيه، فسيكونون أكثر التزاما تجاه مشرفهم و مؤسستهم.

-وخلصت الدراسات السابقة أن دعم المشرف المتصور والثقة في المشرف هما بنيتان متميزتان ولكنهما مترابطتان بشكل كبير ويعرف دعم المشرف المتصور بأنه سابقة للثقة في المشرف ، علاوة على ذلك فان دعم المشرف المتصور يقلل من الشعور بالوقوع في الفخ، ويؤدي أيضا الى عقلية الأمان، وهو مكون حاسم للثقة ، فجميع أعمال دعم الموظفين والاعتراف بجهودهم تعزز الشعور بالسلامة الاجتماعية .

-ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان الثقة ببعضنا البعض أمر ضروري للمعاملة بالمثل ، تفترض هذه النظرية أن العلاقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوس تتطور بسبب التفاعلات الايجابية المبنية على الثقة والالتزام بمساعدة ودعم بعضهما البعض ، حيث يشير الالتزام تجاه المشرف الى أن المرؤوسين يثقون بمشرفهم ، وخلصت الأبحاث السابقة أيضا الى أنه كلما ظهر أي تعارض متعلق بالأهداف بين المنظمة والمشرف فان المرؤوس والمشرف تتنبأ بثقة المرؤوسين في مشرفهم مع الالتزام تجاه المشرف.

الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة:

بعد توضيح الدراسات السابقة وأبعادها و نتائجها، استفدنا منها في التعرف على المواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة في اختيار أسئلة الدراسة وبذلك اثراء الدراسة الحالية، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين الدعم التنظيمي والثقة في المشرف والالتزام التنظيمي والتي لهم أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أن الدراسات السابقة تناولت كل متغيرين على حدى والبعض الاخر أضاف متغيرات أخرى فقمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين هذه المتغيرات فقط ومعرفة العلاقة بينهم.

4. نموذج وفرضيات الدراسة:

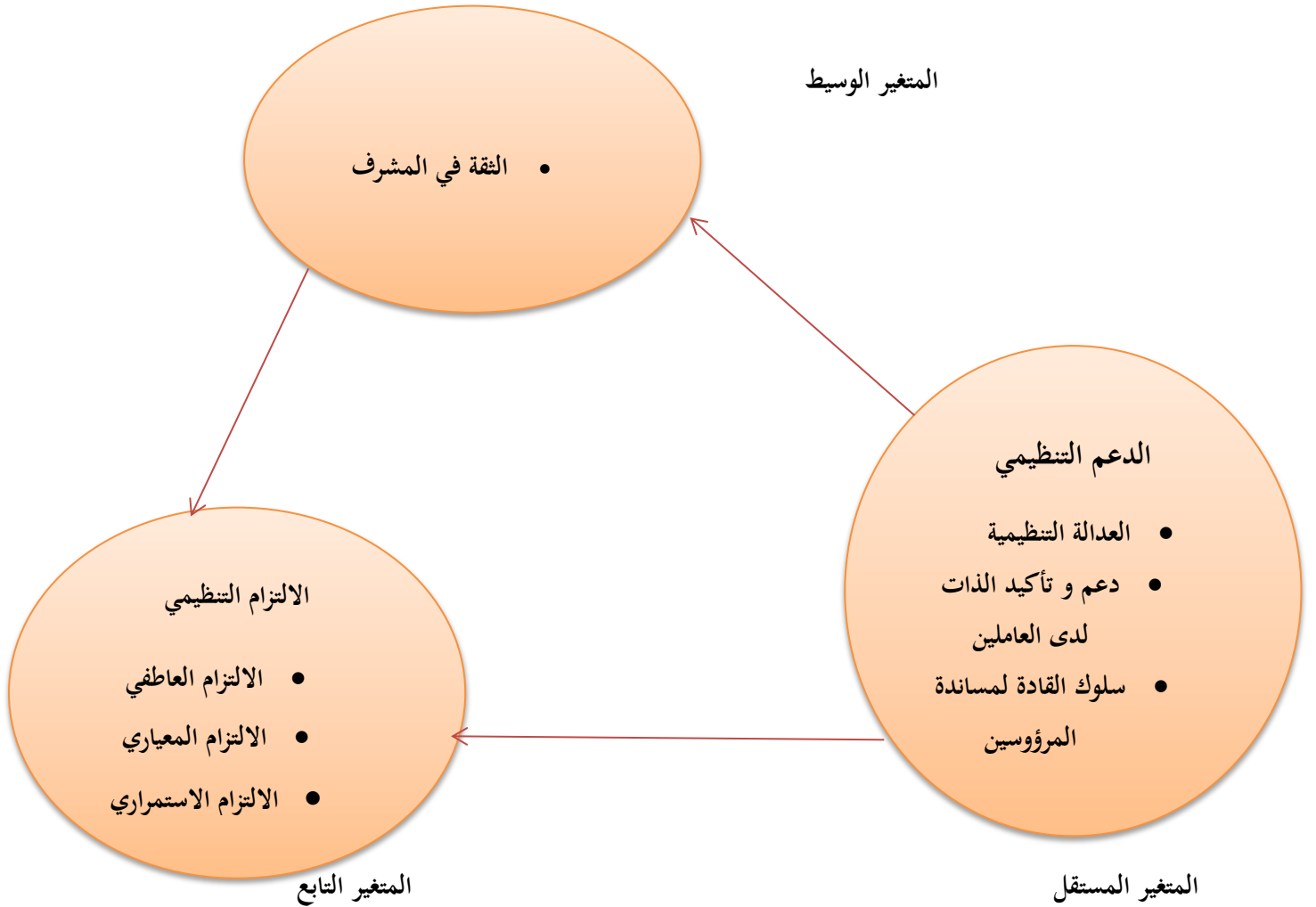
أولاً: نموذج الدراسة:

على ضوء الاشكالية المطروحة ، وتبعاً للدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي لمكونات الدراسة، حيث تقوم هذه الأخيرة على ثلاث متغيرات اساسية هي:

- المتغير المستقل: الدعم التنظيمي ، وتشمل الأبعاد التالية: العدالة التنظيمية ، دعم وتأکید الذات لدى العاملين، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي، ويشمل الأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.
- المتغير الوسيط: الثقة في المشرف.

و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (00-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المراجع السابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة والتي تمت في بيئات مختلفة فان الدراسة الحالية تتضمن عدد من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها بهدف اختبارها لتحقيق أهداف البحث ، فقد وضعت الفرضية الرئيسية التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر الدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)

5. التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولا: التوضع الاستمولوجي:

سنعالج موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الاستمولوجي الوضعي (positiviste) لمعرفة وشرح ما هو موجود في الواقع من مستويات لكل من متغيرات الدراسة الثقة التنظيمية و الدعم التنظيمي و الالتزام التنظيمي وعلاقة الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف .

ثانيا: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من اجل إدراك ومعرفة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جدا لضبط إشكالية ونموذج الدراسة التي ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه، ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي بمثابة دعم له، أما من جانب التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة على الاستبيانات واستخدام طرق الإحصائية المناسبة، وقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **بيانات أولية:** تم الحصول عليها من خلال استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة تحدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.

- بيانات ثانوية: تم الحصول عليها من خلال القيام بمراجعة مختلف المجالات والملتقيات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء ورقية أو الكترونية، المتعلقة بالموضوع الخاص بدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها استطاع الطالبين بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع استخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

6. تصميم البحث

أولا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على الجوانب التالية:

- تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحديد الآلية التي يؤثر بها المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-.
- كذلك يهدف هذا البحث الى دراسة أثر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة. -
- ابراز مختلف أبعاد الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- بيان طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تقييم مستوى الالتزام التنظيمي على أساس أبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري) لعمال المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا:

- نوع الدراسة: تمت الدراسة بناء على علاقات ارتباط بين ثلاث متغيرات أحدهما مستقل (الدعم التنظيمي) والآخر تابع (الالتزام التنظيمي) والأخير متغير وسيط (الثقة في المشرفين).
- مدى تدخل الباحثين: تم دراسة المتغيرات وعلاقتها كما هي في الواقع دون أي تدخل من الباحثين.
- تخطيط الدراسة: أجريت هذه الدراسة في بيئة غير اصطناعية (طبيعية غير مخططة) أي القيام بدراسة ميدانية .
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة-، اخترنا منهم عينة عشوائية مكونة من أكثر من 70 موظف تم توزيع (80) استبانة تم الاسترداد منها (55) استبانة صالحة للدراسة.
- المدى الزمني: تعتبر هذه الدراسة دراسة مقطعية ، حيث تم توزيع استبيان يدرس فيه جميع متغيرات الدراسة مرة واحدة في وقت واحد.

7. أهمية الدراسة

- تركز أهمية الدراسة من خلال احتوائها ودراساتها لمفاهيم ادارية معاصرة في مجال ادارة الموارد البشرية التي صار لها الأثر الواضح والكبير في أداء المؤسسات وتميزها.
- تقدم اطار نظري وميداني يربط ما بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي والثقة التنظيمية.
- أهمية الموضوع "الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي" في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-
- ضبط المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- توضيح كيفية تأثير الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي أي توضيح الطريقة التي يؤثر بها الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية-بسكرة-.
- حداثة الموضوع نسبيا لأنه يجمع بين ثلاثة متغيرات ذو أهمية بالغة في وقتنا الحاضر.
- وجود ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- أهمية الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية وتأثيرهما على الالتزام التنظيمي يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها.
- يعتبر هذا البحث من الناحية النظرية كإضافة للبحوث السابقة.

8. خطة مختصرة للدراسة

سنعتمد على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقهما مقدمة وتعقبهما خاتمة، يمكن توضيحها على النحو التالي:

بالنسبة للفصل الاول فسننترق فيه الى الاطار النظري للدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، وذلك في مبحثين، سيتطرق الأول الى ماهية الالتزام التنظيمي من خلال تعرضه الى مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه، أهميته، أبعاده، عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي، ومراحلها، وسيتطرق المبحث الثاني الى الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من خلال المرور على مفهوم الدعم التنظيمي، أهميته، أبعاده، ثقافة الدعم، مسبباته، أنواعه، فوائد ومزايا الدعم التنظيمي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثاني فسننترق فيه الى الاطار النظري للثقة في المشرف وعلاقتها بالدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال مبحثين، حيث نتطرق أولا الى ماهية الثقة التنظيمية من خلال تعرضه الى مفهوم الثقة والثقة التنظيمية، أهميتها، أنواعها، أبعادها، خصائصها، وموعات بناء الثقة التنظيمية، وعوامل تحسينها وتعزيزها، وفي المبحث الأخير سنتطرق الى الثقة بالمشرف و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، وتم تقسيمه الى ثلاثة مطالب، المطلب الاول تم التعرض الى العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقة في المشرف، وفي المطلب الثاني تم التطرق الى العلاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي، وفي المطلب الأخير الى وساطة الثقة في المشرف في العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي .

وسوف نتطرق في الفصل الثالث الى الاطار التطبيقي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث نتطرق أولا الى مدخل العام لمديرية التجهيزات العمومية من خلال تعرضه الى مدخل عام للمؤسسة محل الدراسة، مصالح

مديرية التجهيزات العمومية، وسيتطرق الثاني للاطار المنهجي للدراسة، من خلال تعرضه الى منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، اختبار وتفسير الفرضيات، وسيتطرق الثالث الى اختبار الفروض وتفسيرها، من خلاله تعرضه الى اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية الثلاث، وتفسير النتائج. وتلي هذه الفصول خاتمة تتضمن نتائج اختبار الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة وافاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدعم
التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة
بينهما.

تمهيد:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات . كذلك تعمل المنظمات المعاصرة في سبيل تحقيق أهدافها على استغلال امكانياتها المتاحة سيما ما تعلق منها بموردها البشري، حيث شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام باتجاهات الموظفين التي لها علاقة بتحسين مخرجات العمل والأداء الوظيفي، ومن أبرز المفاهيم التي أخذت مكانها في الدراسات السلوكية التنظيمية ما يعرف بالدعم التنظيمي ، وستتطرق في هذا الفصل الى الالتزام التنظيمي و الدعم التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته و وأبعاده و عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي، ومراحلها.

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور مختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد:

- **OReilly CHatman.1986** يعرفه الالتزام التنظيمي على أنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. (الخفاجي، 2014، صفحة 48)
- يرى **Porter1968** بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها، والقبول بقيمتها وأهدافها الرئيسية. (مولود، 2022، صفحة 158)
- يشير **(Oreyzi.Barati.2013)** بأن الالتزام التنظيمي هو ارتباط العاملين بقيم وأهداف المنظمة ورغبتهم المستمرة في بذل أقصى جهد للبقاء والاستمرار بها. (علام، 2023، صفحة 18)
- يعرف جاك رابين الالتزام التنظيمي بأنه فكرة التبادل بين الموظفين ومنظمتهم، فالمنظمات تلي الاحتياجات والرغبات لموظفيها فيكون لديها موظفون أكثر التزاما. (النعيم، 2020، صفحة 10)
- كما يرى **(Mowday etal.1882)** بأنه الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، ويؤكد هذا المنظور على أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه: (حسن، 2015، صفحة 9)
 - أ- الايمان بالمنظمة وبأهدافها.
 - ب- الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة.
 - ج- رغبة شديدة للاحتفاظ بعضويته في المنظمة.
- كما يشير **(Meyer.Allen.1991)** بأن لالتزام التنظيمي يعكس اعتقاد العاملين وإيمانهم بأهداف المنظمة، والاحساس المشترك بينهم بأهمية هذه القيم والشعور بالرضا الشخصي الناتج عن ارتباطهم بالمنظمة. (عطية، 2022، صفحة 5)
- من خلال ما تم تناوله من مختلف التعاريف يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعرف على أنه " مستوى جدية وصرامة اطارات مؤسسة التجهيزات العمومية -بسكرة- في العمل وال انضباط واحترام القوانين واللوائح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إيمانا منهم بالانتماء اليها واعتزازهم لكرتهم أعضاء فيها، الشيء الذي يعكس مدى قوة تطابقهم مع منظمتهم التي يعملون بها، وولائهم لها، وإيمانهم بها وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

- بالنظر الى أن الالتزام التنظيمي يشير الى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي: (ابتسام، 2014-2015، صفحة 55)
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
 - يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
 - ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
 - يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والايمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
 - يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة في أبعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

المطلب الثالث : أهمية الالتزام التنظيمي

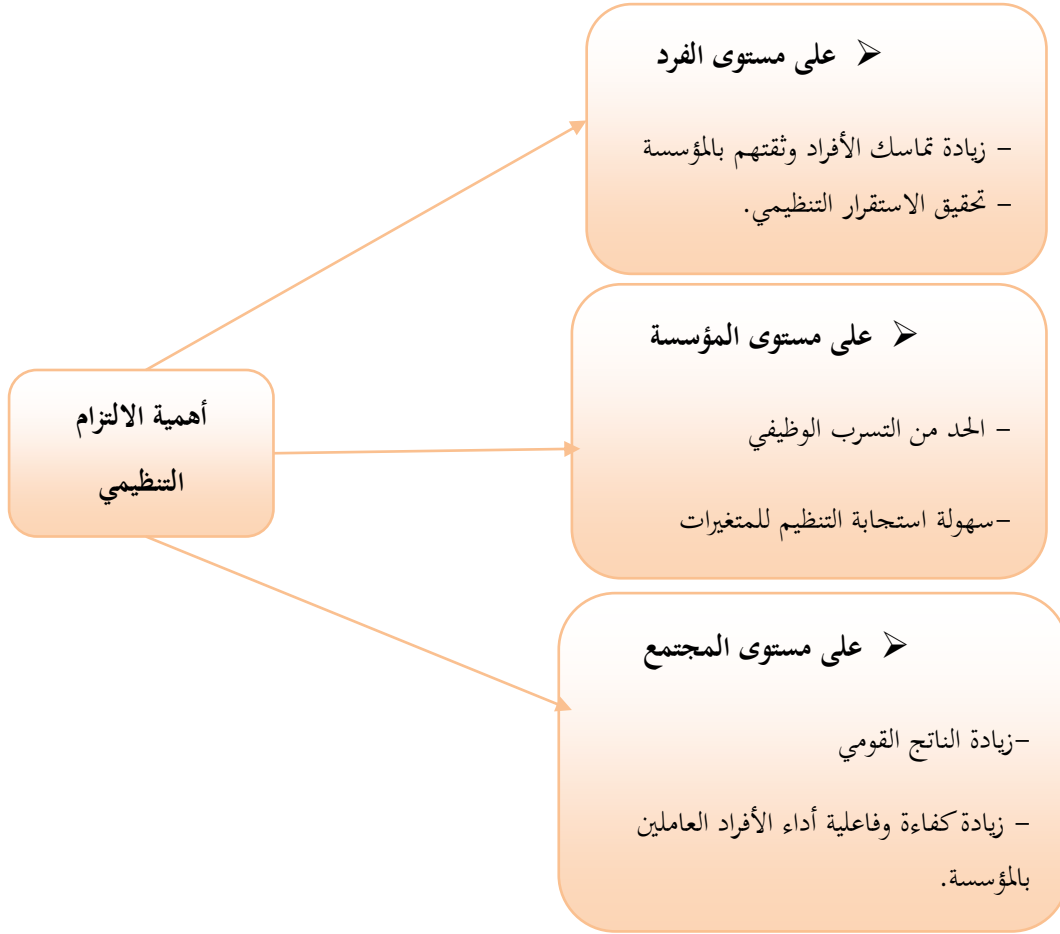
ان الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الابحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي ، و من بين الاسباب التي تبرز اهمية الالتزام التنظيمي نذكر ما يلي: (الكريم، 2023، الصفحات 51-52)

• على مستوى الفرد:

- أشار الى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج التالية :
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة معدلات الأداء والانتاجية.
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية، وهو ما يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم الى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والادارة، فارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقلبهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المؤسسة.

شكل يوضح أهمية الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (01-01): أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المراجع السابقة

• على مستوى المؤسسة:

- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الانتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.
- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثار مثل : فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، واضعاف الروح المعنوية، وتدني الانتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصيب في مصلحة المؤسسة، سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام إليها.

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول ، انخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل الدوران.

● **على مستوى المجتمع:**

- يؤدي الالتزام التنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام ، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي

تركز في هذه الدراسة على أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات ، وهي أبعاد مترابطة فيما بينها ، حيث اتفقت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، نوضحها في الآتي: (مناع، 2014، الصفحات 305-306)

الالتزام الاستمراري:

- عرف (Meyer.Allen.1984) الالتزام الاستمراري على أنه التزام الفرد بالمنظمة وحاجته للبقاء بها بسبب ادراكه للخسائر التي ستلحق به ان تركها (أي أنه التزام مجرد الحاجة الماسة لذلك)، أي أن الفرد يبقى في المنظمة بسبب ادراكه للفوائد المرتبط ببقائه والتكاليف المرتبطة بمغادرته، واقترح بعدين فرعين يحددان تحت الالتزام الاستمراري، البعد الأول هو نقص البدائل الوظيفية وأن الالتزام الاستمراري يرتبط سلبيا بعدد الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ويرتبط ايجابيا بصعوبة إيجاد فرص وظيفية بديلة، والبعد الفرعي الثاني هو التضحية العالية والتي تشمل خسارة الراتب المرتفع الذي وصل اليه أو التضحية بالخبرة التي اكتسبها عبر فترة عمله بالمنظمة

➤ **الالتزام الوجداني(العاطفي):**

- عرفه (Meyer.Allen.1984) على أنه ارتباط عاطفي للفرد مع منظمته حيث يشعر الفرد بتوافق قيمه وقيم المنظمة

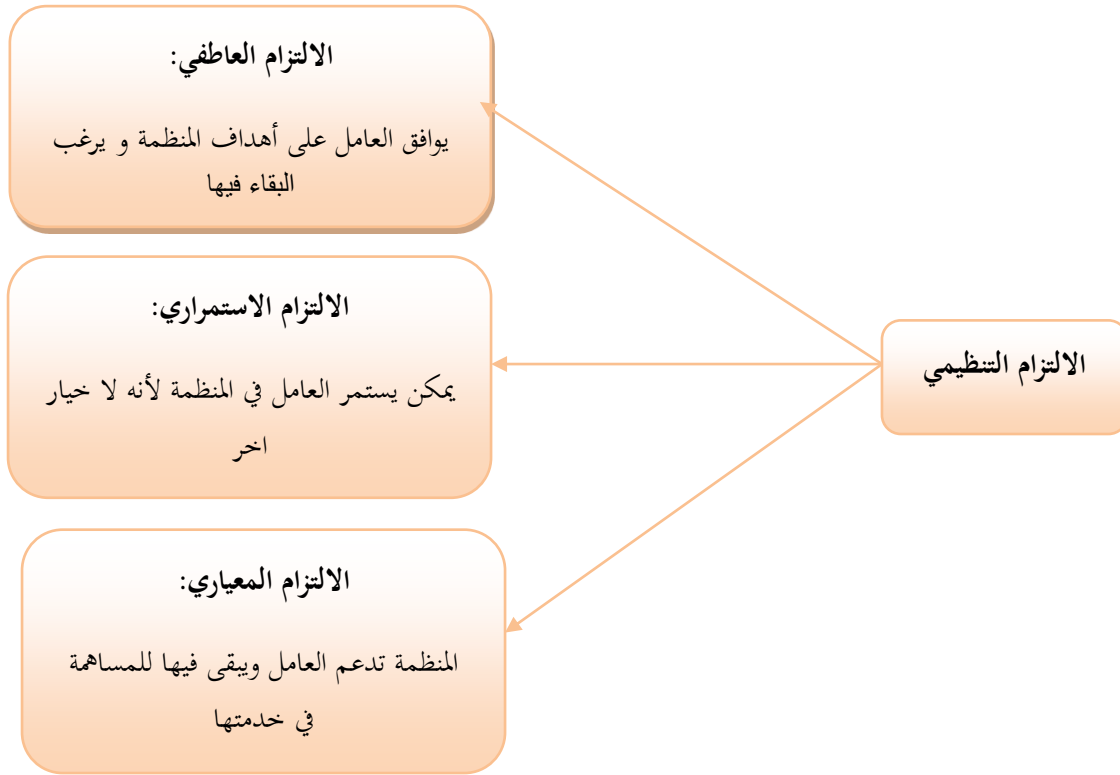
سويا فيؤمن بأهدافها ولديه الاستعداد لبذل كل ما في وسعه من أجلها، وأن هناك نوع من العلاقة الوجدانية مع المنظمة فيشعر وكأنه جزء منها، وهذا و هذا ما يجعله سعيدا ولا يخطر بباله مغادرتها، ويعتبر الالتزام الوجداني أكثر أنواع الالتزام التنظيمي التي تبحث عنه المنظمة.

➤ **الالتزام المعياري:**

يبقى الفرد في المنظمة لأنه يشعر يجب فعل ذلك ، فيشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي والمسؤولية تجاه المنظمة وأن ارتباطه بها واجب أخلاقي، وأنه لا يجب ترك منظمته.

- (Allen.Smith.1993) عرفه على أنه نوع من الالتزام الناتج عن الولاء لصاب العمل وضرورة رد الجميل على ما قدمته المنظمة له.
 - (Akdogan.Cingoz.2009) عرفه على أنه اعتقاد الفرد بالالتزام الأخلاقي بالاستمرار في العمل مع منظمته .
 - يرى (Landry et al.2010) أن الالتزام المعياري شعور بالولاء ناجم عن الالتزام الأدبي وأنه من العيب مغادرة المنظمة.
- ويمكن توضيح الأبعاد المشار إليها مسبقا في:

الشكل رقم (01-02): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المراجع السابقة

المطلب الخامس: عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ومراحلها

الفرع الأول: عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

أ. عوامل زيادة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع الالتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بين أهم هذه العوامل نذكر ما يلي: (درونبي،

2014-2015، الصفحات 158-159)

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

- ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.
- العلاقات التعاونية: حيث يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً.
- الظروف والأحداث الاجتماعية: من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

ب. عوامل ضعف الالتزام التنظيمي:

تتمثل عوامل الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية: (درنوني، 2014-2015، الصفحات 158-159)

تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.

- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- التعليمات غير المحددة و الغامضة .
- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

1. وقد بين (Bochanan ;1974) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل هي: (خطار، 2020، الصفحات 5-

6)

2. **مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تمتد لعامل واحد ويكون الفرد خلالها خاضع للإعداد والتدريب والاختبار ويكون

التوجه الأساسي للسعي والتأمين والتنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة، وان الخبرات التي ظهرت خلال هذه المرحلة هي:

- تحديد العمل.
- ادراك التوقعات.
- التضارب والالتزام والولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور جماعات متلاحمة .

- الشعور بالصدمة.
- نمو الاتجاهات الجماعية نحو التنظيم.
- 3. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها بين العاملين الى أربعة أعوام وتلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهوم للإنجاز:
 - الأهمية الشخصية.
 - وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.
 - التخوف من العجز الاداري.
- 4. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من تحالف الفرد في التنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهاتها الالتزامين التي تكونت بمرحلتين.

المبحث الثاني: ماهية الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

لقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى الى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المنظمة والموظف) ، ومن بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي ، والذي يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة في الأدبيات العربية. فالمؤسسات الحديثة تسعى اليوم الى توفير مستوى عال من الدعم التنظيمي للعاملين فيها ، من خلال توفير العدالة التنظيمية، دعم المرؤوسين ومساعدتهم على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، أملا منها في الحصول على مقابل ذلك على سلوكيات ايجابية(الالتزام التنظيمي، الولاء، الانغماس الوظيفي..). مما يدفع بها الى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: أساسيات حول الدعم التنظيمي

يعد الدعم التنظيمي من الأساليب الناجحة والفعالة التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في سبيل تحقيق أهدافها، بمعنى أنه كلما كان هناك دعم تنظيمي مقدم من طرف المؤسسة للعاملين، كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها المؤسسة، ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المطلب توضيح بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالدعم التنظيمي من مفهومه ، ومدى أهميته ، أنواعه، خصائصه، فوائده ومزاياه، مسبباته، وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الدعم التنظيمي

يعتبر الدعم التنظيمي المحرك الرئيسي في الوصول الى أهداف المؤسسة، وذلك بوجود علاقات تبادلية بي المؤسسة والعاملين من خلال توفير المساعدات المادية والمعنوية من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، سنتطرق الى بعض التعريفات للدعم التنظيمي كما يلي:

✚ مفهوم الدعم التنظيمي:

للدعم التنظيمي تعريفات كثيرة ومختلفة، وذلك حسب وجه نظر كل باحث، وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف التي أعطيت للدعم التنظيمي:

- ✓ يشير الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين الى درجة مساعدة المنظمة التي يتمتعون اليها في التركيز على اهتماماتهم ودوافعهم التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة من العطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل منظماتهم وانعكاس هذا الجهد ايجابيا عن طريق دعم المنظمة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع دوافعهم ،وبذلك فان العاملين ينعكس لديهم مفهوم الدعم التنظيمي من خلال بعض المعتقدات عن المستوى الذي تقدر به المنظمة جهودهم وتهتم فيه برفاهيهم، بما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم راضين بانتمائهم للمنظمة. (الرشيدى، 2019، صفحة 3)
- ✓ يعرف أيضا بأنه " مجموعة السياسات والاجراءات والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفزهم على تطوير أنفسهم . (غزة، 2021، صفحة 4)
- ✓ الدعم التنظيمي المدرك انه يمثل مدركات العاملين لكيفية قيام المنظمة بتقدير جهودهم ومساهماتهم، بالإضافة الى تحقيق مصالحهم، مما يؤدي الى زيادة شعورهم بإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية الخاصة بهم، كما يمكنهم أيضا تقدير كيفية قيام المنظمة بمكافأهم في مقابل جهودهم وأدائهم لأعمالهم في المنظمة. (عطية، 2019، الصفحات 14-15)
- ✓ ويرى آخرون أن الدعم التنظيمي هو شعور العاملين وادراكهم بأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية، والاهتمام بتطوير خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والانتاجية ، فالدعم والمساندة الذي يحصل عليه مقدمو الخدمة يجب أن يصب في تطوير مهاراتهم ودافعيتهم للعمل ، وبما يؤدي الى تحسين أدائهم، وان أي شكل آخر من الدعم المدرك لن يدرك من قبل مقدمي الخدمة على أنه أحد أشكال الدعم التنظيمي المدرك. (العيسى، 2018، صفحة 266)
- ✓ يعرف كذلك الدعم التنظيمي المدرك بأنه الاعتقاد العام لدى الموظفين أن منظماتهم تهتم بهم وبرفاهيهم والاعتراف بهم ومكافأهم ومساهماتهم على الانجاز، فالموظفون ينظرون الى المنظمة على أنها ذات خصائص انسانية، مما يستدعي معيار المعاملة بالمثل من الموظف الالتزام ورعاية مصلحة المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها مما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل. (صلاح، 2023، صفحة 9)
- ✓ ومن خلال التعريف السابقة يمكننا القول بأن: الدعم التنظيمي ما هو الا اعتقاد العاملين وشعورهم بالاهتمام من قبل المنظمة التي يعملون بها وتقديم الرفاهية لهم وتقدير الجهود المبذولة في العمل، لكسب ولائهم من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني : أهمية الدعم التنظيمي

- يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن هذه الفوائد ما يلي: (اومر، 2017، الصفحات 5-6)
- يسهم ادراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وادراكهم بأن المنظمة تساندهم ،فيعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما.

- يؤدي ادراك الدعم التنظيمي الى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي ادراك الدعم التنظيمي الى تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
- ينمي ادراك العم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة ، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين ادراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، هناك ارتباطا ايجابيا بين الالتزام التنظيمي وادراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك ادراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم
- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
- تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو العمل الابداعي والابتكاري والذي تم التوصل اليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي اتجاه التنظيم الذي ينتسبون اليه.

المطلب الثاني : أبعاد وثقافة الدعم التنظيمي

الفرع الأول: أبعاد الدعم التنظيمي

تمثلت أبعاد الدعم التنظيمي فيما يلي: (مهدي، 2013، الصفحات 11-12)

1. **العدالة التنظيمية:** يقصد بها العدالة في الأسلوب المستخدم من المدير في التعامل مع الموظفين على المستوى الوظيفي والانساني، ويرى (Cohen-charash.spector.2001) أنه يوجد ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية، والاجرائية، و التعاملية.

أ- العدالة التوزيعية:

ترتبط العدالة التوزيعية بفكرة التوزيع العادل للموارد التنظيمية بين العاملين ، وتمثل هذه الموارد التنظيمية في المرتبات ، والمكافآت المادية، التقدير والاحترام، المكانة ، ويتوقع العاملون الحصول على هذه الموارد في مقابل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهد المبذول، والخبرات والمعارف التي يمتلكونها.

ب-العدالة الاجرائية:

ينظر للعدالة الاجرائية على أنها تلك الطرق والأساليب التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بغرض ضمان العدالة والموضوعية ، وتقليل مستوى التحيز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وبمعنى آخر تشير الى درجة تأكد العاملين من أن متخذ القرار سوف يراعى العدالة والموضوعية عند اتخاذ القرارات.

ت-العدالة التعاملية:

تعبر عن سلوك ادارة المنظمة عند تعاملها مع العاملين بها، ومدى شعور العاملين بعدالة المعاملة من جانب رؤسائهم، وتشير كذلك الى طريقة تعامل أو تصرف الادارة تجاه العاملين بالمنظمة بشكل يتوافر فيه المصداقية، والاحترام، واللياقة.

-ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية بأنواعها تقدم للموظفين رسالة ضمنية تعني التقدير والاحترام والمراعاة، والرعاية والاعتراف، الأمر الذي يساعد ويسهم في منظور الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين.

2.الدعم القيادي(سلوك القادة لمساندة المرؤوسين) : ويشير الى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدرکها الموظفين من رؤسائهم في المنظمة، ويرى الباحث أن الدعم القيادي يعكس الاعتقاد الذي يقوم الموظفون به بشأن جودة وطبيعة العلاقة بينهم وبين القادة، ومدى تقييم القادة لجهودهم المبذولة في المنظمة.

3.دعم وتأكيد الذات لدى العاملين : يقصد به اعتقاد الموظفين بقدرتهم في المنظمة على تلبية وتحقيق احتياجاتهم من خلال مشاركتهم الايجابية في أدوار مختلفة في المنظمة، حيث أن الموظفين الذي يمتلكون مستوى عالي من تأكيد الذات يكون لديهم اتجاهات موجبة نحو المنظمة، و أداء متميز عن غيرهم من زملائهم الذين يمتلكون مستوى منخفض من تأكيد الذات.

الفرع الثاني: ثقافة الدعم التنظيمي

تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتلك القيم الأساسية للمؤسسة والايديولوجيات المشتركة واحلال المعايير المتعلقة بالسلوك المناسب الداعم للأفراد في بيئة العمل الداخلية في جميع المستويات الادارية، وكذلك تلك السياسات التي تعترف وتشجع العنوية والتفاني من خلال سياسات تطوير الخبرات واستقلالية العمل وتنمية المهارات، وكذلك من خلال ثقافة التقييم الايجابي للعاملين والاهتمام برفاهيتهم والتي تعزز من أهمية المؤسسات التي تنظر للمورد البشري على أنه رأس مال بشري، فالثقافة الداعمة يجب أن تعزز أنواع واستراتيجيات الاستثمار في المورد البشري من خلال الأهداف التي تستخدم مهارات العاملين، ومن خلال ممارسات الموارد البشرية التي تكافئ وتعزز رفاهية العامل حيث يتم التعامل مع العاملين بشكل جيد، كما يتم محاسبتهم ومكافأهم على الأداء الجيد من منظور الدعم التنظيمي، وينبغي التمييز بين الدعم التنظيمي وثقافة الدعم التنظيمي وثقافة الدعم التنظيمي حيث يشير الدعم التنظيمي الى كل المساهمات التديمية المقدمة من قبل المؤسسة، أما ثقافة الدعم التنظيمي فتشير لتقييم قيمة رفاهية العاملين بشكل عام، كما تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتقييم ايدايي عام للعاملين أما الدعم التنظيمي فيتعلق باستنتاج الدعم من قبل عامل واحد وثقافة الدعم التنظيمي دائمة ومستمرة. (العجارمة، 2020، الصفحات 61-62)

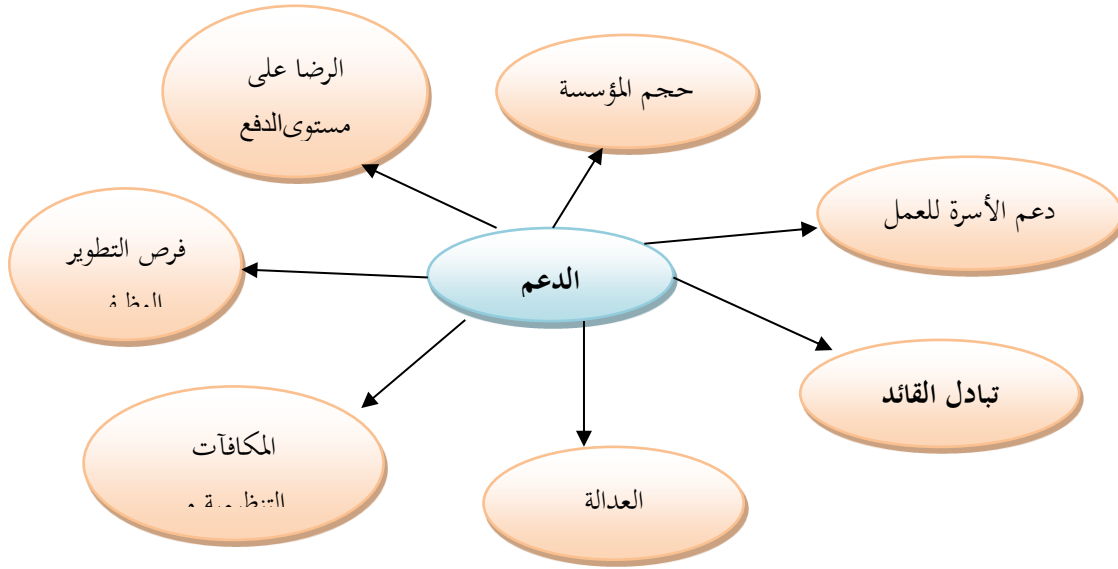
المطلب الثالث : مسببات و أنواع الدعم التنظيمي

الفرع الأول: مسببات الدعم التنظيمي

من خلال نظرية الدعم بصفة عامة يرى (Eisenberger et al.1986)

أنه هناك ثلاثة أشكال أساسية للعوامل التي تسبب الدعم التنظيمي وهي (الانصاف أو العدالة ودعم المشرف والمكافآت التنظيمية وظروف العمل)، وعموما يمكن توضيح مسببات الدعم التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): مسببات الدعم التنظيمي



المصدر: (بوطالب، 2020-2021، الصفحة 58)

ويمكن شرح هذه المسببات كما يلي: (بوطالب، 2020-2021، الصفحات 56-58)

أولاً: الرضا على مستوى الدفع

حيث تشير في هذا الصدد المكافئة المناسبة بأن المؤسسة تحترم مساهمات العاملين وبالتالي يعتبر رضا العاملين على مستوى الدفع عاملاً رئيسياً للدعم التنظيمي، بالإضافة لذلك تعتبر المكافئة المناسبة استثماراً للمؤسسة في العاملين ويتم تفسيرها من قبل العاملين بأنها مؤشر على التقدير من المؤسسة إذا أعطيت المكافئة بالشكل الصحيح فيشعر العاملون بأنها قدمت دعماً كبيراً لهم.

ثانياً: فرص التطوير الوظيفي

ذلك لكون العاملين يسعون دائماً لتحقيق الحاجات الفيزيولوجية و أيضاً تنسيق قوتهم الوظيفية في المؤسسة وتلبية الاحتياجات الخاصة بنموهم وتحقيق الذات لديهم ، لذلك قامت المؤسسة بتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي للعاملين سيقنعون أكثرها بأنها تسعى لتقديم دعم حقيقي لهم .

ثالثاً: دعم الاسرة للعمل

فالدعم التنظيمي مرتبط ايضا بالعمل التنظيمي من اجل تعزيز الاعتقاد بان المؤسسة سوف تعاطف وتعطي المساعدة عندما يكون العاملون يواجهون وضعاً مجهداً سواء في مكان العمل او في منزلهم ، ومع ذلك فهذا من شأنه ان يساعد في تلبية الحاجات العاطفية ودعم العلاقات الشخصية .

رابعاً: تبادل القائد العضو

يعتبر القائد الوكيل التنظيمي في توجيه المكافآت وتقييم مساهمة العاملين نحو المؤسسة بحيث تعتبر كل من سياسة المكافآت و الاعتراف بالمساهمة من المفاتيح الرئيسية لزيادة الدعم التنظيمي بحيث الطريقة المقبولة من قبل العاملين للقائد عليهم هي تكوين تصور لمدى الدعم الذي قدمته المؤسسة لهم فمستوى التبادل بين القائد والاعضاء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالدعم التنظيمي.

خامساً : المكافآت التنظيمية و ظروف العمل

قد تم دراسة مختلف المسببات المختلفة للدعم التنظيمي المرتبطة بالظروف العمل والتي كانت حول تأثيرها بالدعم التنظيمي مثل الاعتراف ، المكافأة، الترقية ، الامن الوظيفي والتوتر والتدريب وغيرها، و وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي كانت هناك فرصة للحصول على التقدير و التواصل والتقييم الايجابي لمساهمة العاملين و من ثم فانه يشير لمساهمة الدعم التنظيمي .

سادساً: حجم المؤسسة:

عموماً يمكن الإشارة الى انه في مؤسسة كبيرة يشعر العاملون باقل تقدير بسبب السياسة الرسمية المرتفعة جداً و بالتالي يمكن لهذا الشرط ان يقلل من المرونة في تلبية الاحتياجات الفردية للعاملين كما يؤثر سلباً على الدعم التنظيمي.

سابعاً : العدالة

حيث تعتبر العدالة من اهم مسببات الدعم التنظيمي في المؤسسة بحيث تكتسب هذه الاهمية من كونها عاملاً أساسياً في عملية حل النزاعات بين العاملين بالإضافة الى توزيع الموارد ، وكذلك تعامل المؤسسة مع العاملين وتحقيق المساواة و الانصاف بينهم وهذا يؤدي الى الشعور بالدعم التنظيمي

الفرع الثاني: أنواع الدعم التنظيمي

تتمثل أنواع الدعم التنظيمي فيما يلي: (فوزي، 2023، الصفحات 4-5)

الدعم الاشرافي:

ينبع مفهوم الدعم الاشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أساس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، ويوضح هذا النوع أن الشكل الأساسي التفاعلي بين البشر انما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض ان جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين انما يتشكل استناداً الى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فاذا كانت الفوائد المترتبة عن هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف، فانه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة.

• دعم زملاء العمل :

ينظر العمال الى المؤسسة التي يعملون بها على أنها انسان وبالتالي يعتبرون تصرفاتها كما لو أنها تصرفات البشر، وأن تصرفات المسؤولين عن المؤسسة هي تصرفات المؤسسة ككل، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط بل ويشمل زملاء العمل

ولذلك يمكن القول أن ارتباط المؤسسة بعلاقات داخلها بين مختلف أفرادها، فان علاقة العامل تكون بين طرفين في مؤسسته وهي بين زملاء العمل والمشرفين عليه داخلها ، والعامل عندما يحصل على الدعم التنظيمي من قبل زملاء عمله يتحلى أدائه بالإيجابية والجودة المطلوبين والعكس صحيح ، من ناحية أخرى تشكل العلاقات السائدة بين زملاء العمل وهذا راجع لتفهم بعضهم البعض بعد وقوعهم في نفس الضغوطات ولنفس الأسباب

المطلب الرابع: فوائد ومزايا الدعم التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

الفرع الأول: فوائد ومزايا الدعم التنظيمي

تظهر مختلف فوائد الدعم التنظيمي على الفرد والمؤسسة كما يلي: (فوزي، 2023، صفحة 12)

- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين
- زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف
- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي ادراك الدعم التنظيمي الى تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين
- تنمية الدافع للعمل وزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد
- زيادة جودة الأداء والسعي لتحقيق الأهداف
- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين بما
- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد
- الاهتمام أكثر بدعم وتنمية المديرين للتابعين لهم.
- تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو العمل الابداعي.

الفرع الثاني: علاقة الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي

➤ في دراسة (الشيباني، 2010، الصفحات 12-13)

✓ أظهرت نتائج الوصف الاحصائي المتعلقة بإجابات عينة البحث اتجاه متغير الدعم القيادي المدرك وجود مستوى غير مرضي اتجاه توفر ممارسات هذا المتغير، وهذه النتيجة تشير بأن اهتمام المدراء ومشرفي العمل في المنظمة المبحوثة قليل اتجاه قيم ومعتقدات وأهداف العاملين، وبأن هنالك حالة من عدم المبالاة اتجاه تتمين ودعم مساهمات العاملين ولا يوجد اهتمام كبير بأرائهم وأفكارهم.

✓ في بناء التزام العاملين ، فعندما يشعر العامل بأن رئيسه المباشر يثمن الجهود التي يبذلها ويأخذ 37% توضح من خلال نتائج الدراسة بأن الدعم والثقة القيادية تساهم بمقدار بالاعتبار اراءه وأفكاره فانه سوف يزداد بالاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة ويتكلم عنها بفخر ويشعر بالالتزام والرغبة للبقاء فيها، وكذلك الحال مع وجود الثقة بالرئيس المباشر ولكن بمستوى أقل ، (كما هو واضح من خلال قيم بيتا المعيارية) فعندما يكون هنالك مناخ من الثقة المتبادلة وحسن الظن لدى العامل اتجاه رئيسه المباشر في العمل فان هذا سيعزز بلا شك من اندفاعه ورغبته للبقاء للعمل في هذه المنظمة وتكريس جهده أكبر اتجاه تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبل عملها.

➤ كما ذكر في دراسة (morgan and hunt 1994.heavy2001)

✓ أنه تم ربط الثقة التنظيمية بتحفيز الموظفين والالتزام التنظيمي لديهم وسلوك المواطنة بالإضافة الى تعزيز الالتزام العاطفي بوجه الخصوص.

✓ هناك علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

➤ دراسة (shay.baruch.shimo.2004)

✓ حيث كشفت عن علاقة قوية بين الثقة والانصاف مما يوحي بأن العدالة الاجرائية تؤثر على مستوى الثقة في

المديرين والالتزام التنظيمي ونية المغادرة فعندما تلتزم الادارة بالعدالة ادارة الموارد البشرية في تطبيق ممارساتها فان هذا يزيد من ثقة والتزام الموظفين.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي ، كما حاولنا الامام بمختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، واتضح لنا أن الدعم التنظيمي يستند على فكرة زيادة الاهتمام بالأفراد مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم و يجعلهم متعلقين جدا بمنظمتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء بها، مما يخلق بيئة عمل تمكن الموظفين من أن يكون لهم تأثير على القرارات والاجراءات التي تؤثر على وظائفهم، وشارك العاملين في أنشطة اتخاذ القرارات والتحسين والنجاح المستمر للمنظمة التي يعملون بها، وبهذا تحقق المؤسسات أهدافها المسطرة لأن كل مجموعة بشرية مرتبطة مع بعضها البعض هي كيان قائم بذاته، و ان الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات ،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها ، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة، والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها، وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، اذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والالتزامهم.

وان سبب نجاح كثير من المؤسسات وتطورها وتقدمها راجع الى استعمال الأساليب البارزة من أجل توفير الدعم التنظيمي للموظفين ماديا ومعنويا في مناخ تنظيمي ملائم ، يساعد على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وهذا ما سنحاول التأكد من وجوده في المؤسسات الجزائرية من خلال اسقاط الجانب النظري على أحد المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وهي مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقة
في المشرف وعلاقتها بالدعم
التنظيمي والالتزام التنظيمي

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة من اهتمامات الدراسة الإدارية ولا سيما نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي وفي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات التكيف مع سرعة التغير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل وقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا مقررًا فيما إذا كان العاملون يستهلون أو يعرقلون عملية التغير التنظيمي.

كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضحى معه وجود مناخ من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وقد نبه عدد من الباحثين والمتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية وأخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين ومحاوله تعزيزها لما لها من علاقة ايجابية في تحسين درجة انجازهم ورفع مستوى أدائهم هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة العوامل والممارسات التي تضعف من مستوى الثقة التنظيمية، ومحاوله تلاشيها في التنظيم أو الحد منها قدر الإمكان، وللتفصيل في هذا الموضوع سيتم التطرق الى ما يلي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقة بالمشرف و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

اهتم الكثير من الكتاب بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث لاقى عدة أبحاث ساهمت في تطوير المفهوم، اذ تعتبر الثقة في مكان العمل أساس وجود ثقافة مؤسسية تميز المؤسسات عن غيرها وتضيف لها قيمة معنوية ومادية . فلا يوجد شيء أكثر ضغطاً من العمل في مؤسسة تكون فيها مستوى الثقة ضعيف يصل إلى حد الانعدام بين الادارة والموظفين، فانعدام الثقة يعني بيئة عمل مضطربة تتدنى فيها الانتاجية بسبب انشغال المؤسسة بتأمين نفسها ضد موظفيها وينشغل الموظفون بتأمين أنفسهم ضد مؤسساتهم ، وفيما يلي سيتم التفصيل حول مفهوم الثقة والثقة التنظيمية، أهميتها، أنواعها، أبعادها، خصائصها، ومعوقات بناء الثقة التنظيمية، وعوامل تحسينها وتعزيزها، وفي المبحث الأخير سنتطرق الى الثقة بالمشرف و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، وتم تقسيمه الى ثلاثة مطالب، المطلب الاول تم التعرض الى العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقة في المشرف، وفي المطلب الثاني تم التطرق الى العلاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي، وفي المطلب الأخير الى وساطة الثقة في المشرف في العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المقومات الرئيسية والركائز الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة فكلما زادت الثقة التنظيمية كانت للمنظمة القدرة على أن تواجه التحديات والتقدم نحو تحقيق أهدافها، وقبل التطرق الى الثقة التنظيمية سنبدأ بتعريف مفهوم الثقة بصفة عامة.

أولاً: مفهوم الثقة

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

- عرفت الثقة بأنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر الى الاتفاق بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، وينتج هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا الا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما. (نصيرة، 2010، صفحة 3)
- ويرى(Fukuyama.1995) أن الثقة هي " توقعات تنشأ داخل مجتمع منظم وأمين، ويسود لديه سلوك التعاون، وهذه التوقعات بناء على أعراف مشتركة، وعامة بأن الأفراد هم جزء من المجتمع. (شعبان، 2018، صفحة 141)
- أشار(Deutsch1958) بأن الثقة هي الخيار غير المنطقي و العقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة أكبر من الكسب المتوقع. (صالح، 2009، صفحة 323)
- من وجهة نظر (Zand1972) للثقة أنها " التوقعات الواثقة للفرد للدنو والاقتراب من العلاقات والتفاعلات غير المستقلة لشخص آخر ، ثم طور تعريفه الى أن الثقة هي رغبة شخص ما في زيادة تأثره بأنشطة و أفعال شخص آخر والذي يكون سلوكه غير مسيطر عليه. (الساعدي، 2011، الصفحات 104-105)

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

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

تعددت تعاريف الثقة التنظيمية لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه فكل تعريف يبرز عناصر من الثقة الا أنها كلها تجمع بأنها توافق بين توقعات طرفين من بعضهما البعض، نذكر منها:

- تعرف الثقة التنظيمية بأنها المعتقد الخاص بالشخص، أو المعتقد العام بين مجموعة من الأشخاص التي تجعل شخص أو مجموعة من الأشخاص الاخرين يبذلون قصارى جهدهم للتصرف تبعا لأي التزامات سواء بشكل صريح أو ضمني وهي الأمان الذي يجعلهم لا يسعون للاستفادة من الاخرين مهما كانت المفاوضات التي سبقت هذه الالتزامات. (حامد، 2021، صفحة 8)
- يعرف (Hoy.Moren.2000) بأن الثقة التنظيمية هي " رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضه للتأثر بأفعال الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفوء، وصادق، ومتفتح. (خوين، 2015، صفحة 9)
- كما تعرف الثقة التنظيمية بأنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الاخر المشارك، والثقة هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني والذي يبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة . (برطال، 2022، صفحة 4)
- ويعرفها آخرون بأن الثقة التنظيمية تنطوي على عنصرين أولهما العنصر الإيماني أو الاعتقادي، والذي يعني اعتقاد الفرد بأن الطرف الاخر انسان خير و أمين وكفاء ويمكن توقع سلوكه في المواقف المختلفة، وثانيهما عنصر الرغبة أو الميل، والذي يتعلق برغبة الفرد وميله للاعتماد على الطرف الاخر في موقف معين. (ابراهيم، 2022، صفحة 7)
- أما (الشكرجي2008) فعرف الثقة التنظيمية بأنها" توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون اليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والادارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة". (مدرس، 2010، صفحة 8)

1- تعريف برنارد Bernard هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي:

(الشيباني، 2010، صفحة 4)

2- الاحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

3- المعولية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.

4- الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤمن المهارة والمعرفة والخبرة.

5- الاستقامة: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤمن.

6- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

- مما تقدم مسبقا توصلنا الى التعريف التالي: "الثقة التنظيمية هي ذلك الجانب الشعوري الذي يتكون لدى الفرد اتجاه المنظمة من خلال الاحساس بالثقة المتبادلة بين الطرفين.

المطلب الثاني : أهمية وأنواع الثقة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقة التنظيمية

تظهر أهمية الثقة التنظيمية بالمنظمات فيما يأتي: (سمعان، 2008، الصفحات 5-6)

- لها تأثير على مشاركة العاملين في صياغة الأهداف .
- تزيد من مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
- تعمل على توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق .
- تدعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق انتاجية أفضل .
- تزيد رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم .
- تزيد من ولاء وانتماء والتزام العاملين.
- تعمل على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الادارة والعاملين.
- لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية موجبة، وهي ذات علاقة سالبة مع كل دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

وقد ذكر الحردان(2017) وجود أنواع من الثقة التنظيمية وهي: (الحارثي، 2023، صفحة 12)

أ- الثقة التعاقدية:

تعني الاتفاق بين طرفين وذلك من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في سلوكهم وعلاقاتهم، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

ب- الثقة المكشوفة:

تعني ثقة الأفراد في أن المعلومات التي يقوموا باكتشافها لن تعود عليهم بالضرر بل بزيادة الاحترام والتقدير، وهي تتوقع أن عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم لا تؤدي الى الاضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس تعمل على زيادة الاحترام والتقدير

ت- الثقة على مستوى الفرد:

ان انشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسه ، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي وزيادة الابداع والابتكار.

ث- الثقة على مستوى الجماعة:

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

ج- الثقة المستندة على العاطفة:

وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، اذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة الى المعرفة عندما يرجع الاختبار الى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاطلاع على أنواع الثقة التنظيمية يعمل على تنمية الوعي الكامل بأهميتها في تحسين العلاقات، تبادل المعلومات، والآراء والأفكار الابداعية.

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية

الفرع الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقة التنظيمية فيما يلي: (سليمان، 2020، صفحة 5)

• الثقة بالمشرفين (الثقة بالرئيس المباشر)

تتمثل في تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، اذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم و دعمهم والعدالة في التعامل معهم .

عندما تعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فان الرؤساء يستطيعون احداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر، لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون في مرؤوسيههم وتوقعاتهم وطموحاتهم، وهناك ثلاثة محددات للثقة بالرئيس هي الأكثر شيوعا واستخداما في الأدبيات هي:

• النزعة لفعل الخير: وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد خيرا له، ويمتلك نوايا حسنة اتجاهه، بعيدا عن دوافع الأنانية.

• الاستقامة أو التكامل: وتعني ادراك المرؤوس أن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم فعلا وقولا.

• القدرة: وتعني أن المرؤوس يدرك أن الرئيس يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح له بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين.

الفرع الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

يرى (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للموثوق تتمثل في القدرة، والخيرية والأمانة أو الاستقامة والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة، هذا وقد ذهب (Mishra) الى أبعد من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة هي الاهتمام والاعتمادية والكفاءة والانفتاح وهذه المصطلحات تعرفها الجمعية الأمريكية لعلم النفس (Apa) كما يلي: (برطال، 2018، الصفحات 4-5)

- **القدرة:** تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.
- **الخيرية:** تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير (المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية، أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.
- **الأمانة:** فهي التي تعبر عن الصدق أو الاخلاص ، مثل الشعور بالعدالة أو أن تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

المطلب الرابع: معوقات بناء الثقة التنظيمية، وعوامل تحسينها وتعزيزها

الفرع الاول : معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والحفاظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات وتتمثل فيما يلي: (لعون، 2015-2016، الصفحات 34-36)

- 1- **هشاشة الثقة:** اذ تعد الهشاشة من أخطار معوقات الثقة ، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتخطيمها مقارنة ببائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة ، بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا، مع الأخذ في الاعتبار:
 - أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والاحساس بها مقارنة بالممارسات الايجابية (بناء الثقة).
 - أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.
- 2- **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل الاشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وان كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، الا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:
 - عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فان ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل.
 - عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فانهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الاخلاص والاستقامة في مكان العمل، هذا قد يؤدي الى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.
- 3- **الاخلال بالعقد النفسي:** يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجبات وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي، لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما

الاحلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في ادراك الطرف الواثق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته اتجاهه.

4- **الشك وعدم الثقة** : من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والحفاظ عليها الشك وعدم الثقة، ويميز كرامر عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة، قد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية أيضا: الافتقار الى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة وبشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي: المشاركة، الدعم، والمساندة.

الفرع الثاني: عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها الى مجموعتين من العوامل هما: (لعون، 2015-2016، الصفحات 36-37)

- **العوامل التنظيمية** : لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الادارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسة الادارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي ، ورفع مستوى الأداء، ونجاح العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.
- **العوامل الفردية** : من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل الى الاتكال ، الحالة الذهنية والمشاعر ، والتقييم والأخلاق.

ان الميل الى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الاخرين منذ ولادتهم ، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الاخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة ، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

- **قابلية الاكتساب والتطور** : تشير مزيبو(2013) الى أن صفتي قابلية الاكتساب والتطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج

المتبع لتعزيز الثقة في الذات لأفراد المنظمة سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، فمن الضروري تطوير أربعة عادات ايجابية:

1. الممارسة الدائمة والمطولة لنشاط يفوق القدرات والمهارات الحالية(المثابرة).
2. لا يمكن الاثام بكل المهارات، وعليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصهار في رأي الاخر.
3. توفير التغذية العكسية فيما يتعلق بالأعمال المهمة، ومفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين بضمنا الموضوعية والكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها.

المبحث الثاني: الثقة بالمشرف و الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

المطلب الاول: العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقة بالمشرف

➤ في دراسة (Neves.Gaetano2006.Deconinck..stinglhamber.et al2006)

✓ مما يعني ضمنا أن دعم المشرف المتصور يعزز الثقة في المشرف ثم أيضا اختبار العلاقة بين دعم المشرف المتصور والالتزام تجاه المشرف من خلال دور الثقة في المشرف وتشير النتائج الى أن الثقة في المشرف تتوسط جزئيا في العلاقة بين دعم المشرف المتصور والالتزام تجاه المشرف وعلاقة دعم المشرف المتصور ، مما يعني أنه اذا كان المشرف يعامل مرؤوسيه بشكل عادل فان المرؤوسين سيظهرون الثقة في المشرف وفي المقابل سيظهرون أيضا التزاما تجاه المشرف وهو أمر مهم جدا لجميع المنظمات، علاوة على ذلك فإن الثقة في المشرف تتوسط جزئيات في العلاقة بين المشرف المدرك، الدعم والالتزام تجاه المشرف الذي يعني أنه اذا دعم المشرف مرؤوسيه، فسيكونون أكثر التزاما تجاه مشرفهم و مؤسستهم.

➤ (Ammara Akram.Muhammed kamran. Muhammed Shahid IQBAL.ume Habibah and .Muhammed Atif ISHAQ.2018)

✓ ان دعم المشرف المتصور والثقة في المشرف هما بنيتان متميزتان ولكنهما مترابطتان بشكل كبير ويعرف دعم المشرف المتصور بأنه سابقة للثقة في المشرف ، علاوة على ذلك فان دعم المشرف المتصور يقلل من الشعور بالوقوع في الفخ، ويؤدي أيضا الى عقلية الأمان، وهو مكون حاسم للثقة ، فجميع أعمال دعم الموظفين والاعتراف بجهودهم تعزز الشعور بالسلامة الاجتماعية .

✓ وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان الثقة ببعضنا البعض أمر ضروري للمعاملة بالمثل ، تفترض هذه النظرية أن العلاقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوس تتطور بسبب التفاعلات الايجابية المبنية على الثقة والالتزام بمساعدة ودعم بعضهما البعض ، حيث يشير الالتزام تجاه المشرف الى أن المرؤوسين يثقون بمشرفهم ، وخلصت الأبحاث السابقة أيضا الى أنه كلما ظهر أي تعارض متعلق بالأهداف بين المنظمة والمشرف فان المرؤوس والمشرف تتبأ بثقة المرؤوسين في مشرفهم مع الالتزام تجاه المشرف.

المطلب الثاني: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

-توصف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة ، كما يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة ادارية الى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث ان الفرد هو حجر أساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر مناصر أو وسائل الانتاج الأخرى. (محمد، 2021-2022، صفحة 43)

-ان الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، الا عندما يصل المديرون الى القناعة بأن الجانب الانساني في المنظمات لا يقلل ان لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل ان العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، فالالتزام لا يمكن تحقيقه الا بوجود الثقة. (محمد، 2021-2022، صفحة 43)

-تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، بالإضافة الى عنصر الالتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها :

- تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه الا ببناء الثقة التنظيمية.
 - الثقة العالية تشير الى الالتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لتترك المنظمة.
 - نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف.
 - تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين ، فتسهم في خلق الشعور بالرضا تارة أو بالاستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الالتزام في جوانب العمل.
 - تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية الى النجاح المؤسسي ، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الالتزام هو ثقة التنظيم في منظماته.
 - تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الالتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية.
- (غرارة، 2019-2020، الصفحات 54-55)

أيضا دراسة (حكمت2010) التي هدفت الى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، وتم معالجة مشكلة بحثية مفادها : ان تدهور و نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة و الذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي ، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ، ومن ثم انخفاض التزامهم و وولائهم لها ، و يوضح الشكل التالي النموذج الافتراضي للعلاقة بين كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و الاثر بينهما (لعون، 2015-2016، الصفحات 60-61)

الشكل رقم(02-01): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي



المصدر: (لعون، 2015-2016، الصفحات 60-61)

المطلب الثالث: وساطة الثقة في المشرف في العلاقة بين الدعم التنظيمي و الالتزام التنظيمي

➤ في دراسة (egriboyun.2015)

✓ هناك علاقة ذات تأثير كبير بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي و الالتزام التنظيمي، فطالما هناك دعم من قبل المشرفين لموظفيهم ويتم الاهتمام بهم يكون هناك شعور بالثقة تجاه مؤسساتهم وتجاه المشرفين ويزيد التزامهم لذلك سيبدلون جهد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

✓ تم تأكيد أن دعم المشرف وثقته يزيدان من الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة، لهذا يحتاج المشرف تزويد علاقته مع الموظفين بالثقة المتبادلة من أجل تزويدهم بالالتزام وبالقيم التنظيمية، وبالتالي يزيد شعور الموظفين بأن الالتزام ودعم المؤسسة لهم ، لذلك يزيد مستوى التزامهم وثقتهم في المؤسسة.

➤ في دراسة (أكالين 2006ص 43)

✓ ذكر أن تطبيقات الموارد البشرية تؤثر على العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والالتزام التنظيمي أو الثقة التي تشعر بها الادارة ، أنه طالما أن الموظفين يشعرون بالتزام ودعم منظمتهم فان ثقتهم والتزامهم يصبحون أقوى لأن الموظفين يفسرون تطبيقات الموارد البشرية وموثوقية الادارة كمؤشر على التزام المنظمة اتجاههم.

✓ بحث بخصوص هذا النطاق تم الحصول على نتائج مماثلة لهذه النتائج ، على مستوى عال من العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور ، وتم الكشف عن الالتزام العاطفي وخلص الى أنه طالما زاد الدعم التنظيمي المتصور يزداد الالتزام العاطفي أيضا، مع التركيز على مفهوم الثقة .

➤ في دراسة (بي أوتي اي، 2011.ص176)

✓ أن الالتزام بالتنظيم والالتزام بالإدارة مفهومان مترابطان ولكن لهما معالج وعواقب مختلفة، بنما تؤثر الثقة في المنظمة على الالتزام التنظيمي وانخفاض معدل الدوران ومستوى التعليم ، تؤثر الثقة في المشرف على رضا الموظفين واطهار السلوك الابداعي.

➤ في دراسة (جادوت والتلمود.2010.ص2835)

➤ ان الروابط القوية للغاية وزيادة الدعم الاجتماعي بين أعضاء المنظمة هي التنبؤات الصارمة والايجابية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأثبتت أنه في هذا السياق يعتبر الدعم التنظيمي المتصور وسيطا بين السياسات التنظيمية المتصورة ومجموعة تشمل النتائج الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتوتر والأداء الوظيفي.

➤ في دراسة (ديميريل.2008.ص192)

➤ تم التأكيد على أن دعم المشرف وثقته يزيدان من الالتزام العاطفي للموظفين اتجاه المنظمة، وبالتالي يحتاج المشرفون الى ايلاء المزيد من الاهتمام للسلوكيات ، ووفقا للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة للدراسات التي

أجريت في هذا الاطار نستنتج أن الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي هما أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي

✓ فقد تم التوصل الى أن هناك علاقة ذات معنى بين تصورات الاداريين للثقة التنظيمية وتصوراتهم للالتزام التنظيمي ومن الواضح أن الثقة التنظيمية وثقتهم بالتنظيم أكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي للمعلمين ، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تصورات الاداريين للدعم التنظيمي وتصوراتهم للالتزام التنظيمي والالتزام الوجداني والالتزام المعياري، كما تم العثور على علاقة ذات دلالة احصائية بين تصورات المعلمين للدعم التنظيمي وتصوراتهم للالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده(الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) .

✓ وفقاً لنتائج العلاقة التي تم بحثها باستخدام برنامج ليسريل لوحظ أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي ذات مغزى ، وأنه اذا كان مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً فان الالتزامات التنظيمية للموظفين سوف تتأثر بالمثل ، وتظهر الأبحاث التي أجريت أنه عندما تزيد الثقة داخل المنظمة تزداد الالتزامات التنظيمية للموظفين أيضاً ومن ناحية أخرى ان الادعاء بأن الدعم التنظيمي الملموس يخلق شعوراً بالالتزام لدى الموظفين بأن عليهم المساهمة في رفاهية المنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي الموظفين سيشعرون بالالتزام أكبر اتجاه المنظمة وبذل المزيد من الجهود وبالتالي البحث يثبت أن الثقة والالتزام التنظيمي للموظفين موجودان ويصبحون أقوى عندما يشعرون بأن منظمتهم ملتزمة بهم وداعمة لهم.

خلاصة الفصل :

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

من خلال ما تم تناوله مسبقا يتضح لنا أن الثقة التنظيمية أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها ، لأنه عندما يسود جو الثقة التنظيمية غب المنظمة فان الأفراد يستطيعون الافصح عن أفكارهم ومشاعرهم ، ويعاون بعضهم البعض ويتعلمون معا فهي متغير أساسي في التعامل الانساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي والجماعي ونجاحه فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات .

نستنتج من خلال دراستنا أن الثقة التنظيمية هي عنصر أساسي في المنظمة حيث وجودها يزيد من فالية المنظمة ، فهي عماد العلاقات ، فالمنظمة التي ترسوا على الثقة في معاملاتها تتميز بالنزاهة وحسن التسيير وتطمح دائما للأفضل وبالتالي تعتبر الثقة التنظيمية هي الرأسمال الاجتماعي في المنظمة بدورها الوسيط الفعال بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الفصل التطبيقي
دراسة حالة مديرية التجهيزات
العمومية - بسكرة -

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية، وكذا الإشارة إلى العلاقة بينهما نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على أرض الواقع بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-. حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي ومهامها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة ثم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك، بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي والثقة التنظيمي، وكذا تحليل خصائص عينة الدراسة إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

وللإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-

تستجيب التجهيزات العمومية لهدف أساسي هو الخدمة العمومية وذلك احتياجات المواطنين بصفة مجانية ولا تميز بين أفراد المجتمع ولا تهدف الى الربح من خلال أداء هذه الخدمة.

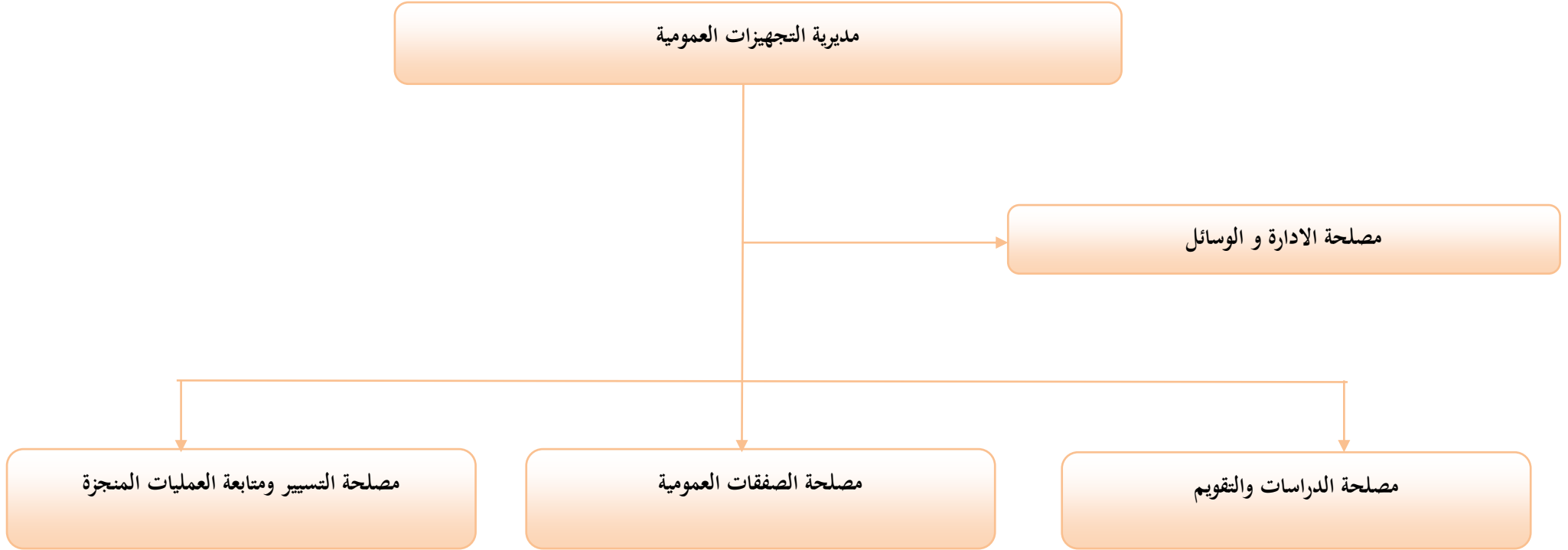
التجهيزات العمومية مرتبطة بالأموال العمومية وعملية إنجازها تكون من طرف المسيرين السياسيين والتقنيين في المجال وأثرها الاجتماعي والعمراي لديه صفة هامة في الجانب الديناميكي والقرار يجب أن يتخذ بالتنسيق بين مختلف الهيئات في المدينة وبالنسبة لأغلبية السكان فهم يعتبرون أن التجهيزات أساس الحركة في المدينة، فاليوم العديد من التجهيزات لديها وظائف مختلفة(متداخلة ومتكاملة أحيانا).

- **التجهيز:** هو عبارة عن مساحة مشغولة أو حرة أو مبني أين تجري فيه مجموعة من النشاطات المحددة، بتنظيم وهيكلية خاصة وطريقة توظيف معينة موجهة لخدمة الجميع.
- **العمومي:** هو مجموعة من الأشخاص الذين يوجه اليهم المنشأة والمنتجات، أو هو مجموعة من الأشخاص المندمجة مع بعضها من مكان مفتوح للجميع أو مكان خاص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفها ومهامها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية



المصدر: (وثائق المؤسسة)

الفرع الثاني : وظائف ومهام المؤسسة

دور مصالح مديرية التجهيزات العمومية :

- ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات والانجازات في مجال التجهيزات العمومية.
- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكيفه بالاتصال مع الهياكل.
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة للمصالح المستغلة .
- الية من اليات رفع التهميش وفك العزلة عن المناطق القروية.
- تضم مديرية التجهيزات العمومية أربعة مصالح هي كالتالي:

1. مصلحة الادارة والوسائل:

تتم هذه المصلحة بشؤون الموظفين، وهي تحتوي على ثلاث مكاتب

- مكتب تسيير المستخدمين.
- مكتب الميزانية والمحاسبة و الوسائل العامة.
- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات(هذا المكتب خاص بكل المنازعات، ويفصل في القضايا محل النزاع بالمحكمة الادارية).

2. مصلحة الدراسات والتقييم:

مهمة هذه المصلحة تتمثل في:

- بالنسبة للدراسات: اعداد الكشوف الكمية الخاصة بأشغال اعادة الاعتبار أو بعض المشاريع التي يقوم بمتابعتها القسم الفرعي الاقليمي، وكذلك اعداد دفاتر الشروط الخاصة بالإنجاز واعداد طلب العروض والاستشارات الخاصة بالإنجاز أو دراسات التربة والمسابقات الخاصة بالدراسات.
- بالنسبة للتقييم: يوجد من لجنة الى عدة لجان تقوم بتقييم العروض(دراسات أو إنجاز) وفقا لقانون الصفقات وكذلك للغلاف المالي الممنوح للمشروع

3. مصلحة الصفقات العمومية :

يتم بمهات المصلحة اعداد الصفقات وارسالها للجنة الصفقات العمومية الولائية لتأشيرتها وكذلك اعداد العقود ومراقبتها ومراجعتها وارسالها للمراقب المالي الولائي ليتم الالتزام بها، وكذلك ارسال الملاحق التي تتجاوز 20 بالمئة وملاحق ضبط الكميات النهائية للجنة الصفقات العمومية الولائية للمصادقة عليها.

4. مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة :

بعد الالتزام بالصفقات والعقود سواء الخاصة بمكاتب الدراسات أو مخابر دراسة التربة أو مقاولات الانجاز، تقوم هاته المصلحة بالتنسيق مع مكاتب الدراسات لإعداد المخططات وتأشيرتها من طرف هيئة الرقابة الوطنية للبناء، وبعد تأشيرتها مباشرة يتم تنصيب المشروع على أرض الواقع وهنا تبدأ مهمة المتابعة من انطلاق المشروع لغاية استلامه وفقا للبرنامج المتفق عليها مسبقا

بالصفقة والآجال التعاقدية ، كما تشمل هاته المصلحة مكتب خاص بالتسيير المحاسبي للعمليات يتم على مستواه دراسة وتأشيرة الاذن بالصرف للأطراف المتعاقدة وارسالها للخزينة الولائية ليتم تسديد المستحقات.

● **الفاعلون والمتدخلون في انجاز التجهيزات العمومية:**

- **مديرية التجهيزات العمومية:** تقوم بإنشاء كل التجهيزات العمومية على مستوى الولاية بطلب من مختلف هيئات الولاية كما أنها تقوم بمراقبة الانجاز لهذه التجهيزات واحترام الآجال وفق دفتر الشروط كما أنها تقوم باختيار مكتب الدراسات والمقاولات عبر مناقصات وطنية ودولية، حيث يقع على عاتق هذه الادارة انجاز كل ما هو مرفق عمومي مهما كانت طبيعته.

- **مديرية التعمير والبناء:** تحاول من الناحية الادارية مراقبة عملية التعمير بجمع أنواعها وتراقبها حسب مخططات رئيسية POS وPDAU حيث :

■ تمنح جميع الرخص وشهادات التعمير.

■ تراقب عمليات البناء حسب مطابقتها بقانون التعمير وما يحدده دفتر الشروط.

- **الوالي:** وهو المسؤول الأول في اتخاذ القرار في عملية الانجاز يمثل كل الوزارات ويمثل أيضا الدولة وله الحق في الرقابة والسير الحسن لمختلف التجهيزات العمومية التي تخضع لسلطته وله كل الصلاحيات القانونية في مراقبتها.

- **المديريات المختلفة:** تلعب المديريات العمومية دورا كبيرا، في اختيار التجهيزات وكذا توزيعها على المجال وتكفل باختيار الأرض الصالحة للتعمير تتكون من مختلف المديريات يرأسها مدير التعمير والبناء، تعقد جلسات كل شهر تقريبا لمناقشة الطلبات وتشكل من 15 قطاع كالتالي:

■ مدير التعمير والبناء.

■ مدير أملاك الدولة أو ممثله.

■ مدير المصالح الفلاحية أو ممثله .

■ مدير التنظيم والشؤون العامة أو ممثله.

■ مدير التخطيط والتهيئة العمرانية أو ممثله.

■ مدير الثقافة أو ممثله.

■ مدير السكن والتجهيزات العمومية أو ممثله.

■ مدير الصناعة والمناجم أو ممثله.

■ مدير الآثار أو ممثله.

■ مدير الوكالة المحلية لمسح الاراضي أو ممثله.

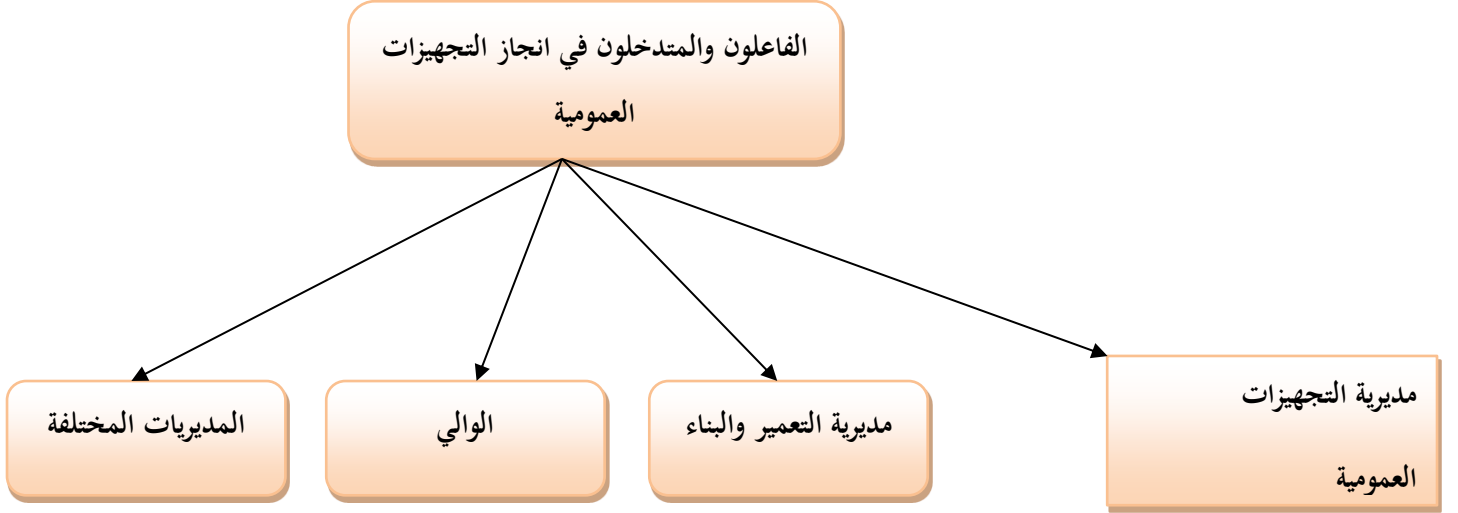
■ مدير الأشغال العمومية أو ممثله.

■ مدير السياحة والصناعات التقليدية أو ممثله.

■ مدير النقل أو ممثله.

- رؤساء الدوائر .
- رؤساء المجالس الشعبية.

الشكل رقم (03-02): مخطط يوضح مدى ارتباط عمل المديرية مع الأطراف الخارجية



المصدر: (وثائق المؤسسة)

المبحث الثاني: منهج واجراءات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة و أدوات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- البالغ عددهم 86موظف عينة الدراسة: تم توزيع 80نسخة من الاستبيان على الموظفين حيث كان اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع 55 استبانة كلها صالحة للدراسة وذلك بنسبة(61%).

الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية لأفراد عينة الدراسة

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

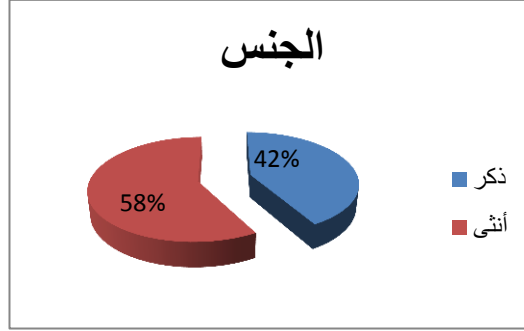
الجدول رقم (03-01): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار		الجنس
41,8%	23	ذكر	
58,2%	32	أنثى	
100,0%	55	المجموع	

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

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بالشكل التالي: 58,2% إناث، 41,8% ذكور، وهذا ما يمكن أن يعبر عن توجه سياسة المؤسسة التوظيفية الى الاعتماد على الإناث نظرا لطبيعة العمل الإدارية والتي تناسب جيدا قدراتهم الوظيفية، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الشكل رقم(03-03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب العمر

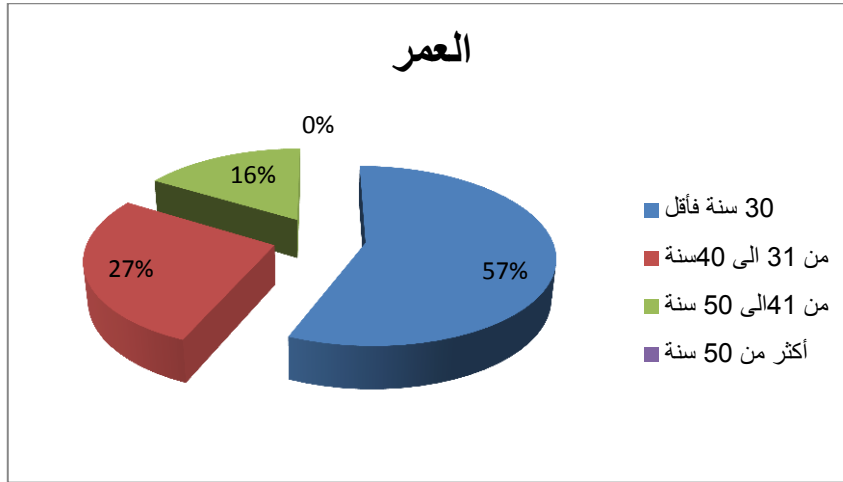
الجدول رقم(02-03): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
56,4%	31	30 سنة فأقل
27,3%	15	من 31 الى 40 سنة
16,4%	9	من 41 الى 50 سنة
0,0%	0	أكثر من 50 سنة
100,0%	55	المجموع

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

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين فئتين عمريتين وهما أقل من 30 سنة بنسبة 56.4% ومن 31 إلى 40 سنة بنسبة 27,3%، ثم نجد بنسبة قليلة من أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 16.4%، ولا وجود لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على الشباب حديثي التخرج ومن لديهم خبرة عملية جيدة والتي تكون أعمارهم أقل من 40 سنة وهذا بحثا عن إنتاجية أكثر.

الشكل رقم (03-04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

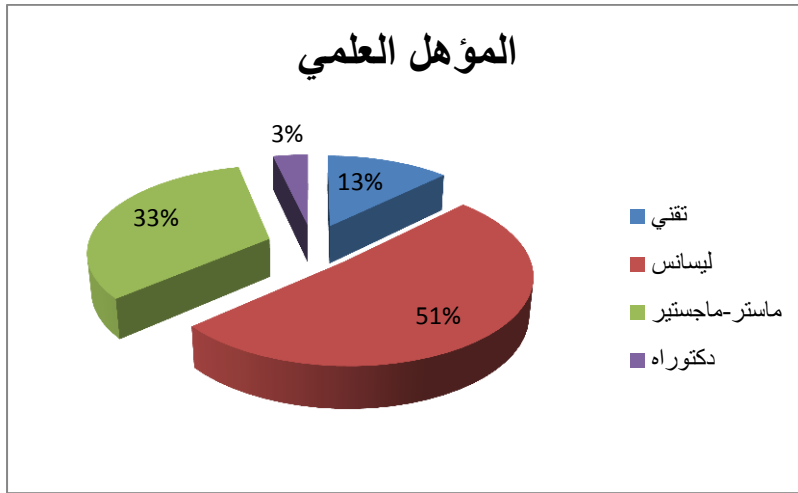
الجدول رقم (03-03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار		المؤهل العلمي
12,7%	7	تقني	
50,9%	28	ليسانس	
32,7%	18	ماستر-ماجستير	
3,6%	2	دكتوراه	
100,0%	55	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة يمتلكون درجة ليسانس بنسبة 50,9% يليهم من يحملون شهادة ماستر أو ماجستير بنسبة 32,7%، ثم يليهم بنسب قليلة من لديهم مؤهل علمي تقني بنسبة 12,7% ودكاترة 3,6%، وهو ما يعبر عن التوزيع الطبيعي للمؤهلات العلمية داخل المؤسسة فهناك احتياج قليل للتقنيين والدكاترة كشاغلين لمناصب حساسة منها التشغيلية ومنها الاستراتيجية والبقية الساحقة تكون من الإداريين لطبيعة نشاط المؤسسة والتي تعتمد بشكل كبير على العمل الإداري والذي في العادة يتطلب مستوى ماستر أو ليسانس.

الشكل رقم (03-05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

رابعا: خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل/الخبرة

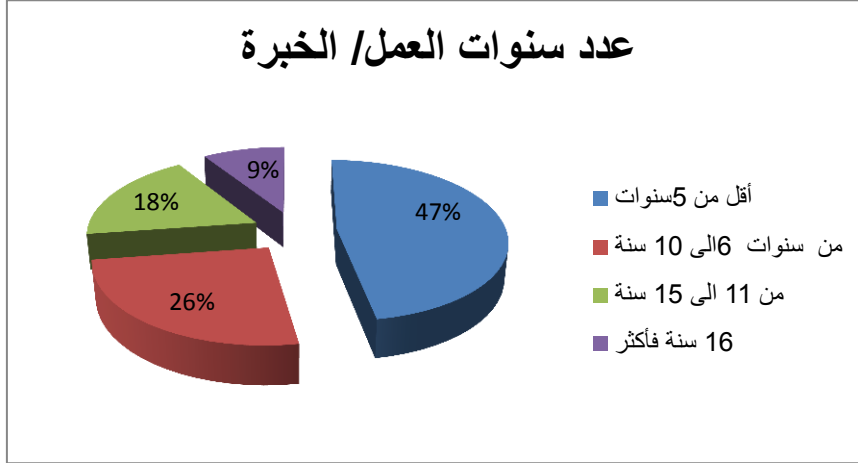
الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل/الخبرة

النسبة	التكرار		عدد سنوات العمل/الخبرة
47,3%	26	أقل من 5 سنوات	
25,5%	14	من سنوات 6 الى 10 سنة	
18,2%	10	من 11 الى 15 سنة	
9,1%	5	16 سنة فأكثر	
100,0%	55	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة تقل عن الخمس سنوات بنسبة 47.3%، ثم يتناقص عدد العمال كلما زاد عدد سنوات الخبرة، حيث يلي من خبرتهم تقل عن خمس سنوات الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات بنسبة 25.5%، ثم من 11 الى 15 سنة بنسبة 18.2%، وأخيرا نجد بنسبة 9.1% من عدد سنوات خبرتهم تزيد عن 16 سنة، وهذا ما يعتبر متناسب بشكل كلي مع التوزيع العمري للعمال داخل المؤسسة فقد قلنا سابقا أن المؤسسة تسعى لتوظيف الشباب ذوي الطاقات حديثي التخرج والذين أعمارهم تقل عن 40 سنة.

الشكل رقم (03-06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل/ الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

خامسا: خصائص العينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

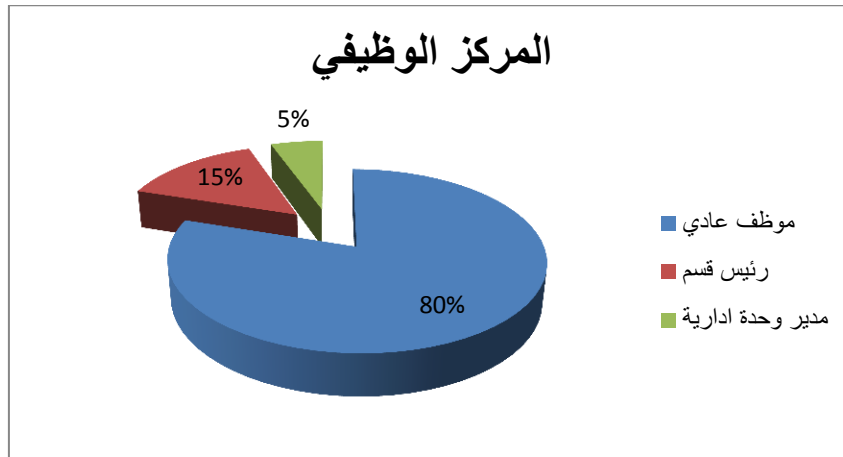
الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار		المركز الوظيفي
80,0%	44	موظف عادي	
14,5%	8	رئيس قسم	
5,5%	3	مدير وحدة ادارية	
100,0%	55	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الموظفين العاديين حيث كانت نسبتهم 80.0%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 14.5%، وأخيرا نجد مدراء الوحدات الإدارية بنسبة 5.5%، وهو ما يتوافق مع خريطة الشهادات داخل المؤسسة فأغلب أفراد العينة هم من الموظفين العاديين أصحاب شهادة الليسانس والماستر أ ما باقي الشهادات تقني ودكتوراه هم من مديري الوحدات الإدارية ورؤساء أقسام.

الشكل رقم (03-07): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

للتعرف على دور الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي ومتغير الثقة في المشرف وسيط في هذه العلاقة بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاورة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي لتقييم مستوى إجابات الأفراد، حيث كانت عباراته كالتالي:

الجدول رقم(03-06): درجات مقياس ليكارت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، و استخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

الجدول (03-07): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق جدا	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40

موافق جدا	5 - 4.19
-----------	----------

المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار خمسة وعشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، ومعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- **معامل الارتباط لبيرسون:** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعلم على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- **الاتساق الداخلي للفقرات:** تم قياس الاتساق الداخلي للفقرات من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد، من أجل إثبات أن الفقرات تخدم البعد وتفي من الغرض الموضوعية من أجله.

الجدول رقم (03-08): الاتساق الداخلي لفقرات بعد العدالة التنظيمية

Corrélations		
العدالة التنظيمية		
.603**	Corrélacion de Pearson	يتم تطبيق القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء

,000	Sig. (bilatérale)	راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك
55	N	
.574**	Corrélation de Pearson	
,000	Sig. (bilatérale)	يتلقى الموظفون حوافز ومكافآت متناسب مع جهودهم
55	N	
.396**	Corrélation de Pearson	
,003	Sig. (bilatérale)	يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادلا بين الموظفين
55	N	
.409**	Corrélation de Pearson	
,002	Sig. (bilatérale)	العدالة التنظيمية
55	N	
1	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-09): الاتساق الداخلي لفقرات بعد سلوك القائد

Corrélations		
سلوك القائد		
.695**	Corrélation de Pearson	يشجع المدير روح المبادرة بين الرؤوسين ويناقش أفكارهم
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.779**	Corrélation de Pearson	يشعر الرؤوسين بأن المدير صديق لهم
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	

.592**	Corrélation de Pearson	يتترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.764**	Corrélation de Pearson	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.720**	Corrélation de Pearson	عندما يتكلم المدير يكون هناك اقناعا داخل صحة ما يقول
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
1	Corrélation de Pearson	سلوك القائد
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-10): الاتساق الداخلي لفقرات بعد تأكيد الذات لدى العاملين

Corrélations		
تأكيد الذات لدى العاملين		
.281*	Corrélation de Pearson	تقدر الادارة الجهود الاضافية التي أبدلها في العمل
,038	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.402**	Corrélation de Pearson	ابدى بشكل مستمر في أداء عملي وحل المشاكل المرتبطة به
,002	Sig. (bilatérale)	
55	N	

,140	Corrélation de Pearson	تنسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل
,308	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.369**	Corrélation de Pearson	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة نشاطي
,006	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.520**	Corrélation de Pearson	اكتسب باستمرار المهارات الجديدة والمطلوبة لأداء عملي
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
1	Corrélation de Pearson	تأكيد الذات لدى العاملين
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-11): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في المشرفين

Corrélations		
الثقة في المشرفين		
.555**	Corrélation de Pearson	يملك مشرفي مهارات كبيرة تجعله متمكنا من أداء عمله
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.613**	Corrélation de Pearson	اختصاص المشرف وخبراته في العمل تجعلني أثق به.
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.317*	Corrélation de Pearson	يعد المشرف مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام
,018	Sig. (bilatérale)	
55	N	

.639**	Corrélation de Pearson	يحترم مشرفي المبادئ الشخصية للعاملين ويدعمها
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.509**	Corrélation de Pearson	مشرفي في العمل يقدم العون والاسناد بعيدا عن الكسب المادي والمعنوي
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
1	Corrélation de Pearson	الثقة في المشرفين
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-12): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام العاطفي

Corrélations		
الالتزام العاطفي		
.846**	Corrélation de Pearson	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.698**	Corrélation de Pearson	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.406**	Corrélation de Pearson	يصعب عليّ الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها
,002	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.804**	Corrélation de Pearson	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها حالياً
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	

1	Corrélation de Pearson	الالتزام العاطفي
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-13): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري

Corrélations		
الالتزام الاستمراري		
.661**	Corrélation de Pearson	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.543**	Corrélation de Pearson	استمراري في العمل هو ضرورة لي بقدر رغبتني لذلك
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.551**	Corrélation de Pearson	استمراري في العمل سببه المزايا التي أحصل عليها
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.569**	Corrélation de Pearson	أستمر في عملي للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
1	Corrélation de Pearson	الالتزام الاستمراري
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (03-14): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المعياري

Corrélations		
الالتزام المعياري		
.711**	Corrélacion de Pearson	أشعر أنني ملتزم بالبقاء في العمل في هذه المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.624**	Corrélacion de Pearson	التزامي كبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.609**	Corrélacion de Pearson	اعتقد أن بقائي في العمل أفضل لي على المدى الطويل
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
.691**	Corrélacion de Pearson	أعتبر أن التنقل من عمل لآخر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار لي
,000	Sig. (bilatérale)	
55	N	
1	Corrélacion de Pearson	الالتزام المعياري
	Sig. (bilatérale)	
55	N	
*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
**. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة المعنوية SIG لكل فقرات هذا البعد أقل من 0.05 وهذا معناه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات هذا البعد والدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذ حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه استنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-15): معامل الصدق والثبات

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
العدالة التنظيمية	4	0.703	0.838
سلوك القائد	5	0.751	0.866
تأكيد الذات لدى العاملين	5	0.720	0.848
الثقة في المشرفين	5	0.846	0.919
الالتزام العاطفي	4	0.873	0.934
الالتزام الاستمراري	4	0.700	0.836
الالتزام المعياري	4	0.864	0.929

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يوضح الجدول السابق معامل ألفا كرومباخ لكل الأبعاد كان بمستوى لا يقل عن 0.7 وهو يعبر عن مستوى جيد من الثبات، وهو كذلك مع معامل الصدق الذي لم يقل عن 0.8 لكل الأبعاد، وهو ما يدب على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى أثر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمديرية التجهيزات العمومية- بسكرة، لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال اختبار كولمجروف- سمنروف الذي يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (03-16): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
الدعم التنظيمي	,145
الثقة في المشرف	,298
الالتزام التنظيمي	,257

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرض الصفري الدال : بخضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات.

الفرع الأول: تحليل فقرات محور الدعم التنظيمي

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدعم التنظيمي والمتمثلة في: العدالة التنظيمية، سلوك القائد، تأكيد الذات لدى العاملين، حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

الجدول رقم (03-17): قياس بعد العدالة التنظيمية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		يتم تطبيق القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,10310	2,6727	1,8%	1	40,0%	22	12,7%	7	27,3%	15	18,2%	10	راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك
غير موافق	1,04833	2,5809	0,0%	0	20,0%	11	12,7%	7	30,9%	17	36,4%	20	

الفصل التطبيقي للدراسة

يتلقى الموظفون حوافز ومكافآت تتناسب مع جهودهم	18	32,7%	7	12,7%	12	21,8%	15	27,3%	3	5,5%	3,3545	,87809	محايد
يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادلا بين الموظفين	8	14,5%	24	43,6%	11	20,0%	9	16,4%	3	5,5%	2,2545	1,09237	غير موافق
العدالة التنظيمية													محايد
											2,7127	1,03047	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى تطبيق العدالة التنظيمية كأحد عناصر تحقيق الدعم التنظيمي من جهة نظر الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير العدالة التنظيمية قد بلغ (2,712) بانحراف معياري (1,030)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من تطبيق العدالة التنظيمية بالمديرية، وهو ما نجد معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.67) إلى (3.35) بانحراف معياري من (0.878) إلى (1.103) و"غير موافق" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.25) إلى (2.58) بانحراف معياري من (1.048) إلى (1.092)، وهو ما يجدر الإشارة إليه أنه على الرغم من تحقيق مستوى متوسط من العدالة التنموية إلا أنه هناك مستويات دون المتوسط في بعض جزئيات العدالة التنظيمية ويجب التركيز عليها وهي: نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة ليس عادلا وهو ما يعبر عنه في العبارة رقم (3) بتقييم "غير موافق"، الراتب الشهري غير متناسب مع الوظيفة وهو ما يعبر عنه في العبارة رقم (5) بتقييم "غير موافق".

ثانيا: قياس بعد سلوك القائد

الجدول رقم (03-18): قياس بعد سلوك القائد

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,30345	2,6909	9,1%	5	23,6%	13	25,5%	14	23,6%	13	18,2%	10	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم

الفصل التطبيقي للدراسة

غير موافق	1,18974	2,2545	5,5%	3	20,0%	11	25,5%	14	23,6%	13	25,5%	14	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديق لهم
محايد	1,28183	2,6636	5,5%	3	23,6%	13	20,0%	11	40,0%	22	10,9%	6	يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم
محايد	1,00905	2,7182	3,6%	2	34,5%	19	29,1%	16	25,5%	14	7,3%	4	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ
محايد	,92733	2,7455	5,5%	3	43,6%	24	25,5%	14	20,0%	11	5,5%	3	عندما يتكلم المدير يكون هناك اقناعا داخل صحة ما يقول
محايد	1,14228	2,6127	سلوك القائد										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى راحة سلوك القائد كأحد عناصر تحقيق الدعم التنظيمي من جهة نظر الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير سلوك القائد قد بلغ (2,61) بانحراف معياري (1,142)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من الالتزام بسلوك القائد الراجح بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.66) الى (2.74) بانحراف معياري من (0.927) الى (1.303) و"غير موافق" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.189)، وهو ما يجدر الإشارة إليه أنه على الرغم من تحقيق مستوى متوسط من الالتزام بسلوك القائد إلا أنه هناك مستويات دون المتوسط فيما يخص شعور المرؤوسين بأن المدير صديق لهم، وهو ما يعبر عنه في العبارة رقم (2) بتقييم "غير موافق" ولهذا يجب التركيز أكثر خاصة على هذه النقطة للارتقاء بمستوى الالتزام بسلوك القائد الراجح..

ثالثا: قياس بعد تأكيد الذات لدى العاملين

الجدول رقم (03-19): قياس بعد تأكيد الذات لدى العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		تقدر الادارة المجهودات الاضافية التي أبذلها في العمل
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير موافق	1,06	2,454	7,3%	4	16,4%	9	27,3%	15	20,0%	11	29,1%	16	

الفصل التطبيقي للدراسة

موافق	1,02 59	3,854 5	23,6 %	13	49,1 %	27	20,0 %	11	5,5%	3	1,8%	1	ابدع بشكل مستمر في أداء عملي وحل المشاكل المرتبطة به
محايد	1,14 65	3,381 8	16,4 %	9	34,5 %	19	27,3 %	15	12,7 %	7	9,1%	5	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل
محايد	1,08 61	3,372 7	10,9 %	6	47,3 %	26	14,5 %	8	16,4 %	9	10,9 %	6	المستوى الوظيفي العملي يتناسب مع طبيعة نشاطي
موافق	1,33 40	3,427 3	20,0 %	11	49,1 %	27	10,9 %	6	14,5 %	8	5,5%	3	اكتسب باستمرار المهارات الجديدة والمطلوبة لأداء عملي
محايد	1,13 22	3,298 2	تأكيد الذات لدى العاملين										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة تأكيد الذات لدى العاملين كأحد عناصر تحقيق الدعم التنظيمي من جهة نظر الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير تأكيد الذات لدى العاملين قد بلغ (3,29) بانحراف معياري (1,132)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من تأكيد الذات لدى العاملين بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن فقرات قياس هذا المتغير كان بعضها متجه نحو الدرجة "موافق" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.42) إلى (3.85) بانحراف معياري من (0.025) إلى (1.334)، وأخرى "غير موافق" بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.068) والبقية "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37) إلى (3.38) بانحراف معياري من (1.086) إلى (1.146)، وهو ما يجدر الإشارة إليه أن الإدارة لا تقوم بتقدير الجهود الإضافية للعمال في العمل وهو الذي جاءت به العبارة رقم (1) بتقييم "غير موافق"، أيضا على المديرية الانتباه إلى أن هناك مستوى متوسط من التحدي داخل العمل والذي يسمح بشكل كبير للعامل بتأكيد ذاته وهو نفس الشيء فيما يخص كون المستوى الوظيفي يتناسب بصفة متوسطة مع طبيعة النشاط للعامل، وهذا ما نجده معبر عنه في العبارتين رقم (3 و4).

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الثقة بالمشرفين

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقة بالمشرفين، حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

أولاً: قياس محور الثقة بالمشرفين

الجدول رقم (03-20): قياس محور الثقة بالمشرفين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	,88115	3,3636	14,5%	8	25,5%	14	27,3%	15	20,0%	11	12,7%	7	يتملك مشرفي مهارات كبيرة تجعله متمكنا من أداء عمله
محايد	1,15819	3,2545	14,5%	8	20,0%	11	36,4%	20	16,4%	9	12,7%	7	اختصاص المشرف وخبراته في العمل تجعلني أثق به.
غير موافق	,84487	2,1091	3,6%	2	12,7%	7	32,7%	18	27,3%	15	23,6%	13	يعد المشرف مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام
محايد	,82999	3,3200	10,9%	6	16,4%	9	32,7%	18	23,6%	13	16,4%	9	يحترم مشرفي المبادئ الشخصية للعاملين ويدعمها
محايد	1,32319	3,0909	5,5%	3	36,4%	20	16,4%	9	25,5%	14	16,4%	9	مشرفي في العمل يقدم العون والاسناد بعيدا عن الكسب

الفصل التطبيقي للدراسة

												المادي والمعنوي
محايد	1,0075	3,0276	الثقة في المشرفين									

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى ثقة العمال في مشرفيهم بمديرية التجهيزات العمومية - بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الثقة في المشرفين (3,027) بانحراف معياري (1,007)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من الثقة بالمشرفين بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن جل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.09) إلى (3.36) بانحراف معياري من (0.829) إلى (1.323) ماعدا عبارة واحدة "غير موافق" كانت بمتوسط حسابي (2.109) وانحراف معياري (0.844)، وهو ما يجدر الإشارة إليه أنه على الرغم من تحقيق مستوى عام متوسط من الثقة بالمشرفين إلا أنه هناك مستويات دون المتوسط فيما يخص جعل المشرف مشاكل الآخرين بنفس درجة مشاكله ويهتم بلحها، وهو ما يعبر عنه في العبارة رقم (3) بتقييم "غير موافق" ولهذا يجب التركيز أكثر خاصة على هذه النقطة للارتقاء بمستوى الثقة بالمشرفين.

الفرع الثالث: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

أولاً: قياس بعدد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (03-21): قياس بعدد الالتزام العاطفي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	,88115	3,9636	10,9%	6	7,3%	4	16,4%	9	27,3%	15	38,2%	21	

الفصل التطبيقي للدراسة

موافق	1,15819	3,6545	9,1%	5	18,2%	10	20,0%	11	25,5%	14	27,3%	15	أشعر وبمجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية
موافق	,84487	3,9091	9,1%	5	25,5%	14	30,9%	17	23,6%	13	10,9%	6	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها
موافق	,82999	3,6000	7,3%	4	25,5%	14	27,3%	15	23,6%	13	16,4%	9	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها حاليا
موافق	0,9286	3,7818	الالتزام العاطفي										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى التزام العمال عاطفياً تجاه مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام العاطفي (3,78) بانحراف معياري (0,928)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك التزام عاطفي كبير من طرف العاملين بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.60) إلى (3.96) بانحراف معياري من (0.829) إلى (1.158).

ثانياً: قياس بعد الالتزام الاستمراري

الجدول رقم (03-22): قياس بعد الالتزام الاستمراري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

الفصل التطبيقي للدراسة

محايد	1,32319	3,0909	9,1%	5	27,3%	15	16,4%	9	30,9%	17	16,4%	9	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر
موافق	1,20325	3,3918	14,5%	8	36,4%	20	30,9%	17	12,7%	7	5,5%	3	استمراري في العمل هو ضرورة لي بقدر رغبتني لذلك
محايد	1,18151	2,5918	9,1%	5	30,9%	17	25,5%	14	21,8%	12	12,7%	7	استمراري في العمل سببه المزايا التي أحصل عليها
موافق	1,05089	3,5455	16,4%	9	41,8%	23	14,5%	8	21,8%	12	5,5%	3	أستمر في عملي للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة
محايد	1,1897	3,1550	الالتزام الاستمراري										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة الالتزام النابع من الرغبة في الاستمرار لإشباع رغبات مستقبلية لدى العاملين كأحد عناصر الالتزام التنظيمي من جهة نظر الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام الاستمراري قد بلغ (3,15) بانحراف معياري (1,189)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من الالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن فقرات قياس هذا المتغير كانت متجه نحو الدرجة "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.59) إلى (3.09) بانحراف معياري من (1.181) إلى (1.323)، والدرجة "موافق" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.39) إلى (3.54) بانحراف معياري من (1.050) إلى (1.203)، وهو ما يجدر الإشارة إلى أنه رغم المستوى العام المتوسط من الالتزام الاستمراري إلا أنه هناك مستوى جيد في بعض الجزئيات المكونة لهذا البعد

الفصل التطبيقي للدراسة

وهي كون العامل يحس بضرورة استمراره في العمل بقدر رغبته في ذلك، أيضا يسعى العامل للاستمرار في العمل من أجل الحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة وهذا ما نجده معبر عنه في العبارتين رقم (3 و5) بتقييم "موافق" .

ثالثا: قياس بعد الالتزام المعياري

الجدول رقم (03-23): قياس بعد الالتزام المعياري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,17837	3,0182	9,1%	5	25,5%	14	18,2%	10	27,3%	15	20,0%	11	أشعر أنني ملتزم بالبقاء في العمل في هذه المؤسسة
موافق	,87924	3,6909	10,9%	6	52,7%	29	23,6%	13	5,5%	3	7,3%	4	التزامي الكبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة
محايد	,93672	3,2182	7,3%	4	32,7%	18	23,6%	13	18,2%	10	18,2%	10	اعتقد أن بقائي في العمل أفضل لي على المدى الطويل
محايد	1,35388	3,0182	20,0%	11	23,6%	13	12,7%	7	23,6%	13	20,0%	11	أعتبر أن التنقل من عمل لآخر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار لي
محايد	1,0871	3,2664	الالتزام المعياري										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة الالتزام المعياري كأحد عناصر الالتزام التنظيمي من جهة نظر الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام الاستمراري قد بلغ (3,26) بانحراف معياري (0,087)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر الموظفين هناك مستوى متوسط من الالتزام المعياري لدى العاملين بالمديرية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن فقرات قياس هذا المتغير كان أغلبها متجه نحو الدرجة "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.01) الى (3.21) بانحراف معياري من (0.936) الى (1.353) ، لكن يجدر الإشارة الى أنه رغم المستوى العام المتوسط من الالتزام المعياري إلا أنه هناك مستوى جيد إحدى المكونات لهذا البعد وهي كون العامل يحسب التزام كبير تجاه زملائه في المؤسسة وهذا ما نجده معبر عنه في العبارة رقم (3) بتقييم "موافق" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري من (0.879).

الجدول رقم (03-24): قياس أبعاد الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الدعم التنظيمي	2,806	1,6361	محايد
الثقة في المشرف	3,027	1,0075	محايد
الالتزام التنظيمي	3,389	,6049	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول (3-24) أعلاه الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمتغيرات الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي أدنى قيمة له في المتغير المستقل "دعم المشرف" 2.806 وأعلى قيمة له في المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" 3.389 بانحرافات معيارية محصورة بين 0.604 و1.636 وجميعها باتجاه "محايد".

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الدعم التنظيمي، ومحور الثقة في المشرفين، ومحور الالتزام التنظيمي يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة الأثر الوسيط للثقة في المشرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي بمديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، وهذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وفق خطوات طريقة (Baron & Kenny 1986) سوف نعتمد على اختبار SOBEL لكن قبل هذا يجب أولا التحقق أولا من صحة الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).
2. يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).
3. يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)".

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بالاعتماد على النموذج الإحصائي التالي:

H0: لا يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

H1: يوجد أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-25) نتائج انحدار الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة SIG	قيمة F	الدلالة SIG	R	R2 المصحح
الثابت	1,936	6,143	,000	6.514	,000	.545 ^a	,297
الدعم التنظيمي	,518	4,726	,000				
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال نتائج الجدول (3-25) السابق يتضح وجود علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب (0.545) وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.297) و هي قيمة تدل على أن الدعم التنظيمي كمتغير مستقل يساهم 29.7% في الالتزام التنظيمي، في حين أن بقية القيمة 27.3% تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 6.514 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.518) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الدعم التنظيمي يؤدي إلى التغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 51.8%.

وعليه فإن الفرضية الأولى القائلة إنه " أثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية - بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05) " صحيحة.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الدعم التنظيمي على الثقة في المشرف بالاعتماد على النموذج الإحصائي التالي:

H0: لا يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

H1: يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (3-26) نتائج انحدار الدعم التنظيمي على الثقة في المشرف

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة SIG	قيمة F	الدلالة SIG	R	R2 المصحح
الثابت	2,342	6,562	,000	5.548	.000 ^b	.457 ^a	,209
الدعم التنظيمي	,464	3,738	,000				
المتغير التابع: الثقة في المشرف							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال نتائج الجدول (3-26) السابق يتضح وجود علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والثقة في المشرف في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.457) وهي تدل على وجود ارتباط الى حد ما متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.209) و هي قيمة تدل على أن الدعم التنظيمي كمتغير مستقل يساهم 20.9% في الثقة في المشرف، في حين أن بقية القيمة 79.1% تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 5.548 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة إحصائية ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.464) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الدعم التنظيمي يؤدي إلى التغير في مستوى الثقة التنظيمية بنسبة 46.4%.

وعليه فإن الفرضية الثانية القائلة إنه " يوجد أثر للدعم التنظيمي على الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05) صحيحة.

اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر الثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي بالاعتماد على النموذج الإحصائي التالي:

H0: لا يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

H1: يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (3-27) نتائج انحدار الثقة في المشرف على الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة SIG	قيمة F	الدلالة SIG	R	R2 المصحح
الثابت	,273	1,072	,289	7.356	.000 ^b	.867 ^a	,752
الدعم التنظيمي	,188	2,551	,014				
الثقة في المشرف	,710	9,763	,000				
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول (3-27) أعلاه نلاحظ أن هناك وجود لعلاقة ارتباطيه قوية بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي حيث أن قيمة R2 قدرت ب 0.752 ويعني أن 75.2% من تباين الالتزام التنظيمي راجع إلى الثقة في المشرف في وجود الدعم التنظيمي ونجد قيمة اختبار F تقدر ب 7.356 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.000) أي أن نموذج الانحدار صالح للتنبؤ، وقيمة R 0.867 هذا يعني علاقة ارتباط قوية ويتضح أيضا أن الثقة في المشرف تؤثر على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار يقدر ب 0.710 وقيمة =9.763 t وهي دالة إحصائيا، في حين أن معامل انحدار الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي قدر ب 0.188 وقيمة =2.551 t بمستوى معنوية 0.014 وهي أقل من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائيا ومن هذا نستنتج أن هناك تأثير وسيط جزئي لأنه في وجود الثقة في المشرف (المتغير الوسيط) لم يتم إلغاء التأثير المباشر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي

وعليه فإن الفرضية الثالثة القائلة أنه " يوجد أثر للثقة في المشرف على الالتزام التنظيمي في وجود الدعم التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)." صحيحة.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-.

H0: لا يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-.

H1: يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-.

بعد التحقق من الفرضيات السابقة بالاعتماد على نموذج kenny and baron تم إضافة نموذج sobel للتأكد من الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (3-28): اختبار sobel

p-value	std,error	test statistic	
0.00370586	0.14104181	1.97043302	sobel test

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات موقع <https://quantpsy.org/sobel/sobel.html>

نلاحظ من خلال الجدول (3-28) أنه توجد وساطة لمتغير الثقة في المشرف بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي إحصائية 1.970 بدلالة 0.003 وهي أقل من (0.05) وبالتالي تأكيد الوساطة.

ومنه فإن الفرضية الرئيسية القائلة أنه " يوجد اثر للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف في مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- " صحيحة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

-أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتشير إلى أن الدعم التنظيمي كمتغير مستقل يساهم 29.7% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وباقي التغيير يعود الى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة التنظيمية ، وهي نفس

النتيجة مع دراسة (حكمت محمد فليح 2010)، حيث أثبتت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وترجع هذه النتيجة الى قدرة الادارة العليا بتنفيذ مهامها بشكل جيد عن طريق قيامها بتسيير موجه للإدارة ، وبالإشتراك مع مشرفين ذو كفاءة ومتمكنين من التسيير والإشراف وقادرين على خلق فضاء متعاون وبث روح المجموعة بين الزملاء، والذي من شأنه زيادة درجة الالتزام داخل التنظيم .
واحدة من الدعم التنظيمي يؤدي إلى التغيير

-أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة في المشرفين في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن بعد الثقة بالمشرفين يفسر ما نسبته 75.2% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، وباقي التغيير يعود الى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للثقة بالمشرفين، وترجع هذه النتيجة الى أن الموظف لديه الثقة الكاملة في مشرفه الذي يمتلك المهارات التي تجعله متمكنا من أداء عمله وسعيه الدائم الى الدعم النفسي وتقدير جهود الموظفين الذين يشرف عنهم، كما أن اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور تجعل الموظفين يشعرون بالثقة التامة به في انجاز الأعمال واحساسهم بالالتزام نحو هذه المؤسسة ، وهي نفس النتيجة مع دراسة (محمد جودت محمد فارس، 2014)، حيث ترجع هذه النتيجة الى أن ادارة المؤسسة قادرة على انجاز أعمالها في مختلف الظروف وتقديم المساعدة والعون للموظفين وشعورهم بالأمان من الادارة بالمؤسسة، وبذلك يؤدي الى عدم تفكيرهم في تغيير وظيفتهم في حال توفر فرص أخرى والاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- ولحظة عن أقسامها ومصالحها، ولقد اعتمدنا على استبانة في جمع معلومات حول الدراسة التي تم توزيعها على عينة من موظفي مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-، والتي تحتوي على أربعة محاور وهي المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو الدعم التنظيمي أما المحور الثالث خاص بالمتغير الوسيط وهو الثقة التنظيمية ، والمحور الأخير الخاص بالمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وقد كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: تقييم موظفي مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- لمستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ومستوى الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة من وجهة نظر بموظفي مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة- جاء بمستوى جيد، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك علاقة تامة كاملة ذو دلالة إحصائية لمتغير الدعم التنظيمي بأبعاده على الالتزام التنظيمي

الختامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة تم التركيز على المتغيرات المتمثلة في الالتزام التنظيمي والثقة في المشرق (الثقة التنظيمية) والدعم التنظيمي، حيث تم دراسة المفاهيم الأساسية وعموميات خاصة بهذه المتغيرات والعلاقة بينهم في الجز النظري، أما التطبيقي الذي شمل دراسة ميدانية في مديرية التجهيزات العمومية بسكرة، بهدف التحقق من وجود تأثير للدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بوساطة الثقة في المشرف لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي سيتم سرد ملخص للنتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة بالإضافة الى تقديم بعض التوصيات الى ادارة المؤسسة محل الدراسة للعمل بها، كما نختتمها باقتراح بعض العناوين للأبحاث من شأنها تكملة وتوسيع أفاق هذه الدراسة في المستقبل.

أولاً: نتائج الدراسة

ومما سبق ذكره توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج قمنا بتقسيمها إلى شقين أساسين:

1. النتائج النظرية :

- الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية مفهومان متلازمان لا ينفصلان حيث يكمن تحقيق الالتزام بوجود الثقة.
- الموظفين الذين يملكون مستوى عال من الثقة اتجاه المؤسسة بالضرورة يكون مستوى التزامهم عالي.
- الدعم التنظيمي يضمن تسيير سلوك الموظفين ويجعلهم مقتنعين أن الادارة تقوم بمهامها على أكمل وجه.
- تعد الثقة التنظيمية وسيطا مهما بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

2. النتائج التطبيقية :

- أن الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة جيد نوعا ما .
- أن العاملين يشعرون بالالتزام بمستوى جيد نحو مؤسستهم.
- أن هناك تأثير للدعم التنظيمي على ثقة الموظفين.
- وجود علاقة تأثير بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- أن الثقة التنظيمية لها دور وسيط كامل بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

- استنادا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:
- ضرورة زيادة مستوى الثقة التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.
- تقديم الاهتمام بالجوانب التي تخلق مناخا أساسه الثقة.
- التركيز على تطبيق عوامل زيادة وتعزيز وبناء الثقة التنظيمية بين الأفراد.
- الاهتمام بزيادة مستوى الثقة والتعاون بين الزملاء من خلال دورات تدريبية جماعية.
- العمل على تحفيز الموظفين بقدر الامكان للحفاظ على التزامهم .
- تعزيز الالتزام الاستمراري من خلال توفير فرص لتلبية طموحاتهم.
- ضبط التزام الموظفين وتعزيز التزامهم العاطفي لزيادة تعلقهم بالمؤسسة وتقديم الأفضل.

ثالثاً: أفاق البحث

- تقديم دراسات أخرى حول متغيرات الدراسة في عينة تجمع مجموعة من المؤسسات.
- الثقة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- أثر الدعم التنظيمي على الثقة التنظيمية.
- أثر الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- أثر الدعم التنظيمي على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

المقالات :

1. الغرابوي (2014) بعنوان " دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة-دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني-بقطاع غزة.
2. بن عيدة نصيرة ، الثقة القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين ، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2.
3. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي ،دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد ،قسم ادارة الأعمال.
4. حمزة أمين عبد الله ، الدعم التنظيمي المدرك والاحباط الوظيفي، بحث ميداني مقارنة ، العدد 26، يناير2022.
- طموس(2015) بعنوان : "التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"
5. عصام فتحي محمد عبد اللطيف، جرحس فوزي جرحس سمعان، أثر الثقة التنظيمية على زيادة انتاجية العاملين، دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الاسكندرية.
6. يوسف رضوي حوين(2015) بعنوان : " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة.

الكتب:

7. أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات ،دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربي،سنة2018.
8. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية سنة 2009، عمان ، الأردن.
9. علي محمد أحمد المصاورة،نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الايام، الطبعة العربية2014،عمان الاردن.
10. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان،سنة2011.
11. يوسف حجيم سلطان الطائي، باقر خضير الحدراوي، سهى جمال مولود، المنظمة الذكية مدخل بجذب الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2022-1443هـ.

المجلات:

12. أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار السادس، العدد اثنان وخمسون، 2 شباط، سنة 2023.
13. الدلاش صفاء، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد 9، العدد 2، سنة 2018
14. الرشيدى، علي، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 3، سنة 2019
15. الروية مشتي، زهية خطار، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 1-3-2020
16. الصاوي، محمود، و الغرابلي، زينب، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مجلد 41، عدد خاص، سنة 2021.
17. بهاء الدين مسعد سعد، شيماء مهدي ابراهيم، دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الادارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية، هولدي فارما، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو، سنة 2022.
18. بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
19. بروا سردار أحمد، زانا مجيد صادق، شيروان عمر اومر، دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كويه، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2017.
20. بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم، الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر- يونيو 2020.
21. ثامر بن عبد الله العبد اللطيف، صالح بن علي بن يعن الله القربي، مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة يريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد 34، العدد الرابع، ابريل 2018.
22. حاتم محمد مطاوع عسفة، بسام عبد القادر ربه أبو غرة، لأثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد السابع (spreitzer) والثلاثون، تاريخ الاصدار 2 تشرين الثاني، سنة 2021

23. حسن عبد السلام، علي عمران، عبد السلام، 2016، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، مج 2016
24. حكمت محمد فليح، 2010، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 83.
25. سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، سنة 2015
26. شدى حاتم عباس صلاح الدين، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية، مجلة البحوث والنشر العلمي، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع ، جزء ثاني، أبريل 2023.
27. شيماء حلمي شحاته حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الابداعي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والعشرون، الجزء الثاني، سنة 2021.
28. فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، 2018، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف .مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية .مجلة 9 العدد 2
29. عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن، العدد الثالث، أنسابي، 2010
30. علي ضبيان الرشيد، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019.
31. عبد القادر بن برطال، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، سنة 2022.
32. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، جوان ، سنة 2018، ص 4، 5).
33. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، جوان ، سنة 2018.
34. غادة عادل عطية، دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي، الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الاخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 1، مارس 2022.

35. مدرس، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث و الثمانون،سنة2010
36. محمد حسن أحمد مهدي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مجلة البحوث الادارية، المجلد الحادي والأربعون، العدد الرابع، أكتوبر 2013.
37. محطار نورة ، ميهوبي فوزي، أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ، بحوث ودراسات،المجلد10،العدد01،سنة2023.
38. موفق سهام، ضيف أحمد، 2016، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة(عمر البرناوي) بمدينة بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3،العدد2
39. (نحال محمد علام، دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية،المجلد24،العدد الثالث،يوليو2023)
40. يوسف حامد يوسف مناع ،تأثير الثقة التنظيمية وادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات ،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر- يوليو2014.

الرسائل والأطروحات :

41. جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي ،دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،2020-2021.
42. سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى لالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة،2006.
43. سعيدة عبد الكريم، مساهمة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال،2022-2023.

44. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015.

45. عبد الله فايز فهد العجارمة، الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني.

46. عبد الله فايز فهد العجارمة، الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2020،

47. لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، سنة 2015-2016 .

48. هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الادارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، 2014.

مذكرات ماستر:

49. بوعلام بلال، بن وطاس محمد صالح، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سونطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2021-2022.

50. فريال غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2019.

51. (Jacob Guimot.2013.orgainizational trust.perfirmance:organizational learing A Missing link.journal of Management.Organization.Vol 19.Iss05)
52. (Sarah Brown.2015.Employee trust.Workplace performance.journal of Economic Behavior.Vol116).
53. (Hosseini.hosseini.2021. A study of the effects of managers good chActer traits and perceived organizational support of employees.)
54. (Chen.et al.2020. Organizational support on employee performance)
55. (Stinglhamber.Caesens.2016.The relationship between perceived organizationa support and work engagmnt:the role of self –efficay and its outcomes).
56. (Bidgoli .M.Saadt.A.Asghari.A:Analyzing the relationshio between the perception of organization justice and organisational commitment.Case study.Neyshabur medicalscience collage international journal of academic research in accounting.finance and managent sciences Vol.5.pp9.2015).
57. (Muhammed Ehsan malik.Samina Nawab.Basharal Naeem.and Rizwan Qaiser Danish.job sati s faction and organizational commitment of university teacher in puplic sector of business and management vol 5.No.6.June2010)
58. (Maryam pourakar.2018.Evaluation Moderating role of Organizational Trust performance.orgainizational.on Relationship Between Leadership Style With Employee performance.International Journal Of Community Development.Management.Vol2.)
59. (Egriboyun Dursun.the relation between organizational trust.orgainizational support and organizational commitment .African journal of Business Management .2015.vol.15-18)
60. (Ammara Akram.Muhammed kamran. Muhammed Shahid IQBAL.ume Habibah and Muhammed Atif ISHAQ.The impact of super visory justice and perceived supervisor suppirt on organizational citizenship behavoir and commitment to supervisor .the mediating role of trust.journal Cogent Busnisiness.Management.2018.16-18)

الملاحق

وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي



جامعة محمد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

خيضر - بسكرة -



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي دراسة حالة موظفي مديرية التجهيزات العمومية -بسكرة-".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

-الدكتور مدوكي يوسف

إعداد كل من الطلبة:

- بن حمزة منيرة

- العلمي محمد عبد النور

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة لك

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل 31-40 سنة

41-50 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني ليسانس ماستر/ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات العمل/ الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنوات 16 سنة فأكثر

5- المركز الوظيفي:

القسم الثاني: محاور الإستبانة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

الأبعاد	الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. العدالة التنظيمية	01	تناسب ساعات عملي مع حجم مهام وظيفتي					
	02	يتم تطبيق القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء					
	03	راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك					
	04	يتلقى الموظفون حوافز ومكافآت متناسب مع جهودهم					
	05	يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادلا بين الموظفين					
2. سلوك القائد	06	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم					
	07	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديق لهم					
	08	يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم					
	09	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ					
	10	عندما يتكلم المدير يكون هناك اقناعا داخل صحة ما يقول					
3- تأكيد الذات لدى العاملين	11	تقدر الادارة الجهود الاضافية التي أبذلها في العمل					
	12	ابدع بشكل مستمر في أداء عملي وحل المشاكل المرتبطة به					
	13	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل					
	14	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة نشاطي					
	15	اكتسب باستمرار المهارات الجديدة والمطلوبة لأداء عملي					
1. الثقة في المشرفين	16	يمتلك مشرفي مهارات كبيرة تجعله متمكنا من أداء عمله					
	17	اختصاص المشرف وخبراته في العمل تجعلني أثق به.					
	18	يعد المشرف مشاكل الاخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام					
	19	يحترم مشرفي المبادئ الشخصية للعاملين ويدعمها					
	20	مشرفي في العمل يقدم العون والاسناد بعيدا عن الكسب المادي والمعنوي					
1. الالتزام العاطفي	21	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
	22	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية					
	23	يصعب عليّ الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها					

				أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها حاليا	24	
				أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر	25	
				استمراري في العمل هو ضرورة لي بقدر رغيتي لذلك	26	
				استمراري في العمل سببه المزايا التي أحصل عليها	27	
				أستمر في عملي للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة	28	
				أشعر أنني ملتزم بالبقاء في العمل في هذه المؤسسة	29	3-الالتزام المعياري
				التزامي كبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة	30	
				اعتقد أن بقائي في العمل أفضل لي على المدى الطويل	31	
				أعتبر أن التنقل من عمل لآخر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار لي	32	

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين على الاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
الأستاذة بوروبة فهيمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذة خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ بن صوشة رياض	أستاذ محاضر "ب"	جامعة محمد خيضر بسكرة

شاكرين لكم جهدكم الطيب
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطلبة:

- بن حمزة منيرة

- العلمي محمد عبد النور

الملحق رقم (03): جدول تحليل الانحدار الدعم

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,860	1	5,860	22,339	,000 ^b
	de Student	13,904	53	,262		
	Total	19,765	54			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإلتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الدعم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 ^a	,297	,283	,51220

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الدعم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,936	,315		6,143	,000
	التنظيمي_الدعم	,518	,110	,545	4,726	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإلتزام

الملحق رقم (04): جدول تحليل الانحدار الدعم التنظيمي على الثقة في المشرف

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,701	1	4,701	13,971	,000 ^b
	de Student	17,834	53	,336		
	Total	22,535	54			

a. Variable dépendante : المشرف_في_الثقة

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الدعم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 ^a	,209	,194	,58008

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الدعم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,342	,357		6,562	,000
	التنظيمي_الدعم	,464	,124	,457	3,738	,000

a. Variable dépendante : المشرف_في_الثقة

الملحق رقم (05): جدول تحليل الانحدار الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي الثقة في المشرف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,857	2	7,428	78,706	,000 ^b
	de Student	4,908	52	,094		
	Total	19,765	54			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), المشرف_في_الثقة, التنظيمي_الدعم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,867 ^a	,752	,742	,30722

a. Prédicteurs : (Constante), المشرف_في_الثقة, التنظيمي_الدعم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,273	,254	1,072	,289
	التنظيمي_الدعم	,188	,074	,198	,014
	المشرف_في_الثقة	,710	,073	,758	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

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 : 00631 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: مديرية التجهيزات العمومية لولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1 بن حمزة منيرة
- 2 العلمي محمد عبد النور
- 3 /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" الثقة في المشرف كوسيط للعلاقة بين دعم المشرف والالتزام التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-05

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: د. محمد خيضر بسكرة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210106240 الصادرة بتاريخ: 03/11/2024

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: العلاقة بين الدعم التنموي والتجارة الإلكترونية
دراسة حالة في مدينة التيميمون اليومية لإحدى بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 06/04/2024

إمضاء المعني بالأمر

عَلَّمَ الْقُرْآنَ
عَلَّمَ الْقُرْآنَ
عَلَّمَ الْقُرْآنَ