جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي

دراسة حالة: بثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بدائرة بني سليمان – ولاية المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

- هاشمي سيدعلي
- ياحي أسامة

تحت إشراف الأستاذة :

– د. يحياوي فاطمة

أعضاء اللجنة المناقشة			
د. يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة المدية
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة المدية
د. زعاف نصيرة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة المدية

السنة الجامعية : 2023 - 2024


بسم الله الرحمن الرحيم

تشكر

الحمد لله عز وجل أولا على نعمته، والحمد لله الذي بحوله و قوته

وفقنا في إنجاز هذا العمل،

والصلاة والسلام على سيدنا محمد

وعلى آله و صحبه و سلم تسليما.

نتقدم ببالغ الشكر والتقدير والامتنان

- إلى الأستاذة **يحياوي فاطمة**.

التي كانت لنا سند وسبب في إتمام هذه المذكرة.

- و نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان بأسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير

جزآكم الله ألف خير على نصحكمً و إرشادكم

-نتقدم بشكرنا لجميع زملائنا وزميلاتنا الذين درسوا معنا في الكلية وخاصة أصدقائنا عادل كرفاح وغزال العيد عدنان وسديرة أيمن

إهداء

أقوم بإهداء هذا العمل البسيط إلى من قال الرحمان فيهم

قال الله –تعالى–: (وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا) صدق الله العظيم

- ✓ إلى جدتي الراحلة دبوب جميلة رحمها الله
- ✓ إلى جدي و جدتي حفظهما الله
- ✓ إلى جميع أخوتي (ياسين و آية واسلام)
- ✓ إلى أختي أمال وزوجها عمار وإبنتهم
- ✓ إلى أختي نصيرة و زوجها السبتي و ابنهم عبد العالي
- ✓ إلى اختي حدة و زوجها حسام و ابنهم محمد
- ✓ إلى جميع عماتي و كل عائلة ياحي
- ✓ إلى جميع عائلة شابو أخوالي و خالاتي وأولادهم
- ✓ إلى جميع أصدقائي و جيراني و الذين تعرفت عليهم طيلة حياتي
- ✓ وجميع أصدقائي في كلية علوم التسيير.

أسامة

إهداء

أقوم بإهداء هذا العمل البسيط إلى من قال الرحمان فيهم

قال الله –تعالى–: (وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا) صدق الله العظيم

- ✓ إلى جميع أخوتي (كمال , حفيظ , حورية , فضيلة)
- ✓ إلى أختي وزوجها عزيز وأبنائهم إيمان ومحمد الأمين
- ✓ إلى جميع عائلة هاشمي وقايدي.
- ✓ إلى جميع أصدقائي (بلولو عبد الرحمان وسيدعلي العدلاني وأسامة ياحي وسديرة أيمن)
- ✓ وجميع أصدقائي في كلية علوم التسيير.

سيدعلي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بدائرة بني سليمان ولاية المدية، وقد تحددت هذه الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها(الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بين العاملين)، ومتغير تابع يتمثل في الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و إعداد إستبيانا لإستطلاع آراء الموظفين بالثانوية، بحيث وزعنا 40 إستبانة بطريقة عشوائية، وبإستخدام برنامج " spss " الإحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الثقة بالإدارة العليا والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الثقة بين العاملين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

وبناءا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد توصلنا إلى:

- ✓ ضرورة زيادة الإهتمام بالثقة التنظيمية والتوسع في إستخدامها في المؤسسات التربوية.
- ✓ زيادة الوعي والإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية.
- ✓ إلزامية إجراء دراسات أخرى وأبحاث مستقبلية تتعلق بالثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، أبعاد الثقة التنظيمية، ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة.

Abstract :

organizational commitment at Colonel Amirouche Ait Hamouda High School in Beni Slimane District, Medea Province. This study was determined by an independent variable represented by organizational trust in its dimensions (trust in senior management, trust in supervisors, trust between employees), and a dependent variable represented by organizational commitment in its three dimensions (normative commitment, emotional commitment, continuous commitment)

To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was prepared to survey the opinions of employees at the high school, so we distributed 40 questionnaires randomly, and using the "SPSS" statistical program, the data obtained were analyzed, and at the end of the research we reached a set of results, the most important of which are:

•There is a statistically significant effect between organizational trust and organizational commitment at Colonel Amirouche Ait Hamouda High School, Medea Province at the significance level $\alpha \leq 0.05$.

•There is a correlation between the dimension of trust in senior management and organizational commitment at a significance level of 0.05

•There is a correlation between the dimension of trust in supervisors and organizational commitment at a significance level of 0.05

•There is a correlation between the dimension of trust among employees and organizational commitment at a significance level of 0.05.

Based on the results of this study, we have reached:

- ✓ The need to increase interest in organizational trust and expand its use in educational institutions.
- ✓ Increase awareness and interest in the concept of organizational commitment in educational institutions.
- ✓ It is mandatory to conduct other studies and future research related to organizational trust and organizational commitment with other variables.

Keywords: Organizational trust, organizational commitment, dimensions of organizational trust, Colonel Amirouche Ait Hamouda High

School .

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
التشكر	–
إهداء	–
ملخص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول والملاحق	VI
المقدمة عامة	أ- ر
الفصل الأول: الثقة التنظيمية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية	03
المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية	03
المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية	04
المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية	06
المطلب الرابع: خصائص الثقة التنظيمية	07
المبحث الثاني: قواعد وأبعاد الثقة التنظيمية	09
المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية	09
المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية	11
المطلب الثالث: قواعد الثقة التنظيمية	13
المطلب الرابع: طرق وسبل بناء الثقة التنظيمية	15
المبحث الثالث: العوامل ومصادر ومخاطر الثقة التنظيمية	16
المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية	16
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية	21
المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية	22
المطلب الرابع: مخاطر الثقة التنظيمية	25
خلاصة	26
الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي	
تمهيد	28
المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي	29
المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي	29

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي	**31**
المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي	**34**
المطلب الرابع: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي	**35**
المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس الإلتزام التنظيمي	**38**
المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي	**38**
المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي	**40**
المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي	**43**
المطلب الرابع: تمييز الإلتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية	**44**
المبحث الثالث: علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي	**46**
المطلب الأول: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي	**46**
المطلب الثاني: آليات بناء وتنمية الإلتزام التنظيمي	**49**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	**52**
المطلب الرابع: علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي	**55**
خلاصة	**56**
الفصل الثالث: دراسة حالة ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة	
تمهيد	**58**
المبحث الأول: ماهية ثانوية العقيد عميروش	**59**
المطلب الأول: تعريف بثانوية العقيد عميروش	**59**
المطلب الثاني: هياكل الثانوية	**60**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة	**62**
المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج وتحليلها	**63**
المطلب الأول: مجالات الدراسة	**63**
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان	**65**
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	**69**
المبحث الثالث:التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور	**81**
المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني	**81**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	**83**
المطلب الثالث: معادلة الإنحدار	**87**
خلاصة	**89**

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	خصائص الثقة التنظيمية	08
2-1	أنواع الثقة التنظيمية	12
3-1	قواعد الثقة التنظيمية	14
1-2	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي	37
2-2	أبعاد الإلتزام المعياري	39
3-2	طرق قياس الإلتزام التنظيمي	42
4-2	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	53
1-3	الهيكل التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة	62
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	69
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	70
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	71
5-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	72
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الديمومة الوظيفية	73
7-3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	74
8-3	التوزيع الطبيعي للمحور الأول الثقة التنظيمية	81
9-3	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الإلتزام التنظيمي	82

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	أبعاد الثقة التنظيمية	10
2-1	مصادر بناء الثقة التنظيمية	17
1-2	أهمية الإلتزام التنظيمي	33
1-3	الشعب والتخصصات الدراسية	61
2-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
3-3	تقدير الإتجاهات	64
4-3	نتائج معامل ألفا كرونباخ	65
5-3	الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	66
6-3	الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	68
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	69
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	70
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	71
10-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	72
11-3	توزيع أفراد العينة حسب الديمومة الوظيفية	73
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية	74
13-3	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	75
14-3	النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	78
15-3	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	81
16-3	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	82
17-3	إختبار الإنحدار البسيط للثقة بالإدارة العليا على الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بني سليمان ولاية المدية	83
18-3	إختبار الإنحدار البسيط للثقة بالمشرفين للمؤسسة على الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بني سليمان ولاية المدية	84
19-3	إختبار الإنحدار البسيط للثقة بين العاملين للمؤسسة على الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بني سليمان ولاية المدية	86
20-3	العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش بني سليمان ولاية المدية	87

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان قبل التحكيم	**106**
02	قائمة المحكمين	**111**
03	الإستبيان بعد التحكيم	**112**
04	نتائج spss	**116**

مقدمة عامة

إن وجـود المنظمـات وإسـتمراريتها متوقـف علـى تحقيـق أهـدافها مـن عدمـه، وتحقيقهـا مقتـرن بوجـود أفـراد ذوي ثقـة عاليـة وإلتزامـا للعمـل فيهـا، فهـم يحـددون فشـل المنظمـة أو نجاحهـا، والمنظمـة تهـتم بتحديـد أعـداد الأفـراد الـذين تحتـاجهم بشـكل يعـزز إسـهاماتهم. ففـي المجتمعـات المتقدمـة لاقـت موضـوعات الثقـة التنظيميـة والإلتـزام التنظيمـي إهتمامـا اسـتثنائيا مـن قبـل المهتمـين بـأمور تنظـيم العلاقـة بـين المنظمـة والأفـراد العـاملين فيهـا ولـم ينقطـع هـذا الإهتمـام بهـا بـل وجهـت المسـاعي نحـو ترسـيخها مـن أجـل تـأطير مفاهيمهـا وأبعادهـا وتأثيراتهـا وأدوات قياسـها فـي موقـع العمـل الإداري تزامنـا مـع مـايجري مـن تطـورات حاسـمة فـي العـالم. وهـذا مـا دفـع المهتمـين بالسـلوك التنظيمـي إلـى بـذل أقصـى الجهـود مـن أجـل تقصـي جـذور مفهـوم الثقـة التنظيميـة والالتـزام التنظيمـي كونهمـا ثمـرة تـراكم التطـور الإنسـاني علـى مـر العصـور بوصـفها مجموعـة القواعـد التـي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

تعتبـر الثقـة والإلتـزام أمـران متكـاملان فـلا يمكـن تحقيـق الكفـاءة والفاعليـة فـي المنظمـة، إلا عنـدما يصـل المـديرين إلـى القناعـة بـأن الجانـب الإنسـاني فـي المنظمـات لا يقـل عـن الجانـب الإنسـاني أهميـة، وعنـدما يعلـم المـدراء إن العقلانيـة لاتكمـن فقـط فـي رؤيـة الإلتـزام والوفـاء كمفتـاح لزيـادة القـدرات التنظيميـة ، بـل إن العقلانيـة مـن جانـب المـديرين تكمـن فـي أهميـة رؤيـة العـاملين يتحكمـون فـي هـذا الإلتـزام ، والـذي لا يمكـن تحقيقـه إلا بوجـود الثقـة . ومـن هنـا تبلـورت فكـرة البحث بدراسة دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي والعلاقة التي تكمن بينهما.

إشكالية الدراسة

لقـد بـات مـن الضـروري الوقـوف علـى الثقـة التنظيميـة لعمـال أي منظمـة أو مؤسسـة بإعتبـار تأثيرهـا فـي بنـاء الإلتـزام التنظيمـي وبمـا أننـا بصـدد دراسـة ذلـك تطبيقيـا علـى ثانويـة " العقيد عميروش آيت حمودة " فإننا خلصنا إلى التساؤل الرئيسي التالي:

- **ما مدى تأثير الثقة التنظيمية لعمال ثانوية العقيد عميروش على إلتزامهم التنظيمي ؟**

تنبع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- هل توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الثقة بين العاملين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية ندرجها فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين الثقة بين العاملين والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة .0.05

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- تناولت الدراسة موضوعا من النادر طرحه في الدراسات المحلية السابقة، بحيث لا وجود لدراسات تطرقت إلى أثر ودور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي؛

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال؛ إذ تتمثل في مفهومين مهمين: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي؛

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي؛

- تناول موضوع الثقة التنظيمية السائدة وأهم أبعادها وطرق قياسها بثانوية العقيد عميروش بدائرة بني سليمان – ولاية المدية–

- إبراز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية .

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يأتي:

1- تحديد وتقييم مستوى الثقة التنظيمية على أساس أبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا) لدى إداريي وأساتذة ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة .

2- تحليل علاقات الإرتباط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

3- تقييم مستوى الإلتزام التنظيمي على أساس أبعاده (العاطفي، المستمر، والأخلاقي أو المعياري) لدى الأساتذة والإداريين بثانوية العقيد عميروش آيت حمودة.

4- مدى تأثير الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي.

أسباب إختيار الموضوع:

يمكن أن نوجز أسباب إختيار دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- السعي للتطرق لدراسة جديدة كإضافة وإثراءا للمكتبة ؛
- الميول الشخصية للبحث في الموضوع ؛
- الرغبة في التعمق في موضوع الدراسة والخروج بنتائج حقيقية ؛
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ؛
- محاولة معرفة أثر الثقة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي داخل الثانوية محل الدراسة ؛
- تخصصنا في مجال التسيير وبالتحديد في إدارة الأعمال.

منهج الدراسة

سنعتمد في دراستنا للجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوضيح مختلف المصطلحات من خلال استخدامنا للأطروحات والكتب والمجلات والرسائل الجامعية، بحيث تم إيضاح محتوى ومعنى هذه المصطلحات لإستعمالها كأساس في تحليل موضوع الدراسة ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم إعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال محاولة إسقاط ما تم

التطرق إليه على أرض الواقع، من خلال اعتمادنا على الإستبيان في توضيح دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي بثانوية العقيد عميروش ببني سليمان – ولاية المدية – كما تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام نظام SPSS.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية أو الإلتزام التنظيمي، لذلك تيسر لنا الحصول في حدود إمكانياتنا على بعضها، نستعرضها مرتبة ترتيبا زمنيا حسب سنوات إعدادها على النحو التالي:

أولا / الدراسات الخاصة بالفصل الأول (الثقة التنظيمية)

*** دراسة عبد المحسن بن محمد عبدالله الصغير (2014) ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والإستبيان، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الصلاحية الإدارية لدى مدير مدارس التعليم العام في رياض الخبراء في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت بدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط العام 3.57 ، وأن درجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم بما يخص محور الثقة التنظيمية كانت كبيرة بصفة عامة ، حيث بلغ المتوسط العام 3.8 .

*** دراسة نسيم فلاح رفيقان الحردان (2017) درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بالثقة التنظيمية في عمان ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عشوائية تتكون من 260 معلما ومعلمة وتتألف من ثلاث مديريات وهي مديرية لواء القوسمية ولواء الموفد ولواء

سحاب، وقد اعتمدت الدراسة على استبانتين لغرض جمع البيانات من خلالهم ، ودرجة الثقة التنظيمية لهم كانت متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي تبعا لمتغير الخبرة .

*** دراسة محمد سمير النجار(2018) أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية ، الدور المعدل للثقة التنظيمية.**

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ، تم تطبيقها على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعديهم) في الإدارات العامة بالبنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (13) بنك من خلال استبانة تم اعدادها لهذا الغرض ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية .

ثانيا/ الدراسات الخاصة بالفصل الثاني (الإلتزام التنظيمي)

*** دراسة حنونة (2006) بعنوان " قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وكذلك معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية ، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية والمتغيرات الديمغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إدخال أدبيات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والإهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

*** دراسة سليم (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي، والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات غزة.**

وقد أجريت الدراسة على عينة مقدارها (260) ممرضا وممرضة، وقد استخدمت الإستبانة لجمع بيانات الدراسة، خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى الممرضين، كما بينت النتائج وجود مستوى عال من الأداء المهني لدى الممرضين العاملين في المراكز المبحوثة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء المهني .

*** دراسة عيسى وابازيد (2017) وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.**

تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الإنحدار واختبار (F) لإستخراج نتائج الدراسة ، أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين ، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والإجتماعية، كما أوصت بتعزيز الإلتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم .

أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

أولا: أوجه التشابه

- للدراسات السابقة والدراسة الحالية متغيري الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ؛
- اعتماد الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ؛
- أجريت الدراسات السابقة والحالية على عينة من العاملين من أساتذة وإداريين ؛

ثانيا: أوجه الإختلاف

– تختلف دراستنا الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية المكانية والزمانية، وحتى نوع المؤسسة، حيث أجريت هذه الدراسة في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ببني سليمان –ولاية المدية– بينما الدراسات السابقة في عدة أماكن مختلفة ومؤسسات أخرى ؛

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات الأخرى ؛

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة فدراستنا الحالية بعينة 40 أستاذ وإداري أما بالنسبة للدراسات السابقة فهي مختلفة في عيناتها المدروسة من حيث العدد ؛

– تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها ؛

صعوبات الدراسة

- ❖ صعوبة إسترجاع الإستبانات الموزعة على الأساتذة في الثانوية محل الدراسة.
- ❖ تأخر بعض الأساتذة في ملأ الإستبانات نتيجة إنشغالهم بالتحضير لإمتحانات الطلبة.

حدود الدراسة

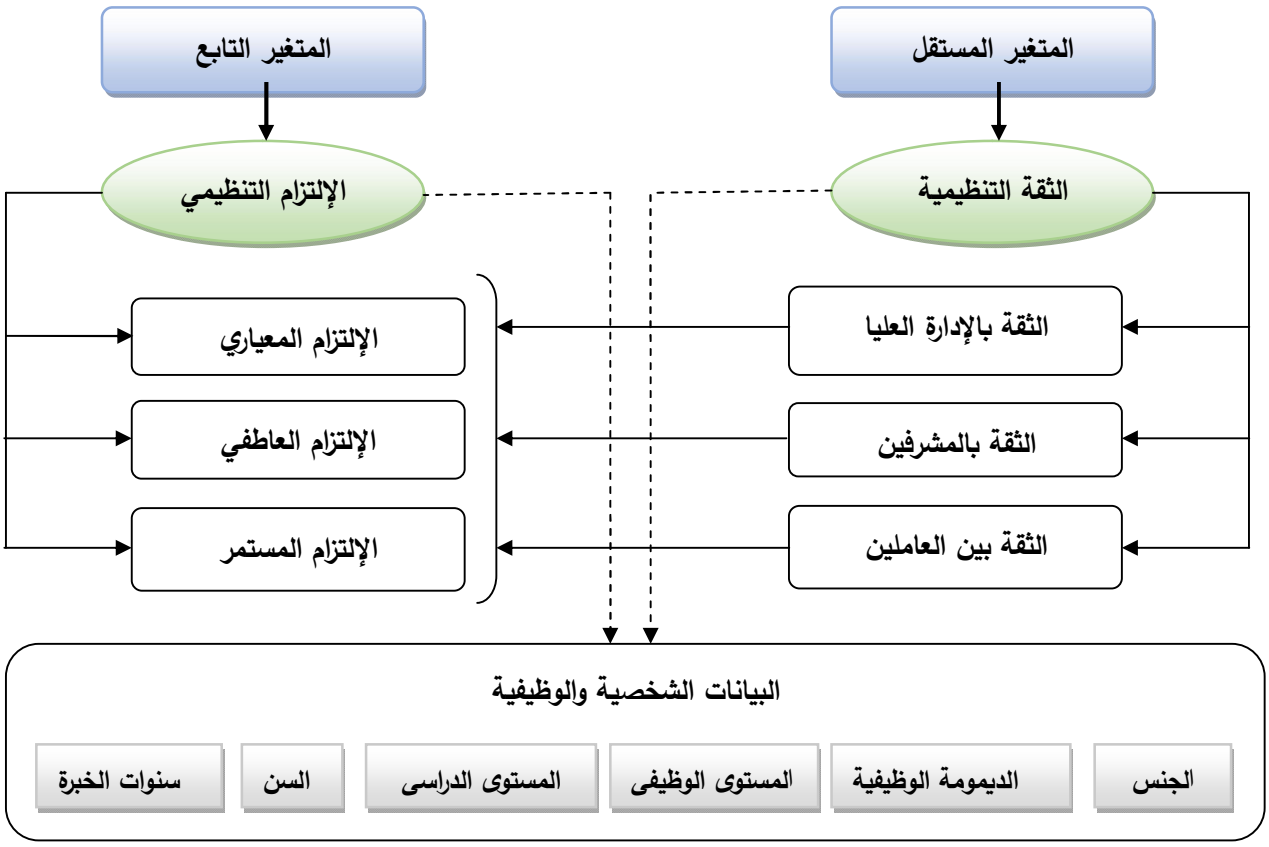
لكل دراسة حدود تحتوي مختلف متغيراتها ، والمتمثلة في الحدود العلمية والمكانية والزمانية والبشرية وهي كالتالي:

- ✓ **الحدود العلمية :** الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل) حيث تعتبر كمتغير مستقل ، والإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر، والأخلاقي أو المعياري) كمتغير تابع .
- ✓ **الحدود المكانية:** تمثلت الدراسة الميدانية على (الإداريين ، الأساتذة) لثانوية العقيد آيت حمودة بدائرة بني سليمان " ولاية المدية " .

- ✓ **الحـدود الزمانيـة:** تـم تحديـد المجـال الزمـاني فـي هـذه الدراسـة للسداسـي الثـاني 15أفريـل إلى 25 ماي من السنة الجامعية 2023-2024 .
- ✓ **الحـدود البشـرية:** تتمثـل الحـدود البشـرية فـي العينـة التـي تناولتهـا الدراسـة(فئـة الأسـاتذة، فئة الإداريين) بثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بدائرة بني سليمان ولاية المدية .

نموذج الدراسة

- يمثـل الجانـب الأيمـن مـن النمـوذج التخطيطـي المتغيـر المسـتقل والمتمثـل فـي الثقـة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بين العاملين).
- يمثـل الجانـب الأيسـر مـن النمـوذج التخطيطـي المتغيـر التـابع والمتمثـل فـي الإلتـزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام المعياري ، الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر).
- أمـا الجـزء السـفلي للنمـوذج فيمثـل الخصـائص الشخصـية والوظيفيـة لعينـة الدراسـة ، وهـي (الجـنس ، الديمومـة الوظيفيـة ، المسـتوى الـوظيفي ، المسـتوى الدراسـي ، السـن ، سـنوات الأقدمية).



المصدر: من إعداد الطالبين

هيكل الدراسة

لمعرفة دور ومدى تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، سنقوم بتقسيم دراستنا هذه لفصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي:

- **الفصل الأول:**

سنتعرف في المبحث الأول على ماهية الثقة التنظيمية والتي تعتبر المتغير المستقل في دراستنا ، حيث تطرقنا في المطلب الأول لنشأة وتطور الثقة التنظيمية، وأما بالنسبة للمطلب الثاني فتعرفنا على مفهوم الثقة التنظيمية ، بعدها تم التطرق في المطلب الثالث إلى أهمية الثقة التنظيمية ، تليها في المطلب الرابع إحاطة بخصائص الثقة التنظيمية ، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتم تقسيمه إلى أربعة مطالب كذلك بالترتيب على النحو التالي
(أبعاد الثقة التنظيمية ، أنواعها، قواعدها، وطرق بنائها) بالنسبة للمبحث الثالث فتم تقسيمه إلى أربع مطالب مرتبة بداية بالمصادر تليها العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومعوقاتها وكذلك مخاطر الثقة التنظيمية مع وضع خلاصة لهذا الفصل .

- **أما الفصل الثاني:**

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أربع مطالب مقسمة كالتالي وهي مفهوم الإلتزام التنظيمي والذي يعتبر المتغير التابع في دراستنا كذلك تعرفنا إلى أهمية الإلتزام التنظيمي ، خصائصه ، مراحل تطوره ، بالنسبة للمبحث الثاني تم تقسيمه إلى أربع مطالب على النحو التالي أبعاد الإلتزام التنظيمي، طرق قياس ومداخل دراسة الإلتزام التنظيمي وتمييز الإلتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات ، في المبحث الثالث درسنا أربع مطالب ، ففي المطلب الأول تعرفنا على الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي ، بعدها درسنا آليات بناء الإلتزام التنظيمي، بعدها تعرفنا على العوامل وفي الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وخلاصة للفصل.

- **الفصل الثالث:**

فهو **الفصل التطبيقي** سنقوم في هذا الفصل بإسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع ميدانيا وذلك على مؤسسة تعتبر ذات طابع عمومي " ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بدائرة بني سليمان ولاية المدية، حيث تطرقنا إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يضم تعريف عام

بمكـان التـربص ، فيمـا يتنـاول المبحـث الثـاني تحليـل البيانـات واختبـار الفرضـيات وعـرض النتـائج وتحليلها .

المبحـــث الثالـــث ســـندرس فيـــه التوزيـــع الطبيعـــي للمحـــور الثقـــة التنظيميـــة ومحـــور الإلتـــزام التنظيميوكذلك العلاقة مابين المحورين.

وفـــي الأخيـــر ســـنقوم بتلخـــيص أهـــم النقـــاط التـــي تضـــمنتها الدراســـة ، وذلـــك بتـــدوين النتـــائج المتوصل إليها في الخاتمة ، بالإضافة إلى أهم الإقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول
الثقة التنظيمية

تمهيد

تعتبر الثقة أحد الدعائم التي تساعد في إستمرار المؤسسات وتدعيم فعالياتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية نظرا لدورها الكبير في تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات ، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية ، فحينما تكون الثقة التنظيمية موجودة في المؤسسة فإن الأفراد يسودهم نوع من الإرتياح والطمأنينة مما يجعلهم يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ، ويتعاونون ويساندون بعضهم بعضا مما يعود ذلك بالفائدة على المؤسسة وسيرها بخطى ثابتة نحو تحقيق أهدافها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية (الأبعاد ، الأنواع ، قواعد، طرق قياس الثقة التنظيمية)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية مصادرها ومعوقاتها ومخاطرها.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تمثل الثقة التنظيمية أهم العوامل التي تؤثر في نفسية الأفراد في المؤسسة والتي تؤثر على علاقتهم مع بعضهم بعضا، وفيما يلي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقة التنظيمية ، خصائصها ، أبعادها ووظائفها.

المطلب الأول : نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود نشأة وتطور الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الإهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذ وضح (erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالأخرين ولأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة وجاءت الدراسات الإجتماعية التي قام بها (goffman,1963) حول التفاعل الإجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الإجتماعية، وفي عقد السبعينات زاد الإهتمام بمفهوم الثقة (trustconcept) مع تزايد الإهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (luhman,1979) إذ أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف والتنسيق مع الإهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المؤسسات خلال عقد التسعينات لتزايد الحاجة والإهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والإبتعاد عن منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (السلطة، نطاق الإشراف،...) والإقتراب من منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (التعاون، المحبة، إحترام الإنسان....) ومع بداية القرن الحالي إزداد إهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة إذ كانت المبادئ الاساسية للنظرية اليابانية (Z) تقوم على ثلاثة مرتكزات مهمة هي(الثقة، المهارة، المودة) [1].

[1] نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك– ،(مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8 العدد رقم 2)، جامعة كركوك، العراق، 2018، ص311.

المطلب الثاني: مفهوم الثقة التظيمية:

تمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، ودفع الموظف للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، لذلك حاول الباحثون من مختلف التخصصات إيجاد مفهوم واضح للثقة التنظيمية يقتدى به، ويرسي عليه الباحثون من بعدهم، فبرزت العديد من النظريات المفسرة لمختلف جوانب الثقة التنظيمية في المؤسسة ، ومن ثم بروز أنواع الثقة التنظيمية .

أ/ مفهوم الثقة

الثقة مسألة جوهرية ، إذ ليس بمقدورنا أن نتولى جميع الأمور بأنفسنا فلابد من مساعدة الأخرين لنا وذلك بعد أن نضع ثقتنا فيهم ويضعوا ثقتهم فينا.

وقال جاك ويلش المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال موتورز عن الثقة "إنك تعرفها حين تشعر بها" ، بعبارة أبسط الثقة تعني الإئتمان ، أي الطمأنينة ونقيض الثقة هو عدم الثقة أي الشك ، وعندما تثق في الناس فإنك تأتمنهم ، وتأمن بقدراتهم، وحين لا تثق في الناس فإنك تشك فيهم ، وفي أمانتهم وقدراتهم[1].

ب/مفهوم الثقة التنظيمية:

نال موضوع الثقة التنظيمية إهتمام الباحثين والذين أخذوا يبحثون ويتعمقون في هذا الموضوع ، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريف الثقة التنظيمية ومن أهم هذه التعاريف:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها تتركز في إيمان الموظف بأن المؤسسة ستهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضراب، وكأن تلتزم بالوعود التي تعد بها ، كما أنها ستكون مؤتمنة على رعاية أهداف الموظف والعمل لصالحه[2].

[1] ستيفن إم آر كوفي، ريبيكا آر.ميريل، سرعة الثقة(الشيئ الذي يغير كل شيئ) ، ترجمة نشوى ماهر كرم الله ، دار العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، 2014. ص21.

[2] مهدي صالح مهدي السمرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر، 07/09/2022، ص71.72.

وتعرف الثقة التنظيمية كذلك على أنها إيمان الأفراد العام وثقتهم في صفات وقدرات آخرين محددين (على سبيل المثال، زملاء العمل، المشرفين والإدارة العليا) داخل المؤسسة إلى جانب الإستعداد للإعتماد عليهم وأن يكونوا عرضة للخطر معهم في سبيل تحقيق مصالحهم المشتركة[1].

وتعتبر كذلك بأنها المعتقد الخاص بالشخص ، أو المعتقد العام بين مجموعة من الأشخاص التي تجعل شخص أو مجموعة من الأشخاص الأخرين يبذلون قصارى جهدهم للتصرف تبعا لأي إلتزامات سواءا بشكل صريح ضمني وهي الأمان الذي يجعلهم لا يسعون للإستفادة من الأخرين مهما كانت المفاوضات التي سبقت ذلك الإلتزامات داخل المؤسسة مما يسهم ذلك في خلق جو عمل يسوده الطمأنينة والتعاون والتفاهم بين أفراد المؤسسة[2].

وتعتبر أيضا أنها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتسعى لتحقيق الشعور بالإطمئنان الشامل في بيئة العمل[3].

كما تعرف كذلك بأنها توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة [4].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الثقة التنظيمية تعني الإيمان ، والإعتماد على الأخرين ، والرضا في التعامل مع الأخرين، والإقتناع بمدى قدرتهم ومهاراتهم من قبل الفرد والأشخاص المحيطين به الذين يعملون في المؤسسة ، كما تعد الثقة التنظيمية أحد العناصر الهامة لتحقيق الإنسجام والتكامل وأسلوبا لإتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.

[1] يوسف مدركي، أثر ممارسة التمكين على الثقة التنظيمية – دراسة ميدانية في مديرية الصيانة – سونطراك ، بسكرة ، (مجلة آفاق علوم الإدلرة والإقتصاد المجلد 06، العدد 02) جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2022/01/31، ص114.

[2] شيماء حلمي شحاتة حامد، الثقة التنظيمية وإنعكاسها على السلوك الإبداعي للعاملين– دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمهنور، (مجلة كلية التربية ،العدد 27) ، جامعة عين الشمس، مصر،2021، ص122.

[3] أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي،المجلد 06 ، العدد 52، 2023/02/02، ص207.

[4] عمر مصطفى محمد وفتاح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي " دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عبراق، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارة**، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016، ص176.

المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي في المؤسسة، لما لها من تأثير على أداء العاملين فكلما كانت الثقة موجودة بين العاملين كلما كان أدائهم أفضل، وعليه تتضح أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:[1]

- ✓ تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة.
- ✓ تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن إنعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.
- ✓ تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المؤسسة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد.
- ✓ تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المؤسسي.

ومن خلال مما سبق يمكن القول بأن للثقة التنظيمية أهمية تكمن في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العاملين مما ينتج عنه رضا العامل عن عمله في المؤسسة وزيادة حبه للعمل الأمر الذي يجعله يعطي كل ما لديه من مهارات وإمكانيات وطاقة أثناء قيامه بعمله، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة إذ يساعدها ذلك على ضمان إستقرار نشاطها وتقدمها بخطى ثابتة نحو تحقيق أهدافها.

[1] فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "**دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء**، (المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 10، العدد42)، العراق ، سنة 2014، ص126.ت

المطلب الرابع: خصائص الثقة التنظيمية:

تتميز الثقة التنظيمية بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الإعتماد البيئي والتبادلية أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية ، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- إن الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها صعبة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم.

إضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى نوجزها على النحو التالي[2]:

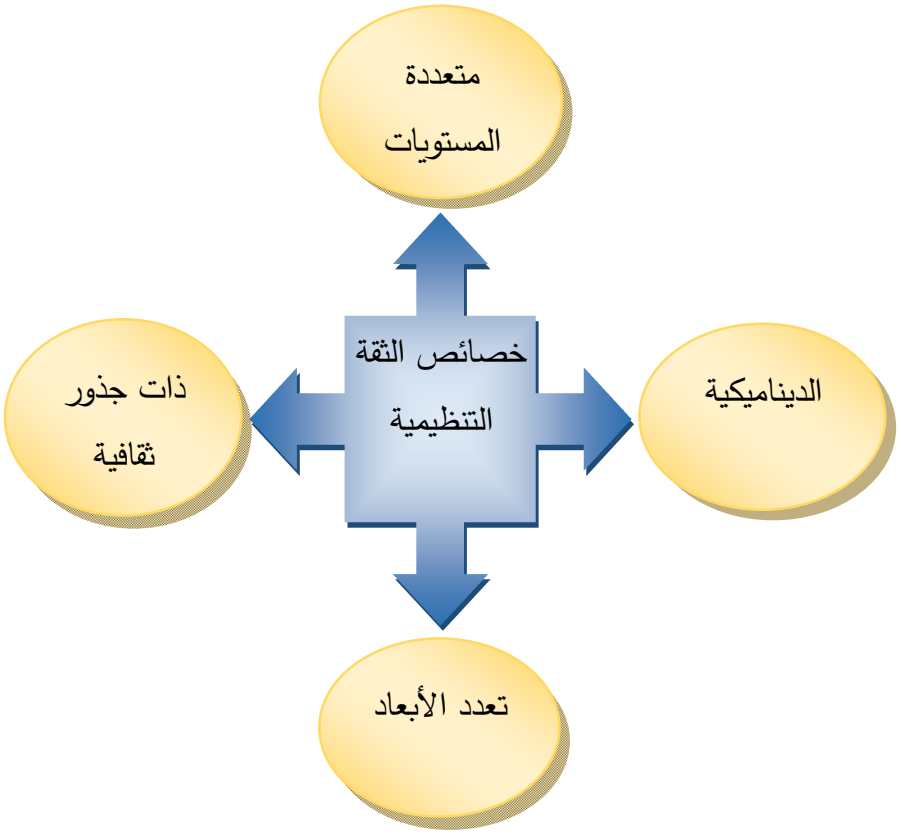
- متعددة المستويات: يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون ناتج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل ، أو بين المؤسسات بعضها ببعض.
- ذات جذور ثقافية: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الإتصال الإداري والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.
- تعدد الأبعاد: أي أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف، المستويات العاطفية والسلوكية التي تأثر في إدراك الفرد ودرجة الثقة السائدة.
- ديناميكية: اتفق العلماء على أن الثقة تتطور وتتغير مع مرور الوقت حيث تمر العلاقات بعدة مراحل مثل البناء ثم التجديد أو التدهور فقد تنشأ الثقة ببطئ ولكنها يمكن أن تنتهي في لحظة عن طريق الخطأ أي لايمكن توقع مستواها بدقة .

[1] مزيو ألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، (مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 13) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر جوان 2013، ص116.

[2] أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص210.

ويمكن تلخيص خصائص الثقة التنظيمية السابقة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (1-1) يمثل خصائص الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين .

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية(أبعاد، أنواع، قواعد وطرق بناء الثقة التنظيمية).

تمهيد

تتميز الثقة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد، إضافة إلى أنها تنقسم إلى عدة أنواع كما أن بنائها لابد أن يتقيد بمجموعة من القواعد إضافة إلى تقيده بجملة من السبل والطرق لضمان عدم زعزعتها أو تحطيمها.

وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الثقة التنظيمية، أنواعها، قواعدها، وطرق بنائها.

المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية

تنقسم أبعاد الثقة التنظيمية بناءا على إتفاق معظم الباحثين إلى ثلاث أبعاد هي الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بين العاملين.

1) الثقة بالإدارة العليا: تشير الثقة بالإدارة العليا لتلك الثقة التي يتمتع بها الموظفون في القوانين والإجراءات التنظيمية والتقنيات والقرارات الإدارية وكذلك الثقة في الأهداف والرؤى والعدالة من قبل الإدارة العليا وتلعب الثقة بالإدارة العليا دورا مهما في نفسية الموظفين وشعورهم بالرضا والأمان الوظيفي وتؤثر على أدائهم في العمل وسلوكياتهم فكلما كانت الثقة مرتفعة إتجاه الإدارة العليا أدى ذلك إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين[1]

2) الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية التي يتطلع إليها المرؤوسين إتجاه مشرفهم في العمل، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ماكانت تتوفر فيه الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والإنفتاح على المرؤوسين، والإهتمام بمصالح مرؤوسيه وإحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم، فالعدالة من شأنها أن تدفع كل فرد إلى إحترام مشرفه والإمتثال لأوامره والعمل بها ، وبالتالي ترسيخ الثقة فيه إتجاه مشرفه[2]

[1] بوطالب جهيد وآخرون، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، (مجلة بحث وتربية ، المجلد13 ، عدد01) ،المعهد الوطني للبحث في التربية ،الجزائر، 2023/06/30، ص60.

[2] أحمد بن علية، جميلة ملوكي، الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي إذاعة أدرار الجهوية،(مجلة الحوار الثقافي، المجلد12/ العدد02)، مخبر توطين علم النفس بالأهقار وتديكلت جامعة الأمين العقال حاج موسى أق آخموك بتمنراست، الجزائر،2024/01/30ص06.

3) الثقة بين العاملين: هي تلك العلاقة التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الإعتماد المتبادل بينهم ، إضافة إلى تبادل المعلومات وتشارك الأفكار والإتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك مما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة[1].

ونلخص أبعاد الثقة التنظيمية السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1) يمثل أبعاد الثقة التنظيمية

أبعاد الإلتزام التنظيمي		
الثقة بالإدارة العليا	**الثقة بالمشرفين**	**الثقة بين العاملين**
• تكتسب الإدارة ثقة العاملين في المؤسسة من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب .	• يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا توفرت فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق .	• تكتسب هذه الثقة من خلال الإهتمام بمصالح الزميل وتقديم المساعدة للزملاء الآخرين .

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المصدر Gupta.A.K & Becerra.M

[1] Gupta.A.K & Becerra.M , Perreceived trust worthiness with in the organization, the mode rating impact of communication frequency on trust effects ,organization stence,vol 14,N°1,USA,2003,P34.

المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

توجد عدة أنواع من الثقة التنظيمية منها [1]:

1) الثقة التعاقدية: تعني الإتفاق بين طرفين وذلك من خلال إستجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة ، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الإتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد وسلوكهم وعلاقاتهم ، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين على أنها الإستعداد لتنفيذ الإتفاق.

2) الثقة المكشوفة:

تعني ثقة الأفراد في أن المعلومات التي يقوموا بإكتشافها لن تعود عليهم بالضرر بل بزيادة الإحترام والتقدير، وهي تتوقع أن عملية إظهار المشاعر والإتجاهات والقيم لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس تعمل على زيادة الإحترام والتقدير.

3) الثقة على مستوى الفرد: إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري ، بين الرئيس و مرؤوسه، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، والإستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والإبتكار.

4) الثقة على مستوى الجماعة: وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر

وهناك أنواع أخرى للثقة التنظيمية ورد ذكرها من طرف داس وتينغ وتتمثل في مايلي[2]:

أ/ الثقة من خلال المنع: وهي عبارة عن درجة الإقناع الهش المبني على التحسب من قيام العدد أو تبين أعضاء المنظمة عند إنعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة فيضعون حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكات في المؤسسة.

ب/ الثقة من خلال المعرفة: وتمثل درجة الإقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية ، ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المؤسسة، حيث تغدوا الثقة متحققة بناءا على الدراية والخبرة والمعرفة.

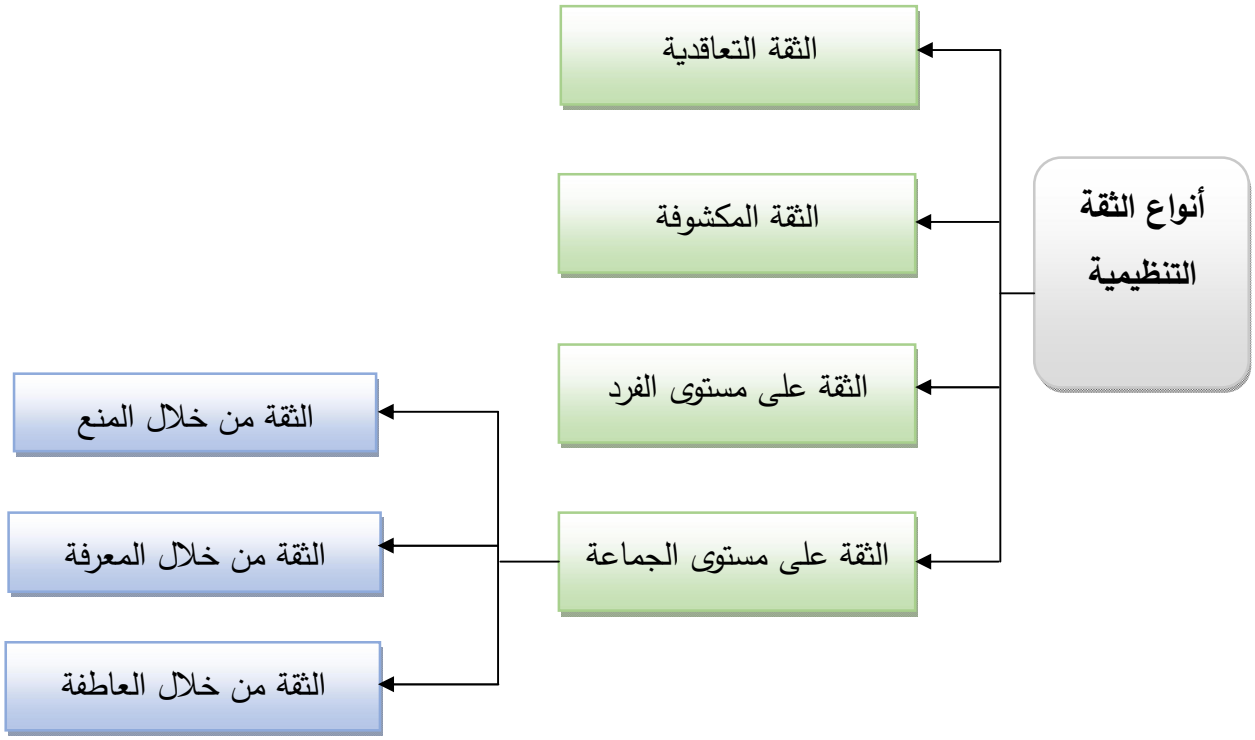
[1] أميرة حاتم الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص209-210.

[2] تجاني منصور، الثقة التنظيمية، (مجلة قضايا المعرفة، المجلد02، العدد رقم 05)، جامعة الجلفة، الجزائر،سبتمبر 2020، ص09.

ج/الثقة من خلال العاطفة: وتمثل درجة الإقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة، وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين الأعضاء في المؤسسة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبته وإرادة العضو الآخر تأكيدا على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك.

ونلخص أنواع الثقة التنظيمية في الشكل التالي:

يمثل الشكل رقم(1-2) أنواع الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين .

المطلب الثالث: قواعد الثقة التنظيمية:

تحتاج الثقة التنظيمية إلى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ تسوده الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته ، وتتمثل هذه القواعد في ما يلي [1]:

1) عدم الإفراط في الثقة بالأخرين: فليس من الحكمة الإفراط في الثقة بالأخرين ، ما لم تكن هناك قناعة ويقين كافي بإستحقاقهم هذه الثقة وذلك بعد ملاحظة سلوكاتهم لمدة معينة ووجود أهداف مشتركة بينهم.

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

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

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

5) التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسات يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولا للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.

6) الإتصال: حاجة الثقة للإتصال يتطلب إتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الإلتزام والوفاء، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف المؤسسة ، وإعادة النظر بالإستراتجيات التنظيمية.

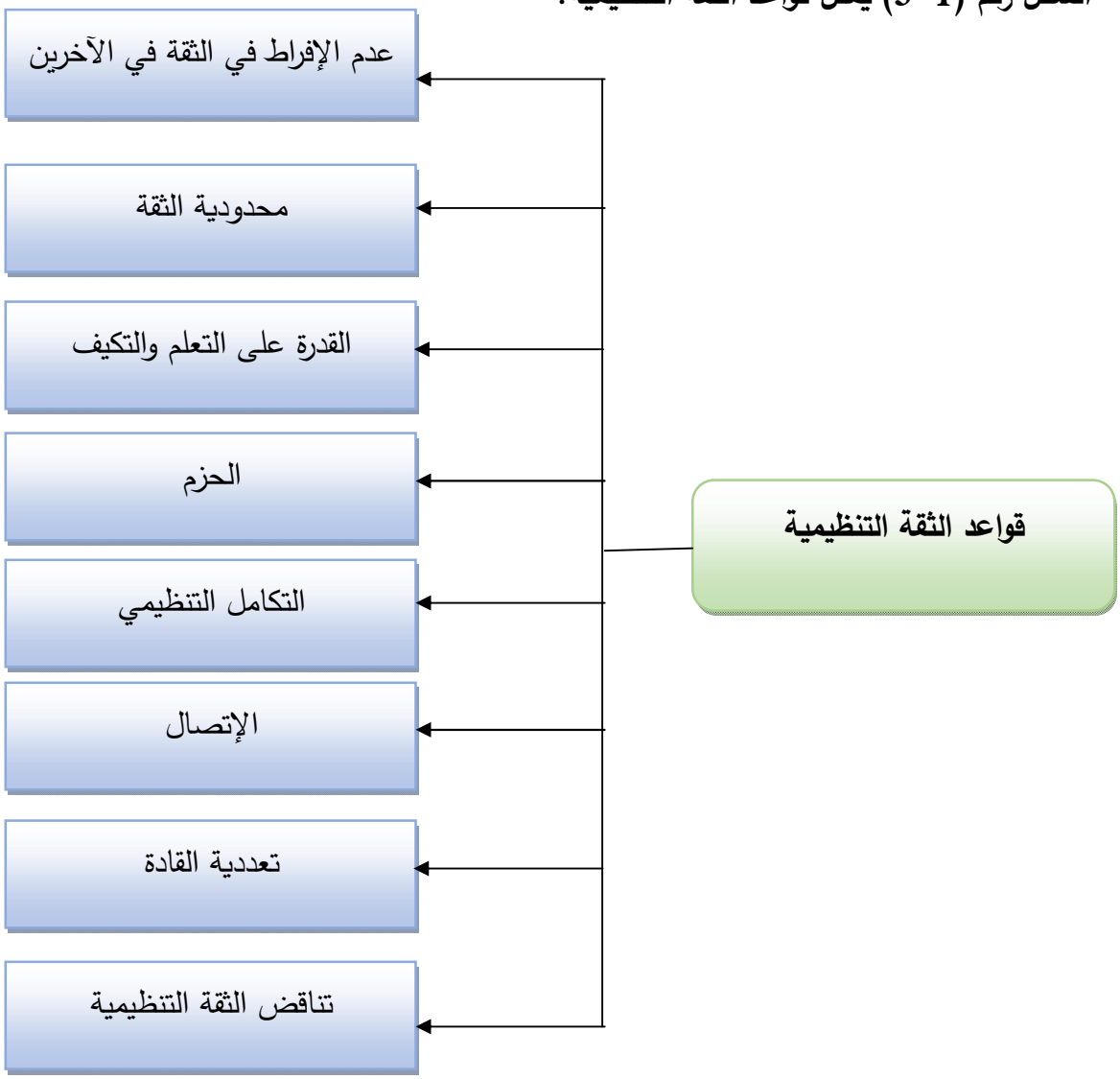
[1] نسرين غانم عبد الله أبو الشاويش ، محددات الثقة التنظيمية وآثارها (دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين –الأنوروا)، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2013، ص20.

إضافة إلى وجود قاعدتين إضافيتين تتمثلان فيما يلي [1]:

- **تعدديـــة القـــادة :** تتطلـب الثقـة تعدديـة فـي القـادة حيـث أنـه مـن الصـعوبة لمكـان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة بالإستراتيجيات التنظيمية.
- **تنـــاقض الثقـــة التنظيميـــة:** مـن السـهل بنـاء الثقـة والمحافظـة عليهـا إذا لـم نقـع ضـحايا للتفكير السطحي الضيق ، ومن جانب آخر من السهل تحطيم الثقة .

ونلخص قواعد الثقة التنظيمية المذكورة سابقا في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) يمثل قواعد الثقة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبين

[1] عايدة سعيد ديب بنات، **الثقة لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ،** مذكرة ماجيستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص 20-21

المطلب الرابع : طرق وسبل بناءالثقة التنظيمية

إن حاجة المؤسسات لتعزيز الثقة كثقافة وسلوك تنظيمي في إدارة مواردها البشرية تعد أكثر من ضرورة لتأثيرها المباشر على الرضا والإلتزام التنظيمي والرفع من مستوى وجودة الأداء والتأثير على كفاءة التنظيم ككل ، وبما أن الثقة التنظيمية ليست موروثة فيمكن تأسيسها من خلال إدارة جيدة للمورد البشري وتوفير بيئة ملائمة ، وأثبتت الدراسات أن الثقة التنظيمية بمكن بناءها داخل المؤسسة من خلال مايلي[1]:

- إحترام القائد للمرؤوسين، وإظهار اهتمامه الكافي بأمورهم الشخصية والمهنية.
- مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات ، وتعزيز مشاركتهم في النشاطات المختلفة.
- تفويض السلطة ومنح المرؤوسين مجال للتصرف بحرية.
- المسألة الواضحة والتقييم العادل.
- الإتصال الدائم، ووضوح المهام والمسؤوليات وتدريب وتطوير العاملين وحسن الإشراف عليهم.

بالاضافة الى وجود طرق اخرى والموضحة كما يلي[2]:

يرى الصيرفي أن من طرق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين إتباع الخطوات التالية:

- تحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين.
- تدريب العاملين على تحمل المسؤولية .
- التركيز على ما يتم إنجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.
- التركيز على حل المشكلات عوضا عن إضاعة الوقت في العقوبات.
- تجنب البحث عن أخطاء العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
- دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.

[1] علالي الزهراء، ساوس الشيخ، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل) ، (المجلة العلمية الجزائرية) ،المجلد17، العدد3، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، جوان 2021، ص520

[2] نبيلة بوودن، مريم زعيبط ،الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2، (المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد4، العدد04) ، جامعة قسنطينة 02، جزائر، 25 أكتوبر 2021، ص213.

- وأشار السكارنة أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الإحتكاك بهم، ومن أهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لبناء الثقة بين زملاء العمل نجد:
- حرص العامل على القيام بعمله بأمانة لينال احترام زملائه.
- تمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملاء.
- الإهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم.
- مشاركة الزملاء في بعض الرياضات أو الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل.
- عدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم دون مبالغة.
- تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التنابز بالألقاب، أو المزح الثقيل.
- إعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلبا أو إيجابا.

المبحث الثالث: العوامل ومصادر ومخاطر الثقة التنظيمية

إن عملية تحقيق الثقة التنظيمية داخل المؤسسة ، عملية ضرورية لابد منها فنجاح هذه العملية يعني قيام المؤسسة بخطوة كبيرة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها ، وبالتالي يجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار العوامل التي من شأنها التأثير على تحقيق الثقة التنظيمية، إضافة إلى أخذ الإحتياطات اللازمة لمواجهة العوائق التي قد تواجه تحقيق وإنتشار الثقة التنظيمية وكذلك التأهب والإستعداد للمخاطر التي قد تلازم عملية تحقيق الثقة التنظيمية.

وفيما يلي سنتطرق في مبحثنا هذا إلى العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومعوقاتها ومخاطرها.

المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية

تتحكم العديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، فكون الثقة التنظيمية هي علاقة بين الفرد والمؤسسة فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها.

لذلك سنحاول أن نشير لبعض المصادر التنظيمية التي تساهم في تشكيل وتشكل الثقة التنظيمية، هذه المصادر التي ترتبط بالمؤسسة مهما كانت طبيعتها وحجمها.

ونلخص مصادر الثقة التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2) يوضح أهم مصادر الثقة التنظيمية:

مصادر بناء الثقة التنظيمية	
المرتبطة بالفرد	**المرتبطة بالمنظمة**
- الإدراك - التوقعات - العلاقات المتبادلة - الثقة في الرئيس - التعلم التنظيمي	- القيادة - السياسات الإدارية - تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية - الإدارة بالثقة - الدعم المؤسسي المدرك - الإتصال الجيد - العدالة التنظيمية - المشاركة - الثقافة التنظيمية - الفاعلية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على المصدر السابق.

- القيادة: تعتبر الثقة صفة أساسية مرتبطة بالقيادة ، إذ أن الأمانة والإستقامة سمة أساسية وحتمية للقيادة، فثقة الأفراد بالقائد تجعلهم تحت طوع أوامره فهم على ثقة بحفظه لحقوقهم ومصالحهم دون الإساءة إليها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد مايرونه غير أمينا أو يعمل على استغلالهم [1].

[1] كاظم أميرة خضير.(2014).الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية.م8.ع31. ص ص232- 233.

- العلاقات المتبادلة: أوضح ديسلر أن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي نفس إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه موضحا صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الإتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعا من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحول من جو يتسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة [1].
- الثقة في الرئيس: من المؤكد أن الثقة الإيجابية في الرئيس تحقق العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمؤسسة فهي تحقق الرضا وتحسن العلاقات الشخصية بين العاملين والرئيس، وتزيد قنوات الإتصال بين الأفراد في العمل [2].
- السياسات الإدارية: إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب، وسياسات التحفيز، وعملية تقويم الأداء، وأسلوب إدارة التعامل مع الموظفين، تترك انطباعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظمية [3].
- تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية: يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات [4].
- الإدارة بالثقة: إن المؤسسات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحول من المؤسسات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المؤسسات التي تعتمد على

[1] المعشر زياد يوسف.والطراونة مجدولين عصري.(2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م8.ع4. ص ص 629-630.

[2] الحردان نسيم فلاح فيفان.(2017) درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان. ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط ، ص ص18.

[3] الأغا زين نمر كمال. ف.(2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي. ماجستير في أصول التربية. جامعة الأزهر،غزة، فلسطين، ص33.

[4] أبو شاويش نسرين غانم عبد الله.(2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها – دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا- ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص20.

المعلومات والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعليه فإذا أرادت المؤسسات أن تحقق أهدافها بكفاءة، فيجب أن تدار بالإعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المؤسسات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية [1].

- الدعم المؤسسي المدرك: فالدعم المؤسسي يمهد لظهور الثقة المؤسسية فكلما شعر الموظفون بأن المؤسسة تحترمهم، وتهتم بسعادتهم، يستجيبون بالمقابل بمواقف وسلوكات إيجابية تجاه المؤسسة [2].
- الإنتماء: يعد الإنتماء من العوامل المساعدة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الإنتماء لأهداف المؤسسة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالإنتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المؤسسة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية ، ومديرين مشرفين عليهم [3].
- التعلم التنظيمي: غالبا ما تم تحديد الثقة على أنها متغير يؤثر على التعلم التنظيمي، إلى أنه في حالة عدم وجود ثقة ، يميل الموظفون للدفاع عن أفعالهم بسبب حقيقة أن كل إجراء يحتاج إلى تبرير ودعم من خلال معلومات موضوعية مما يمنع التعلم التنظيمي ، كما تعتبر الثقة الشخصية ضرورية لنجاح التعلم التنظيمي ، وعلى هذا المنوال، يؤكد سونغ وكيم وكولب أن المستوى العالي من الثقة بين الأشخاص يعزز تبادل المعرفة والرغبة في المشاركة في الممارسات التعاونية، وبالتالي يمكن أن يزيد من ثراء عملية التعلم المستمر في المؤسسة، أخيرا لاغروسن ولاجروسن أكدا أن الثقة يجب أن تكون شرطا سابقا للتمكن من تحقيق التعلم التنظيمي الفعال، لذلك يبدو من المعقول

[1] البلوي منصور مفلح منصور القويعاني. (2008)، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 140.

[2] زايد أسماء زهري عبد الله ، (2018)، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، ص17.

[3] جبارين أسماء،محمود أبو سمرة، جعفر أبو صاع ، (2018) الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد6، العدد1، ص15.

التفكير في إمكانية إدخال القدرة على التعلم التنظيمي في دراسة العلاقة بين الثقة أداء التنظيمي [1].

- الإتصال الجيد: حيث يتطلب الإلتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، فالتقنية ذات المستوى العالي لابد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الإتصال، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذا فإن المؤسسات بحاجة إلى مزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية[2].
- العدالة التنظيمية: لقد أكدت العديد من الدراسات أن:
  - ✓ عدالة الإجراءات ذات ارتباط قوي مع الثقة في إدارة المؤسسة.
  - ✓ وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في الإدارة العليا أي كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية بالمؤسسة كلما زاد مستوى ثقة العمال في إدارتها [3].
- المشاركة: إن وجود علاقات الثقة مابين الأفراد تشير إلى القدرة على المشاركة تكون في أعلى درجة من الفهم المتبادل أن البناء عليها يمثل الإدراك العام للمشاركة الإجتماعية، فكل من الثقة والفهم المشترك والذي يتم تطويره في البيئة الثقافية الإجتماعية يمثلان مطلبا ضروريا لنجاح النقل للمعرفة الضمنية [4].
- الثقافة التنظيمية: الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الأفراد يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملا أساسيا في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة، وقد تتزعزع ثقة الفرد بالمؤسسة عند شعوره أنها لاتقدر جهوده في العمل، ولاتكافؤه بعدالة ، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من

[1] Jacob Guinot, Ricardo Chiva and Fermin Mallen.(2013). Organizational trust and performance: is organizational learing capability a missing link? ,journal of management & Organization.Volume 19,Issue,5.p50.

[2] الراجحي محمد علي(2014) ، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها دراسة مقارنة، دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، ص75.

[3] الذهبي حياة ، (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، ماجستير علم الإجتماع والتنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، ص83.

[4] رفاعي ممدوح عبد العزيز، – دراسة تطبيقية أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة – ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر، ص8.

الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والإلتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب [1].

- الفاعلية التنظيمية: إن الثقة التنظيمية تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع أن تتخذ لها مكان في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص، وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال [2].

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما [3]:

أ) العوامل التنظيمية:

لقد كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المؤسسة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الإلتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح

الإتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وعامل الثقة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدرائهم، وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

ب) العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الإتكال، الحالة الذهنية، المشاعر، والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الإتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للإعتماد على الأخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن للشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين

[1] تيشات سلوى ، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد13،(2018)، ص11.

[2] يوسفي كمال، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد13، العدد1،(2019)، ص ص، 46-47.

[3] ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010، ص70.

بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الأخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكوين الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة والمتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

كما يرى بعض الباحثين أن للثقة التنظيمية أربع عوامل تؤثر فيها وهي [1]:

1/ عامل الشك: وهو الإعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية وإلا من المحتمل أن يستولي الأخرون على الفرص المتاحة للفرد.

2/ عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة إستعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.

3/ عامل أخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة إستعداد الفرد للمخاطرة المالية.

4/ عامل الأنانية: هو الإعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.

المطلب الثالث: معوقات الثقة التنظيمية

يواجه بناء مناخ من الثقة التنظيمية داخل أي مؤسسة بعض العوائق والمعوقات التي قد تسهم في الحد من إنتشار الثقة بين أعضاء المؤسسة، وقد ترجع هذه المعوقات إلى موظفي المؤسسة أو السياسات والإجراءات السائدة داخل المؤسسة ، ومن أهم العوامل التي تعيق نشر ثقافة الثقة التنظيمية ماذكره (stames)، وتشمل هذه العوامل [2]:

- الموظفون أصحاب الأجندات الشخصية والراغبين في الترقية والسلطة والمكانة التي تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة.
- الموظفون اصحاب الشخصيات المتقلبة التي تعكس الحاجة إلى الإنتقام.
- الموظفون الذين يتعمدون إعاقة قنوات الإتصال.
- وجود بيئة تنظيمية ذات تاريخ من الأداء الضعيف، والحالات المعقدة، والعديد من عمليات إعادة التنظيم، أو التغيرات الإدارية.

[1] نسرين غانم عبد الله أبو الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2] علي فهيد فهد الفعر الشريف ، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد02، جامعة القصيم، السعودية، ديسمبر2017، ص600.

- المؤسسات ذات السياسات والمعايير التنظيمية غير المرنة أو غير المتناسقة.

وعلى الرغم من هذه العوامل، إلا أن القيادة القوية يمكن أن تساعد المؤسسات على التغلب على هذه العوائق وتحقيق الثقة التنظيمية.

وهناك تقسيمات أخرى أيضا للمعوقات التي تواجه استمرار وبناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها وتتمثل فيما يلي[1]:

أولا:معوقات مادية:

1) إستخدام التقنيات التي تضعف الثقة: لا تشك المؤسسات في فعالية استعمال التكنولوجيا الحديثة كنظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، مما يعزز مكانتها السوقية إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه التكنولوجيا لها انعكاسات قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

- قد يشعر العامل بالملل حينما يكون سلوكه تحت مراقبة خارجية دقيقة مما يقلل من شعوره بالدافع لأمن ومن تحفيزه للعمل.

- لطالما كانت التكنولوجيا بديلا جيدا للعامل من حيث التكلفة والفعالية والإنتاجية إلا أن هذا البديل يقلل من شعور العاملين بالأمن والولاء.

- عندما يتعرض العاملون لإختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل إلتزاما بمعايير الإخلاص والإستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المؤسسة.

2) الكفاءة: إذا كان الطرف الموثوق فيه عديم الكفاءة، ولا يقوم بأعماله في الوقت والشكل المطلوب فيعتبر عائق من عوائق الثقة التنظيمية، فلا يمكن الوثوق في شخص قد يضرك .

3) الإخلال بالعهود والعقود: فالإنسان الوفي موطن ثقة واحترام وتقدير بين الناس، فيكسب محبتهم وودهم ، والفرد الصادق الوفي هو الذي يكون عند عهده وشرطه، عكس ذلك لا ثقة فيه.

[1] S.Ekatrina, Ralston, **Structure of organizational trust in miltary type,**retrospective theses and dissertations,IOWA state university, 2006,p36.

ثانيا: معوقات معنوية:

1) هشاشـــة الثقـــة: وتعـد مـن أخطـر معوقـات الثقـة فتحطيمهـا سـهل عكـس بنائهـا، فالثقـة يبنيهـا تفاعل عوامل عديدة بينما قد يحطمها عامل بسيط مع الأخذ في عين الإعتبار:

– مـن السـهل الإحسـاس واكتشـاف الأحـداث السـلبية مقارنـة بالممارسـات الإيجابيـة التـي فيهـا اعتراف ضمني تجاه الطرف الأخر بالعرفان.

– تكـون فـي الغالـب الممارسـات التـي تبنـي الثقـة أقـل إعتبـارا مـن الممارسـات التـي تهـدم الثقـة عند الحكم.

2) الشـــك فـــي الطـــرف الآخـــر: مـن أخطـر المشـكلات التـي قـد تواجـه المؤسسـة عنـد بنـاء الثقـة والمحافظـة عليهـا، وذلـك مـن شـأنه أن يعيـق بنـاء الثقـة التنظيميـة، ويمكـن للتصـنيف الإجتمـاعي أن يرفـع مـن نسـبة الشـك وعـدم الثقـة بـين الأفـراد فـي المجموعـات المختلفـة فـي المؤسسـة، وحتـى فـي فتـرات الصـراع تقـوم الثقـة التنظيميـة علـى نقطـة أساسـية وهـي المشـاركة والـدعم والمسـاندة مـن أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة [1].

3) الإخـــلال بالعقـــد النفســـي: (الغيـر مكتـوب) ويقصـد بـه توقعـات كـل مـن الأفـراد والمؤسسـة فيمـا يتعلـق بحقـوق كـل طـرف وواجباتـه وظـروف العلاقـة المتبادلـة بيـنهم، وسـمي بـذلك لأنـه لا يظهـر فـي صـيغة مكتوبـة، ويمتثـل الإخـلال بـه فـي إدراك الطـرف الواثـق المبنـي علـى تجربـة شخصـية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق إلتزاماته تجاهه.

4) ســـوء الظـــن: يعتبـر مـن الأخـلاق الذميمـة التـي تفتـك بـالأفراد والمؤسسـات، وإذا تملكـت مـن نفـس الإنسـان فإنهـا تقضـي علـى روح الألفـة وتولـد البغضـاء والشـحناء، كمـا أن القاعـدة القانونيـة التي وضعتها التشريعات البشرية تقول أن المتهم بريئ حتى تثبت إدانته [2].

[1] ناصر الجعشاني، سوء الظن يدمر العلاقات الإنسانية، مجلة الراية، بدون رقم العدد، الدوحة، قطر، 2015، ص3.

[2] G.Nicole et al,**buildig and restoring organizational trust,** institude of business rthics, London,2010, p17.

المطلب الرابع: مخاطر الثقة التنظيمية:

يرى شيبار وشورمان(Sheppard&Sherman) أن الثقة تكون أكثر وضوحا في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق توقعات لثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة.

وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية دراسات الثقة وهي أن كل علاقة إنسانية لابد أن تتضمن شكلا من أشكال الثقة، وأن الثقة تستلزم افتراض المخاطرة، فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في أشكال عدة تختلف بإختلاف طبيعة وعمق الإعتماد على الطرف الأخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات، وبما أن الثقة هي الإستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الإعتمادية في العلاقة، فإن تحديد شكل وعمق الإعتمادية في العلاقة تحديدا صحيحا يمكن توقع المخاطر التي تلازمها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن، ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية:[1]

1) شكل وعمق علاقة الثقة: إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف بإختلاف شكلها (من طرف أو من طرفي) فقط بل بإختلاف عمقها أيضا.

2) دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة: إن الإختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على إستدامة الثقة بين طرفي العلاقة.

3) دور المؤسسات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم، بل يتوجب على المؤسسات التي تنشأ وتنمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة.

[1] المرشد منى عبد الهادي ،الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان بالرياض)، رسالة ماجيستير، للعلوم الإدارية، عكلية العلوم الإجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2014.

خلاصة

في هذا الفصل تعرفنا على ماهية الثقة التنظيمية، إضافة إلى أبعادها، وأنواعها، قواعدها وطرق بنائها إضافة كذلك إلى أنه توجد عوامل مؤثرة فيها ، ومعوقات ومخاطر تعيق بناء وتحسين الثقة التنظيمية، إذ توصلنا من خلال موضوعنا إلى أن الثقة التنظيمية تعتبر أساس لنجاح المؤسسات نظرا لدورها الكبير في غرس روح التضحية والتفاني والإخلاص في العمل والإنتاج، وبوجود الإستقرار في مناخ يسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين يؤدي ذلك حتما لتحصيل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية.

الفصل الثاني
الإلتزام التنظيمي

تمهيد

إن وجـود المؤسسـات وإسـتمرارها متعلـق بتحقيـق أهـدافها، وإن تحقيـق هـذه الأهـداف مقـرون بوجـود أفـراد يمتلكـون ثقـة عاليـة ووفـاء مسـتمر وإلتزامـا للعمـل فيهـا ، فهـم المحـور الرئيسـي فـي نجـاح المؤسسـة أو فشـلها، وتقـع علـى عـاتق المؤسسـة مهمـة تهيئـة المسـتلزمات الكفيلـة بأعـداد الأفـراد العـاملين بشـكل يعـزز إسـهاماتهم الفاعلـة فـي هـذا المضـمار. ففـي المجتمعـات المتقدمـة لاقـت موضـوعات الثقـة التنظيميـة والإلتـزام التنظيمـي إهتمامـا إسـتثنائيا مـن قبـل المهتمـين بـأمور تنظـيم العلاقـة بـين المؤسسـة والأفـراد العـاملين فيهـا ولـم ينقطـع هـذا الإهتمـام بهـا بـل وجهـت المسـاعي نحـو ترسـيخها مـن أجـل تـأطير مفاهيمهـا وأبعادهـا وتأثيراتهـا وأدوات قياسـها فـي موقـع العمـل الإداري تزامنـا مـع مـا يجـري مـن تطـورات حاسـمة فـي العـالم. وهـذا مـادفع المهتمـين بالسـلوك التنظيمـي إلـى بـذل أقصـى الجهـود مـن أجـل تقصـي جـذور مفهـوم الثقـة التنظيميـة والإلتـزام التنظيمـي كونهمـا ثمـرة تـراكم التطـور الإنسـاني علـى مـر العصـور بوصـفها مجموعـة القواعـد التـي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشأتها حتى اليوم .

إن الثقـة والإلتـزام أمـران متلازمـان فـلا يمكـن تحقيـق الكفـاءة والفاعليـة فـي المؤسسـة ، إلا عنـدما يصـل المـديرين إلـى القناعـة بـأن الجانـب الإنسـاني فـي المؤسسـات لايقـل إن لـم يـزد عـن الجانـب التنظيمـي ، وعنـدما يعلـم المـدراء أن العقلانيـة لاتكمـن فقـط فـي رؤيـة الإلتـزام والوفـاء كمفتـاح لزيـادة القـدرات التنظيميـة ، بـل إن العقلانيـة مـن جانـب المـديرين تكمـن فـي أهميـة رؤيـة العاملين يتحكمون في هذا الإلتزام ، فلا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة .

من هنا تبلورت فكرة البحث في دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي (أبعاد، طرق قياس الإلتزام التنظيمي،مداخل دراسة الإلتزام، تمييز الإلتزام عن بعض المصطلحات)

المبحث الثالث: علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة ، حيث تتعدد مضامينه ، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه ، لهذا لم يتم الإتفاق على تعريف محدد له ، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه ومراحله وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

سوف يتم استعراض مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم ومنظور اللغة والباحثين:

أولا: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد حث الدين الإسلامي على الإلتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكرت كلمة الالتزام في القران الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهميته.

- فقال سبحانه في كتابه الكريم{ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ } [1]

- قول الحق تبارك وتعالى{ حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ} [2].

ثانيا: مفهوم الإلتزام لغة: ولقد ورد مفهوم الإلتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوما، أي ثبت ودام، وألزمه الشيئ فالتزمه، والإلتزام هو إعتناق[3].

[1] سورة الأنعام، الآية 153.

[2] سورة البقرة ، الآية 238.

[3] Hadi Athab Salman , **The role OF The Contemporary Leadership styles in This Achievement of TheOrganisational commitment,** analytical study of the opinions of a Sample of senior managerial Leaderships in industrial Companies, the council of st elements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration,Baghdad,2013,p78-79.

ثالثا: تعريف الإلتزام التنظيمي

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث تناول موضوع الإلتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الإختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد:

عرف بوشان الإلتزام التنظيمي بأنه:" اندماج الفرد وإنتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها" [1].

أما (Orailly&Chatman) فيعرفه بأنه:" ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لإتجاهات وقيم المؤسسة "[2].

ويرى (Schneider&Nygrendholl) أن الإلتزام التنظيمي" يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا بفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على إلتزامه"[3].

وينر(wiener) يعرفه بأنه: "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة" [4]. من خلال هذا التعريف نستنتج أن الإلتزام التنظيمي ينبع من صفقات محفزة بين المؤسسة والفرد كي يدرك الأفراد أن المنافع التي يحصلون عليها أنها عناصر إيجابية والتي تسهم بالمقابل هي الرغبة في البقاء والإستمرار.

وكما عرفه (Meyer et Al) "بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها" . وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- ✓ الإعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها.
- ✓ الإستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة.

[1] مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد4، العدد9، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص295.

[2] علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، **إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي**، دار الأيام، عمان، 2015، ص48.

[3] بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالرويبة"، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، مجلد1، العدد3، جامعة الجزائر2، ص7.

[4] عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد، "**تأثير حقوق الموظف على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة**"، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص7.

- ✓ الرغبة القوية والأكيدة للإستمرار في العمل داخل المؤسسة.[1]

نستنتج من هذا التعريف الإلتزام التنظيمي بأنه الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية في الإستمرار بالعمل فيها، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها.

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه: " هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء وإستمرار العمل بها".

المطلب الثاني أهمية الإلتزام التنظيمي

إن أهمية الإلتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما التنظيمي من آثار كما يلي:

أولا: على مستوى الفرد: تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات ، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالإنتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة.

إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل أثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

- ✓ العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- ✓ يساهم الإلتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على إنخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالإستقرار الوظيفي لديه.
- ✓ يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة[2] .

[1] علي محمد أحمد المصاروة، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] محمد مصطفى أبو جياب، "**مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة** "، رسالة ماجيستير إدارة أعمال(غير منشور)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18.

- ✓ يمكن أن يساعد الإلتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة[1].

ثانيا) على مستوى المؤسسة:

- ✓ الإلتـزام التنظيمـي يمثـل أحـد المؤشـرات الأساسـية للتنبـؤ بالعديـد مـن النـواحي السـلوكية وخاصـة معـدل دوران العمـل، فمـن المفتـرض أن الأفـراد الملتـزمين سـيكونون أطـول بقـاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ✓ الحـد مـن التسـرب الـوظيفي ومـا يترتـب عليـه مـن أثـار مثـل: فقـدان الكفـاءات الجيـدة مـن العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- ✓ سـهولة اسـتجابة التنظـيم للمتغيـرات المختلفـة حيـث أنـه كلمـا زاد الشـعور بـالولاء يـزداد تقبـل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- ✓ يزيـد الإلتـزام التنظيمـي مـن مسـتوى الإنتاجيـة ويقلـل مـن معـدل الغيـاب ويحسـن جـودة العمل.
- ✓ الأفـراد الملتزمـون يتبنـون أهـداف المؤسسـة، ويـدركون قيمتهـا وأهميـة التكامـل بـين الأهـداف الفردية والتنظيمية [2].

ثالثا) على المستوى الإجتماعي:

- ✓ يـؤدي الإلتـزام التنظيمـي إلـى خلـق جـو مـن التـرابط والعلاقـات الإجتماعيـة بـين العـاملين فـي المؤسسة.
- ✓ تـنعكس أثـار الإلتـزام التنظيمـي علـى الإرتبـاط العـائلي والحيـاة الشخصـية للعـاملين، حيـث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

رابعا) على مستوى القومي:

- ✓ يـؤدي الإلتـزام التنظيمـي إلـى زيـادة النـاتج القـومي فـي المحصـلة النهائيـة للإلتـزام، وذلـك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة [3].
- ✓

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص182.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص182.

[3] محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره ، ص18.

الجدول رقم(2-1) الفصل الثاني: أهمية الإلتزام التنظيم وأثاره على المستويات المختلفة

المستوى الفردي	مستوى المؤسسة	المستوى الإجتماعي	المستوى القومي
* الأمان * الإستعداد للتضحية. * الشعور بالرضا والإستقرار. * رفع الروح المعنوية. * إيجاد هدف في الحياة.	* زيادة الإنتاجية. * تحسين الجودة. * تقليل الغياب والتسرب الوظيفي. * التنبؤ بسلوك العاملين. * تقبل العاملين للتغيير. * تبني الأفراد لأهداف المؤسسة.	* تعزيز العلاقات الإجتماعية. * الإرتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا.	* زيادة الناتج القومي كحصيلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة.

المصدر: محمد مصطفى أبو جياب،" **مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة** "، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص19.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للفرد، مثل زيادة مشاعر الإنتماء والأمان..، وكلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين جودتها وانخفاض الغياب والتأخير وكذلك إلى زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارجها الآن الأفراد الأكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي

بالنظر إلى أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، ونذكر أهمها فيما يلي:

1/ يمثل الإلتزام التنظيمي درجة الملائمة والتطابق مع المؤسسة والإرتباط بها من جانب الفرد.

2/ يعبر الإلتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.

3/ يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

4/ يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة أو مدى إلتزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

5/ يشير الإلتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

6/ يأخذ الإلتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الإلتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والإلتزام كقيمة في حد ذاته ، والإلتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون.

7/ يعتبر حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم[1].

8/ يستغرق تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

9/ يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.

[1] إيمان عمر العبد طموس، "**التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة**"، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص35-36.

10/ متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

- أن المؤسسة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهداف خاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- عادة يوجد داخل كل مؤسسة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين[1].

المطلب الرابع: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

أولا: تصنيف (Welsh&Levon) للإلتزام التنظيمي

يرى كل من والش وليفون أن الإلتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين وهما:

أ- **مرحلة الإنضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها[2].

ثانيا: تصنيف (Amar&Kendil) للإلتزام التنظيمي

أشار عامر وقنديل إلى ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي وهم:

---

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة، "**قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص13.

[2] سامية خميس أبو ندا، "**تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**" ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، لجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص124.

أ- **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد لعام واحد، وتعتمد على خبرات الفرد السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات بدرجات ومستويات مختلفة من الإستعداد للإلتزام التنظيمي ، ففي هذه المرحلة يهدف الفرد من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به ، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب-**مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتمتد هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز، وظهور قيم الإلتزام التنظيمي.

ت-**مرحلة الثقة في المؤسسة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل ، حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الإلتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الإلتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج[1]

ثالثا: تصنيف أبو جياب 2014 لمراحل الإلتزام التنظيمي

ذكر (أبو جياب) بأن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

أ- **مرحلة الإذعان والإلتزام:** يبنى إلتزام الفرد بالمؤسسة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الأخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

ب-**مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الإستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والإعتزاز لإنتمائه لها.

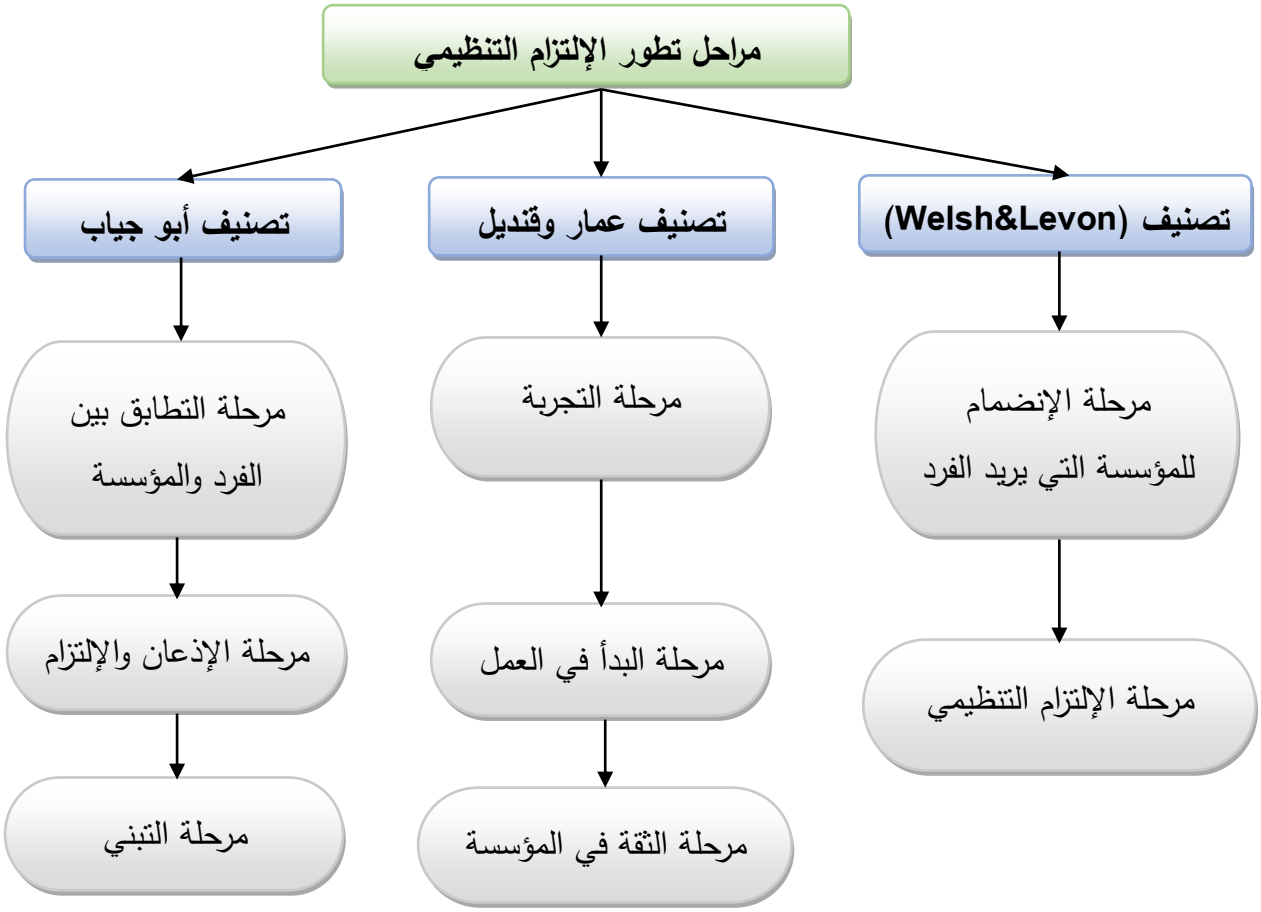
ت-**مرحلة التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة[2].

[1] صقر محمد أكرم حلس، "**دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة**"، رسالة ماجيستير في إدارة أعمال(غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص46-47.

[2] محمد أحمد غالي، "**القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة**" ، رسالة الماجيستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص47.

ويمكن تلخيص مراحل تطور الإلتزام التنظيمي السابقة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) يمثل مراحل تطور الإلتزام التنظيمي حسب تصنيف بعض الباحثين



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

لتحقيق الإستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانيات العاملين لابد من الوصول إلى درجة عالية من الإلتزام التنظيمي لديهم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الإلتزام التنظيمي ووطرق قياسه، ومداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، حيث يتفق الباحثين في تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

حدد آلان وماير ثلاثة أبعاد من الإلتزام التنظيمي وهي الإلتزام المعياري(الأخلاقي)، الإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر والتي يلخصها الجماصي بالشعور بالواجب(الإلتزام المعياري)، والرغبة (الإلتزام العاطفي)، والحاجة(الإلتزام المستمر) كما يبرز مما يلي:[1]

البعد الأول: الإلتزام المعياري:

هو نوع من أنواع الإلتزام التنظيمي، ويعبر عن الإلتزام الأدبي، أو الأخلاقي، يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية، وتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد.

يظهر هذا النوع من الإلتزام عمليا من خلال إلتزام الفرد بالبقاء في المؤسسة نتيجة شعوره بالمسؤولية، وغالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد في المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة.

[1] طاهر بن يونس، وآخرون ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي تيزي وزو)، مجلة الحكمة لدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد1، جامعة مولود معمري تيزي وزو،الجزائر، 2023/03/05، ص ص 09-10.

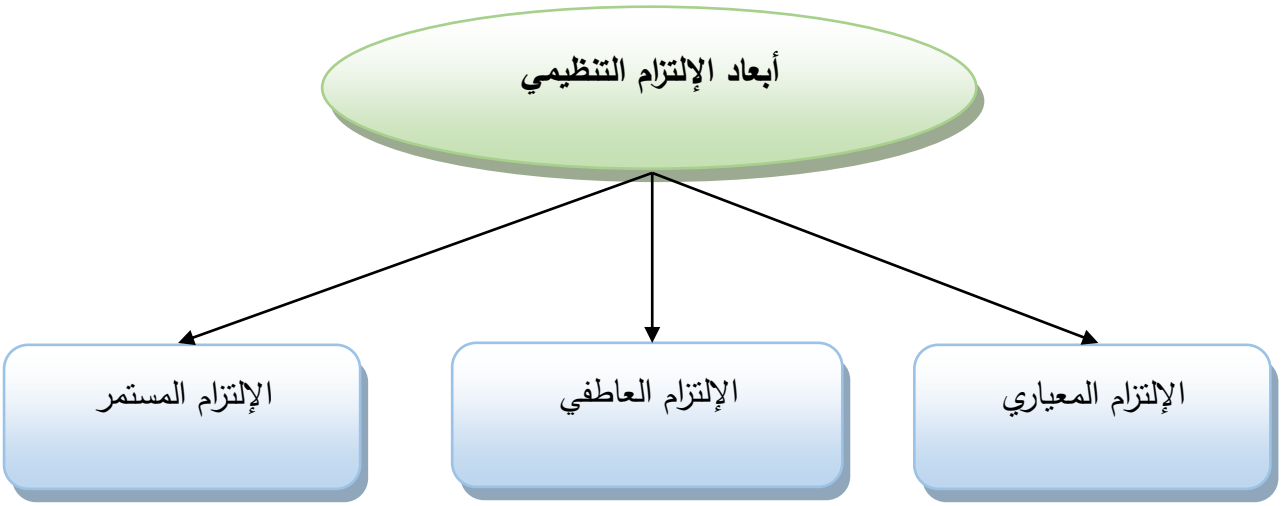
البعد الثاني: الإلتزام العاطفي:

وهو الإرتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله، من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ومدى قربه من المشرفين، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار، يظهر هذا النوع من الإلتزام عمليا في اعتزاز الفرد بإنتمائه لمؤسسة ما ودفاعه المستميت عليها.

البعد الثالث: الإلتزام المستمر:

وهو أرقى أنواع الإلتزام التنظيمي، ويشير غلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل داخل نفس المؤسسة، ذلك نتيجة حاجته للبقاء فيها، وعدم وجود بدائل أخرى له، ما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة للفرد، فهو ارتباط مصلحي بين الفرد والمؤسسة، يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقائه بالمؤسسة.

الشكل رقم(2-2) الفصل الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت تحديد مستوى التزام الفرد وطبيعة علاقته داخل المؤسسة، فقد أكدت أغلب الدراسات والبحوث على المقاييس الوصفية لقياس إلتزام الفرد داخل المؤسسة، لذا تسعى بعض المؤسسات لإستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الإلتزام لديهم، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم مقاييس الإلتزام التنظيمي إلى نوعين:

1) المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الإستخدام، حيث يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين، باستخدام وحدات قياس موضوعية، كالرجوع إلى سجلات الحضور والغياب والإحصاءات الرسمية، ومن أمثلة هذه الظواهر: دوران العمل، الغياب عن العمل، تعطل الآلات، كثرة حوادث العمل وغيرها.

ويرى (عبوي) أن مثل هذه المقاييس السلوكية قد تفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية دقيقة عن أسباب المشكلات أو علاجها.

2) المقاييس الذاتية:

وهذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين باستخدام أساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة خاصة (إستبانة مثلا)، تتضمن أسئلة مصاغة بعناية توجه للعاملين بالمنظمة، للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة إلتزامهم التنظيمي.

ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلبا أو إيجابا، ويمكن استخدام أحد الطريقتين لتطبيق هذا المقياس، الطريقة المباشرة حيث يتم توجيه عدة أسئلة للأفراد العاملين ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، والطريقة غير المباشرة حيث يتم توجيه عدد من الأسئلة لا تتعلق بمستوى إلتزامهم ، وإنما تتعلق بالعمل والمؤسسة ككل، ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، يتم تحديد مستوى إلتزام العاملين نحو مؤسساتهم[1].

[1] زيد عبوي: **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006، ص ص، 121،120.

وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:[1]

- ✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها.
- ✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

كما طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس أبرزها:

أ- **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

درجة إلتزام الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

ب- مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد أستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

ت- مقياس جورج وزملائه: وهو قياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحد من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد أستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة.

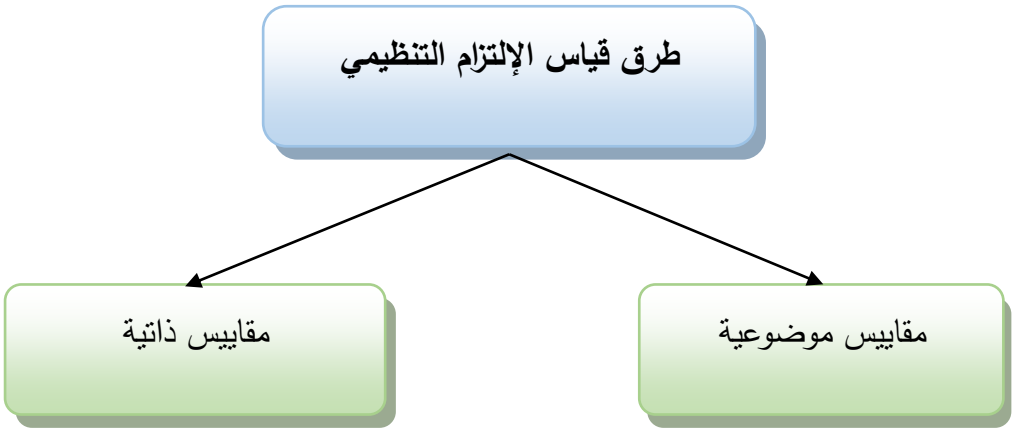
[1] محمد حسن محمود الغرباوي،"**دور الالتزام التنظيمي في تحسن جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة**"، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص22-23.

ث- مقيـــاس كـــوردن وزملائـــه: ســاهمت فــي بنــاء المقيــاس ثلاثــة مصــادر لتحديــد خصــائص المشــاعر، القــيم والأعمــال المتعلقــة بالإنتمــاء للمؤسســة، وتــم ذلــك مــن خــلال 22 فقــرة خماســية الإســتجابة، مراجعــة الأدبيــات التــي ركــزت علــى قيــاس الإلتــزام، والخــروج منهــا ب20 فقــرة ، اســتهدفت الإســتدلال علــى إلتــزام الأفــراد بالمؤسســة، فــي حــين ضــم المصــدر الثالــث 48 فقــرة، منهــا 35 فقــرة ذات مؤشــرات ايجابيــة، و23فقــرة ذات مؤشرات سلبية.

ج- مقيــاس ثــورنين: تضــمن 8 فقــرات سداســية الإســتجابة لقيــاس الإلتــزام التنظيمــي كمــا تضــمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة، تقيس الإلتزام المهني.

ح- مقيــاس ألــن ومــاير: حــدد كــلا مــن ألــين ومــاير عــام 1990 نموذجــا ثلاثــي الأبعــاد لتحديــد مفهــوم الإلتــزام فــي المؤسســات، تــوج بإصــدار دليــل إرشــادي يشــمل علــى نســختين لإســتبانة مســحية لأغــراض البحــث العلمــي للتعــرف علــى مســتوى التــزام العــاملين، فقــد شــملت النســخة الأولــى للمســح كــلا مــن البيانــات والبنــود التــي تتعلــق بــإدراك العــاملين لعلاقــتهم مــع مؤسســتهم وعــن أســباب البقــاء للعمــل فيهــا، حيــث إســتخدم ألــن ومــاير مقيــاس ليكــرت الســباعي لإشــارة إلــى قــوة توافــق الموظــف مــع 8 بنــود لكــل بعــد مــن أبعــاد الالتــزام الثلاثــة العــاطفي والمعيــاري والاســتمراري، فيمــا اشــتملت النســخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل من الأبعاد الثلاثة.

الشكل رقم(2-3) يمثل طرق قياس الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي

هناك ثلاث مداخل للإلتزام التنظيمي:[1]

أ- المدخل السيكولوجي:

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمؤسسة، وكذلك يرى"Mowdy,Porter,Steers" أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباط بها، وكذلك عرفه " Vadewall " بأنه قوة الإرتباط بين الفرد والتنظيم.

ب- المدخل التبادلي:

وطبقا لهذا المدخل ينظر للإلتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى"Hrebinal,Alutto" أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، ويرى "Angele,Perry" أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

ت- المدخل الإجتماعي والسلوكي:

حيث يرى " Kanter " أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور إجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر "Salanick" عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد به.

[1] حواس، أميرة محمد رفعت (2003)، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، مصر، جامعة القاهرة،2003،ص ص57-59.

المطلب الرابع: تمييز الإلتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الإلتزام التنظيمي التي تشوشه إلى حد ما، وقد يكون هذا التداخل ناجما عن تأثر هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي ، أو أنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه. لذلك سنقوم بإزالة الغموض والتشويش الذي يحيط بمفهوم الإلتزام التنظيمي في هذا الجزء من الجانب النظري، لذا خصصت هذه الفقرة لتميزه عن ثلاثة متغيرات هي الولاء، الرضا الوظيفي، والتوقع.

- تمييز الإلتزام التنظيمي عن الولاء التنظيمي:

يوجد خلط بشكل واضح لاسيما على مستوى الأدبيات الإدارية العربية في ترجمة كلمة الإلتزام (commiment) لتشير إلى الولاء(loyalty) ، وأحيانا يستعمل مصطلح Loyalty إلى العربية تعني الولاء، الوفاء، أو الإخلاص، ورد ذلك في قاموس المورد البعلبكي، ويجادل chen بأن المودة أو الصداقة لشخص ما يمكن أن يعبر عنها بكلمة الولاء بدلا من كلمة الإلتزام التي هي غير شخصية ويمثل الولاء التنظيمي أعلى درجات الإلتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني والإرتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة[1].

كما أن قوة الإلتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الإنسحاب، وإعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للإلتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للإلتزام كالإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في إستمرار العضوية فيها، في ضوء ما تقدم يتضح أن:

الإلتزام التنظيمي أوسع من الولاء التنظيمي وأشمل ويستوعبه ليكون إحدى مكوناته، وإن إستعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الإلتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الإلتزام [2].

- تمييز الإلتزام التنظيمي عن الرضا الوظيفي:

[1] غني دحا متناي الزبيدي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015،ص114

[2] غني دحا متناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره ، ص114.

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابها مع الإلتزام التنظيمي من حيث التأثير والإستجابة ، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المؤسسة يردف بسلوكيات معينة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وإن الإلتزام يزداد بزيادة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي أجريت دراسة على عينة مكونة من 137 فردا يعملون في المطاعم الصينية جنوب نيفادا، ظهر أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يحصل عبر الرضا الوظيفي للأفراد، وفي الدراسة التي أجراها على عينة من 319 من عمال الخدمات الإنسانية في 22 منظمة لتحديد العوامل المؤثرة على كل من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، دلت نتائج تلك الدراسة على أن كل من الإلتزام والرضا يتأثران بذات العوامل بإستثناء بعض خصائص العمل المتمثلة بتنوع المهارة ووضوح الدور التي يمكن من خلالها التنبؤ بشكل أفضل بالرضا الوظيفي، في حين كانت عناصر مثل القيادة وعمر المؤسسة أفضل المتغيرات التي يتنبأ من خلالها بالإلتزام التنظيمي، ومع أن الإلتزام التنظيمي يرتبط مع الرضا الوظيفي إلا أنه يختلف عنه وهذا الإختلاف يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة [1].

كذلك الإلتزام التنظيمي له بناء أكثر شمولية في عكسه للإستجابات المؤثرة على المؤسسة، في حين أن الرضا الوظيفي يعكس الإستجابة لعمل محدد أو لجوانب من العمل ، الإلتزام يتوقع له أن يكون أكثر استقرار فمواقعه تتتطور ببطئ مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتا، في حين أن الرضا الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكسا ردود فعل مباشرة ولجوانبها ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل الأجر ونمط الإشراف.

- تمييز الإلتزام التنظيمي عن التوقع:

من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الإلتزام التنظيمي في تفسير سلوك الفرد ارتباطه بالمؤسسة هو التوقع Expectancy فإذا كان مفهوم اللإلتزام التنظيمي يتطلب فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن مفهوم التوقع كونهما قوتين سلوكيتين ، فافتراض التوقع يقوم على أساس أن نزعة الفرد للبقاء في مؤسسة معينة تزداد كإحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة ، في حين أن افتراض الإلتزام يرى أن نزعة الفرد للبقاء في

[1] غني دحا متناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره ، ص115.

منظمة معينة تزداد بزيادة استفادته، وان افتراض الإلتزام البديلة للعمل خارج المؤسسة تصبح معدومة ، وأن التطابق مع مجتمع تلك المؤسسة تجعله يرتبط بها، وبذلك يصبح كل الإلتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المؤسسة والأداء الذي يترتب على ذلك العضوية، وعلى الرغم من أن الإلتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسر أن تمسك الفرد وارتباطه في المؤسسة، إلا أن افتراضاتهما وآلياتهما متباينة، ففي الوقت الذي يركز في التوقع على العوائد والعدالة ، فقد يكون الإلتزام ناتج عن رسالة إجتماعية تحققها المؤسسة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب من ميول أو نزعة شخصية [1].

المبحث الثالث: علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي

تمهيد:

حظيت الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات ، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية و والولاء للمؤسسة ، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقات العاملين وجهودهم التي تدفعهم إلى الإلتزام التنظيمي والعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي، وآليات بنائه، والعلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

يؤثر الإلتزام على حياة الفرد الوظيفية في مؤسسته بشكل كبير، فالموظف حينما يشعر بإلتزام أكبر للتنظيم الذي يعمل فيه فذلك يصب في مصلحة التنظيم، فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يعظم الشعور لديه بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، وهذه النظرة الإيجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد تتمثل في عدة سلوكات [2]. انطلاقا من هذا سنتطرق إلى مختلف آثار الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات سواء على مستوى الجماعة وأخيرا على مستوى المؤسسة وهذه الآثار منها ما هو إيجابي وماهو سلبي، وهي كالتالي:

[1] غني دحا متناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره ، ص116.

[2] حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات "**دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية**" ، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، عدد2، يونيو2018، ص132.

1/ آثار الإلتزام على مستوى الفرد:

* **الآثـار الإيجابيـة:** تؤكـد النتـائج أن إرتفـاع مسـتوى الإلتـزام التنظيمـي يـرتبط بالعديـد مـن النتـائج أو المخرجـات الإيجابيـة للأفـراد مثـل: زيـادة مشـاعر الإنتمـاء، الأمـان، التصـور الـذاتي الإيجـابي، وجـود أهـداف لحيـاة الفـرد، وأيضـا أن زيـادة الإلتـزام تـؤدي إلـى زيـادة المكافـأة التنظيميـة فـالأفراد الملتزمـون يجـب أن يحصـلوا أيضـا علـى مكافـأة أكثـر مـن الأفـراد غيـر الملتـزمين حتـى يشـجعهم ذلك على بذل جهد أكبر.[1]

* **الآثـار السـلبية:** تؤكـد النتـائج السـلبية للإلتـزام التنظيمـي أن المنـافع والمزايـا التـي تعـود علـى الأفـراد مـن الإلتـزام للمؤسسـة تكـون مرتبطـة بتكـاليف، فبـالرغم مـن أن الإلتـزام لـه كثيـر مـن المنـافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- قلـة الفـرص المتاحـة للتقـدم الـوظيفي والـذي يتحقـق فـي بعـض الوظـائف مـن خـلال الحركـة بين عدد من المؤسسات.
- زيـادة الضـغوطات العائليـة والإجتماعيـة، فـالفرد عنـدما يلتـزم اتجـاه مؤسسـة معينـة فإنـه يبـذل الوقـت والجهـد لهـا ممـا يـؤثر علـى إلتزاماتـه الأخـرى ويـؤدي إلـى زيـادة الضـغوط علـى الفرد.[2]

2/ آثار الإلتزام على مستوى مجموعات العمل:

* **الآثـار الإيجابيـة:** بـالرغم مـن أن الالتـزام التنظيمـي علـى هـذا المسـتوى يـؤدي إلـى نتـائج متعـددة سـواء علـى أعمـال المجموعـة أو فاعليتهـا، إلا أنـه لـم يحظـى بإهتمـام يـذكر مـن جانـب البـاحثين، وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:

- كلما زادت درجة إلتزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
- كلمـا زادت درجـة إلتـزام المجموعـة كانـت علـى إسـتعداد لبـذل جهـد أكبـر وبالتـالي زيـادة فاعلية مجموعة العمل.

[1] سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/04/30، ص31.

[2] فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية– دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، شهادة ماجيستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013، ص ص114،115.

- كلما زادت درجة إلتزام المجموعة زادت درجة التمسك بينها.

*** الآثار السلبية: النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل كما يلي:**

- انخفاض القدرة على الخلق والإبتكار والتكيف من خلال استقرار العمال.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة،
- إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.[1]

3/ آثار الإلتزام على مستوى المؤسسة:

*** الآثار الإيجابية:** وتتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل الدوران، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير.
- زيادة جاذبية المؤسسة للأفراد االموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذو المهارات العالية، ويجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية أو سلبية وذلك في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة ومكان العمل، والمنافع التي يحصل عليها العمال من المؤسسة، وتكلفة الحصول عليها[2].

*** الآثار السلبية:** وتتمثل في انخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى عدم مناقشة سياسات المؤسسة مما يحد من قدرة المؤسسة على الإبتكار، وهذا ما تم التوصل إليه في دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جنرال موتورز" فوجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تنخفض لديهم القدرة على الإبتكار.[3]

---

[1] حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "**دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة**"**(شهادة ماجيستير)**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص96.

[2] حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص97.

[3] سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص91.

المطلب الثاني: آليات بناء وتنمية الإلتزام التنظيمي

من أجل الحصول على التزام تنظيمي عالي من طرف العاملين اتجاه مؤسساتهم وفق مداخل محددة لابد من تنمية وتعزيز وتدعيم هذا الإلتزام على النحو التالي:

1/ بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي: ينطوي الإلتزام التنظيمي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمؤسسة التي يعمل فيها، أما فيما يخص بناء المؤسسة لثقافة الإلتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المؤسسات بإستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الإلتزام لدى الفرد داخل المؤسسة.[1]

ومن بين الممارسات التي تساعد في ذلك نجد:

– ضمان معاملة طيبة وعادلة: وذلك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد والعادل مع كل العاملين في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك.

– إشعار الموظف بالأمان: لتحقيقه مثلا تتبع المؤسسة سياسة أو نظام التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يشعر بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمؤسسة أو جهة العمل.[2]

– وضع نظام مناسب للحوافز: هذا النظام يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للأفراد والجماعات، تجدر هنا الإشارة إلى المؤسسات الحكومية هي أقل المؤسسات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لإعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الإنتماء والإلتزام عند العاملين.[3]

– القيم المشتركة: حيث سيكون الإلتزام الشعوري عاليا إذا ما اعتقد العاملون بأن قيمهم وقيم المنظمة مشتركة هذا الذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المؤسسة.

---

[1] حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد83، 2010، ص180.

[2] هاذي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي "**دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**" دكتوراه في الإدارة العامة، أطروحة مقدمة لجامعة سانت كليمنتسSt–clements العالمية، بغداد، 2013، ص100.

[3] محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الثالث، 2011، ص175.

– الثقة: وتعني وضع الإيمان بالشخص الآخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم التزام عالي في المؤسسة والذي يولد الثقة بقادتهم.

– الشمولية التنظيمية: فيزداد الإلتزام عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد[1] .

2/ الإثراء الوظيفي: وهو إعادة تصميم الوظيفة التي تسند إلى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة في العمل ليكون الناتج شيئا ذا قيمة واضحة، ويتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج عمليات إلى العمل المعين كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى، ويعني ذلك زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والإستقلالية ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لديه.

3/ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين: بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المؤسسة، وتحاول المؤسسات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها.[2]

4/ استقطاب واختيار الوافدين الجدد(العمالة الجديدة): بمعنى استقطاب العمال الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة، حيث كلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة (والتي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما [3].فإن المؤسسات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي على الأرجح التي تجد التزام قوي بين هؤلاء الذين تم استقطابهم بفاعلية، ولهذا يجب أن نعرف أن الإلتزام التنظيمي هو سلوك يمكن التأثير فيه عن طريق الأعمال إدارية[4] .

---

[1] ياسر عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد12، العدد3، 2010، ص21.

[2] سعاد مشري، دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة2 لونيس علي، الجزائر، 2017/2016، ص ص112،113.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص211.

[4] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية، 2002،ص212.

5/ وضـــوح الأهـــداف والأدوار: حيـث كلمـا كانـت الأهـداف واضـحة داخـل التنظـيم زادت درجـة الإلتـزام التنظيمـي لـدى العـاملين، فوضـوح الأهـداف يجعـل العـاملين أكثـر قـدرة علـى فهمهـا وتحقيقهـا، وكـذلك الحـال بالنسـبة إلـى عمليـة تحديـد الأدوار، فعمليـة التحديـد هـذه تسـاعد علـى خلـق الإلتـزام لـدى العـاملين نظـرا لمـا يترتـب عليهـا مـن اسـتقرار وتجنبـا للصـراع فـي حـال تحديـد لـلأدوار [1]

6/ الإهتمـام بالمنـاخ التنظيمـي: هـو ذلـك المجـال للطـرق والأسـاليب والأدوات والعناصـر والعلاقـات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإسقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. هذا ويتم منح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي وهو ما يدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي[2].

إنـه ومـن أجـل تحقيـق إلتـزام تنظيمـي كامـل إتجـاه المؤسسـة يتوجـب تحقيـق التـزام واعـي ولـيس ظاهريـا فقـط وهـذا مـن خـلال الإلتـزام الفكـري والسـلوكي والهيكلـي، ويـتم تحقيـق وتـدعيم ذلـك والحفـاظ علـى إلتـزام العـاملين مـن خـلال عـدة ممارسـات وسـنتطرق إلـى بعـض منهـا فـي النقـاط التالية:

- توجيه وإرشاد العاملين في المؤسسة.
- المراجعة المستمرة للمهمات والتكاليف من طرف المشرفين.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء[3].

[1] محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الثالث، 2011،ص212.

[2] ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، ص ص67،68.

[3] ابتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص72.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي وقد أشار العبادي إلى تلك العوامل التي حددها "Steers" في ثلاث مجموعات وهي:

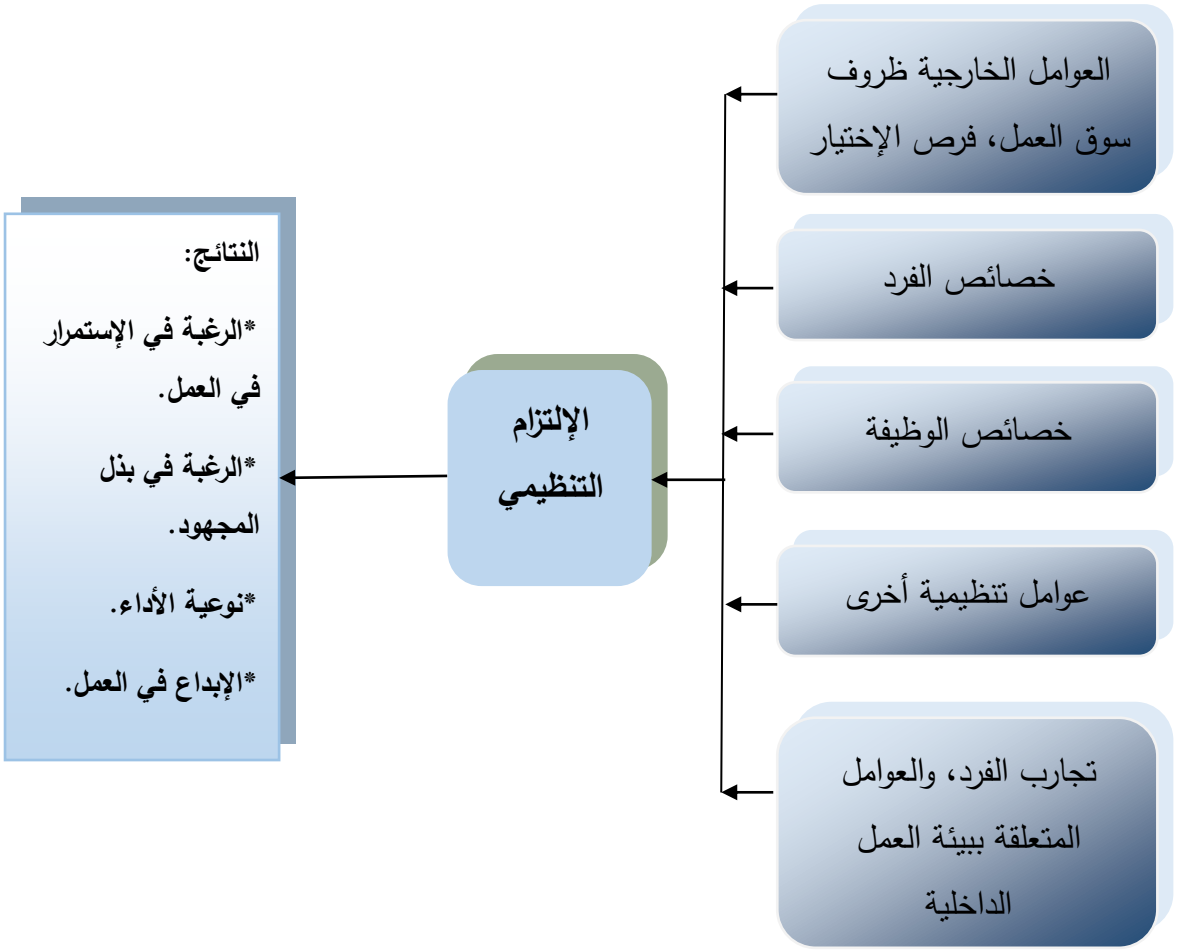
- الصفات الشخصية .
- صفات وخصائص العمل .
- الخبرة أثناء العمل .

أما "خطاب" فقد صنفت تلك العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي إلى :

- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية .
- عوامل تتعلق بخصائص الفرد .
- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة .
- عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية .
- عوامل تنظيمية أخرى، كما في الشكل التالي وهي:

يمثل الشكل رقم(2-4) العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي

(آل عاتق الغامدي، 2010، ص62).



المصـــدر: الغامـدي ، سـعيد بـن محمـد آل عـاتق (2010) . الـنمط القيـادي لمـدير المدرسـة وأثـره علـى الإلتـزام التنظيمـي للمعلمـين بالمـدارس الثانويـة الحكوميـة بمحافظـة جـدة باسـتخدام نظريـة الشـبكة الإداريـة ، متطلـب تكميلـي لنيـل درجـة الماجيسـتر فـي الإدارة التربويـة والتخطـيط ، جامعـة أم القرى، السعودية، جدة، 2010،ص62.

وقد ذكر كل من " Porter" و"Steers" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- ✓ **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه ، مثل: الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة ، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
- ✓ **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ، وتمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.
- ✓ **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمؤسسة ، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لإختيار الأول ، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول[1].

[1] الغامدي ، سعيد بن محمد آل عاتق (2010) . النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجيستر في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية، جدة، 2010، ص ص63، 62.

المطلب الرابع: علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المؤسسة، بالإضافة إلى عنصر الإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها:

- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية
- ✓ الثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المؤسسة وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المؤسسة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة
- ✓ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة والذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، ومن ثم إنخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة وفشلها في تحقيق الأهداف
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المؤسسات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو بالإستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين ومدى الإلتزام في جوانب العمل.
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الإلتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في مؤسساتهم.
- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية [1].

[1] العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، غ.م ، جامعة نايف العربية للعلوم، 2014، ص38.

خلاصة

إنطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق نجاح المؤسسة، وتحقيق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي، إذ أن مفهوم هذا الأخير قد يكون عنصرا أساسيا يضمن تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ويتضمن الإلتزام إحترام قواعد المؤسسة والإنظباط والتمسك بالمعايير الأخلاقية مما يجعل مناخ العمل حبذا بالأفراد العاملين بها مساهما في رفع إنتاجية المؤسسة، حيث أصبح من الضروري العمل على تحقيق أعلى نسب ومستويات الإلتزام من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات التي تعمل على تنميته وتحسينه، ومن بين هذه السياسات بناء الثقة التنظيمية، فالثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المؤسسة، إذ أن الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان، فلا يمكن تحقيق الإلتزام التنظيمي إلا ببناء الثقة التنظيمية.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الإلتزام التنظيمي وتعرض إلى أهميته وخصائصه ومراحل تطوره، إضافة إلى أبعاده وطرق قياسه ومداخله، إضافة إلى الآثار المترتبة عنه وآليات بنائه وتنميته، كما تطرقنا في آخر مطلب من هذا الفصل إلى علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية إذ يعتبران أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لايمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية.

الفصل الثالث

دراسة حالة ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة

تمهيد

بعد أن تطرقنا للفصلين النظريين السابقين، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة ميدانية لإسقاط الحقائق النظرية إلى معطيات مجسدة فعليا، وذلك من خلال الاستبيان الموزع على العينة المدروسة، وسندرس في هذا الفصل الثقة التنظيمية لدى موظفي ثانوية العقيد عميروش ومدى أثرها على التزامهم التنظيمي وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: التعريف بثانوية العقيد عميروش آيت حمودة بني سليمان**
- **المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها**
- **المبحث الثالث: التوزيع الطبيعي والعلاقة بين المحاور**

المبحث الأول: ماهية ثانوية العقيد عميروش

في هذا المبحث تعرفنا على ثانوية العقيد عميروش بني سليمان حيث تقع على بعد 75كلم عن الولاية وتقع في وسط بلدية بني سليمان، تم إفتتاحها كثانوية بتاريخ 2012/07/24.

المطلب الأول: تعريف بثانوية العقيد عميروش

كتعريف عام لثانوية العقيد عميروش ببني سليمان هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تعليمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، افتتحت عام 1977حيث تعتبر في الأصل متوسطة لتحول فيما بعد إلى ثانوية وبالضبط بتاريخ 2012/07/24 ، تعتمد في نظامها الدراسي على النظام الخارجي والنظام نصف الداخلي، ويقدر العدد الإجمالي للمستفيدين من النظام النصف الداخلي ب187 تلميذ وتلميذة ، وأما بالنسبة للخارجيين فيقدر عدد التلاميذ ب 168 تلميذ وتلميذة.

أولا: التعريف بمكان التربص:

- ✓ **تسمية المؤسسة:**
- ثانوية العقيد آيت حمودة عميروش بني سليمان
- تاريخ الإنشاء:1977 (كمتوسطة)
- إفتتاح الثانوية يوم 2012/07/24.
- **المساحة الإجمالية للثانوية:** 35880.85 م² منها 25000 م² مبنية.
- **القدرة الإستيعابية للمؤسسة:** 23 قاعة تدريس، 03 مخابر إعلام آلي، 02 مخابر العلمية، عدد المكاتب الإدارية 06 ، و400 مقعد بيداغوجي.
- المطعم: 240 مقعد.

ثانيا: المهام والأهداف التي وضعتها الثانوية:

- ✓ إستقبال التلاميذ الناجحين في شهادة التعليم المتوسط لتكملة مسارهم الدراسي في الثانوية.
- ✓ السهر على توفير كل الظروف الملائمة والإمكانيات لضمان السير الحسن للعملية التربوية.
- ✓ السهر على أداء أنشطة التلاميذ التربوية طبقا للرزنامة التي تقررها وزارة التربية الوطنية.
- ✓ تخصيص في حدود الوسائل المتوفرة قاعة للمكتبة والتوثيق توضع تحت تصرف أعضاء الأسرة التربوية وتستجيب لمختلف الأهداف التربوية والتعليمية.
- ✓ العمل على رفع نسبة النجاح في شهادة البكالوريا.
- ✓ العمل على تقليص نسبة الرسوب في السنوات الأولى والثانية.
- ✓ العمل على تحسين الأداء التربوي.
- ✓ العمل على التخفيض من نسبة التسرب المدرسي.
- ✓ منح الإعتبار أكثر للتلميذ كفرد فعال ، ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.
- ✓ خلق تقاليد وعادات تربوية تتماشى مع المستجدات المتجددة.
- ✓ تحسين ظروف تمدرس التلاميذ ونتائجهم المدرسية، وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم.
- ✓ بعث الرغبة في المطالعة عن طريق توفير الكتب بالمكتبة.
- ✓ الإستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.

المطلب الثاني: هياكل الثانوية:

- القاعات البيداغوجية: 23 قاعة تدريس
- المخابر العلمية: 02
- مخابر الإعلام الآلي:03
- عدد المكاتب الإدارية: 06
- المطعم: 240 مقعد
- عدد السكنات الوظيفية:08 ، المشغولة: 03

جدول رقم (3-1) الشعب والتخصصات الدراسية:

الشعبة الدراسية	التخصصات
جذع مشترك علوم	علـــوم تجريبيـــة – رياضـــي– تســـيير وإقتصـــاد– هندســـة ميكانيكيـــة – هندسة طرائق
جذع مشترك آداب	آداب وفلسفة– لغات

المصدر: من إعداد الطالبين

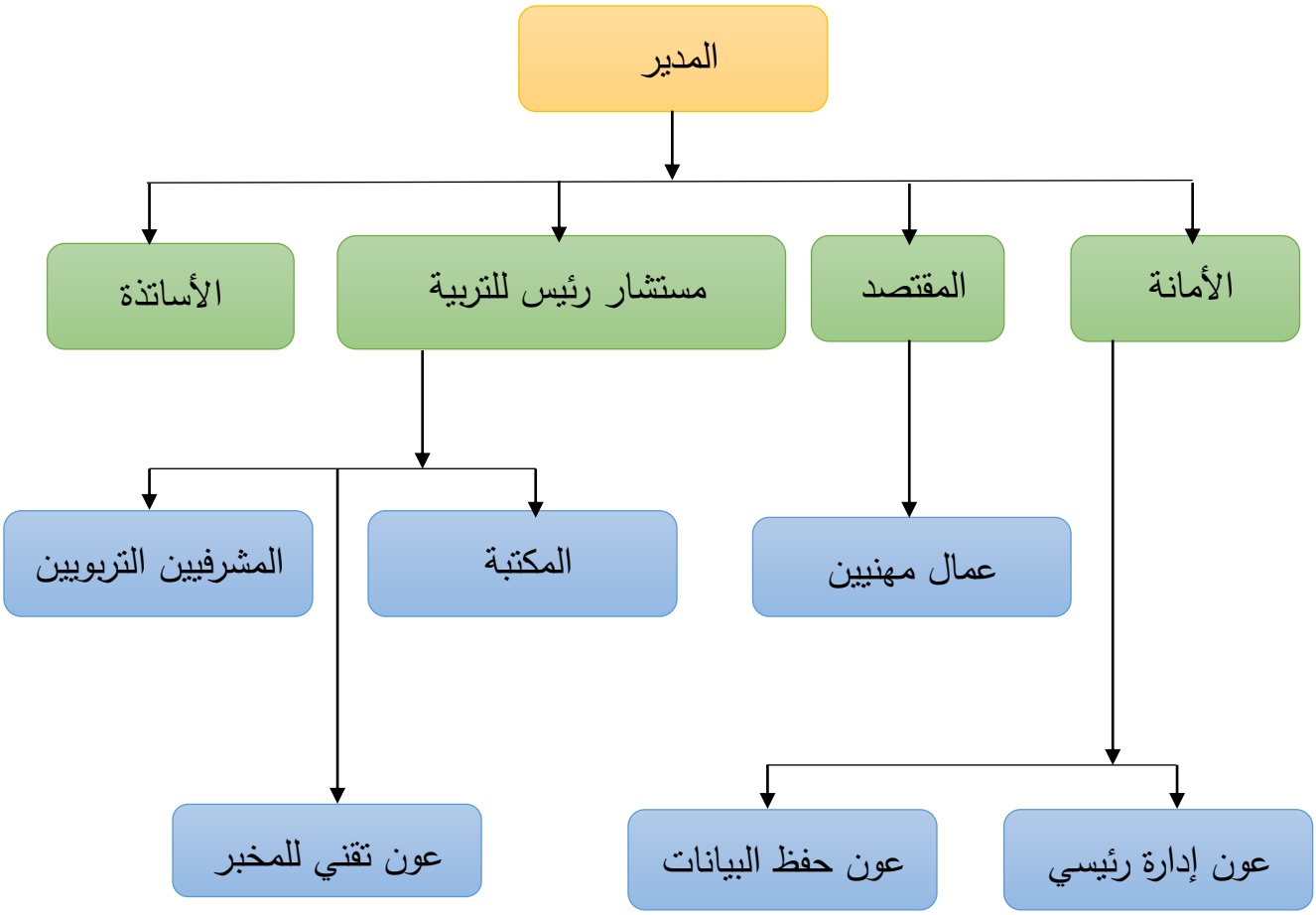
الموارد البشرية:

العدد الإجمالي للموظفين الدائمين والمتعاقدين 77

- المناصب العليا المشغولة 20
- الاساتذة (38 مرسمين، ومتعاقد 01)
- عمال مهنيين مرسمين 03
- عمال مهنيين خارج الصنف01
- عمال مهنيين متعاقدين توقيت كلي15.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة



المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

تضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة .

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 40 عامل

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات ، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الإستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي :

الجزءالأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الديمومة الوظيفية، سنوات الأقدمية.

الجزءالثاني: قسم على محورين:

المحور الأول: الثقة التنظيمية

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد حدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3-3): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	لا أوافق بشدة
[1.80 – 2.59]	لا أوافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	أوافق
[4.20 – 5.00]	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لإختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الثقة التنظيمية	18	0.968
2	الإلتزام التنظيمي	16	0.965
جميع محاور الاستبيان		34	0.983

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: الثقة التنظيمية والثاني: الإلتزام التنظيمي كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.983 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الثقة التنظيمية

الجدول رقم (3-5): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر بالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا	0.820**	0.000
2	ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي	0.670**	0.000
3	اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أثق بها	0.640**	0.000
4	أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي أبذلها	0.498**	0.001
5	تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك	0.540**	0.000
6	الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل	0.727**	0.000
7	تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية	0.528**	0.000
8	أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية	0.519**	0.001
9	مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين	0.698**	0.000
10	يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة	0.603**	0.000

11	أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري	0.671**	0.000
12	لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر	0.703**	0.000
13	أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد	0.574**	0.000
14	يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة	0.435*	0.005
15	يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل	0.500**	0.001
16	يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها	0.818**	0.000
17	يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق	0.471**	0.002
18	أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل	0.517**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الثقة التنظيمية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم (3-6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا	0.487**	0.001
2	أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الثانوية	0.552**	0.000
3	لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاءا للثانوية	0.897**	0.000
4	أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي	0.656**	0.000
5	أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي	0.614**	0.000
6	أحرص على أداء مهامي لنجاح الثانوية	0.574**	0.000
7	أشعر بمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة	0.664**	0.000
8	أشعر بالإنتماء القوي بهذه المهنة التي أعمل بها	0.593**	0.000
9	أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباهى بها أمام أصدقائي خارج العمل	0.638**	0.000
10	أحرص على أن أكون عضوا فعالا في هذه الثانوية	0.616**	0.000
11	تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم وتوجهات الثانوية	0.425**	0.006
12	البقاء في الثانوية في الوقت الحالي ضروري وليس رغبة شخصية فقط	0.676**	0.000
13	سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ما تركت الثانوية	0.504**	0.001
14	إذا تركت العمل الحالي في الثانوية فإن إيجاد ما هو أفضل محدود وصعب	0.440**	0.005
15	من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها	0.437**	0.005
16	لا أفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي	0.482**	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي كانت كلها موجبة نوعا ما وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. الجنس:

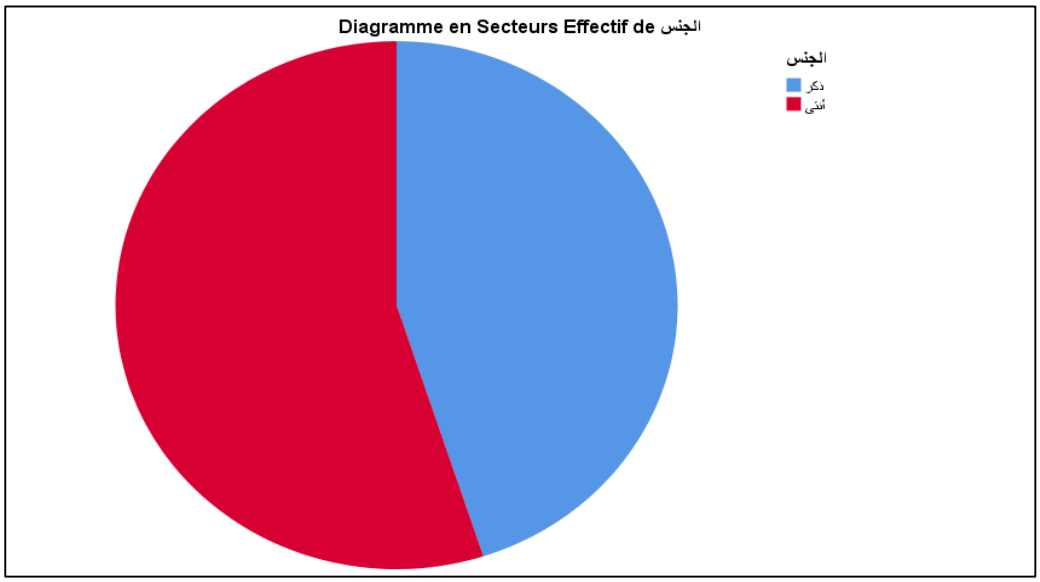
الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	45 %
أنثى	22	55 %
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن ثانوية عميروش آيت حمودة لا تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري والقدرة على التحمل، حيث كانت نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث كانت نسبة الذكور 45 %، ونسبة الإناث 55%.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

2. السن:

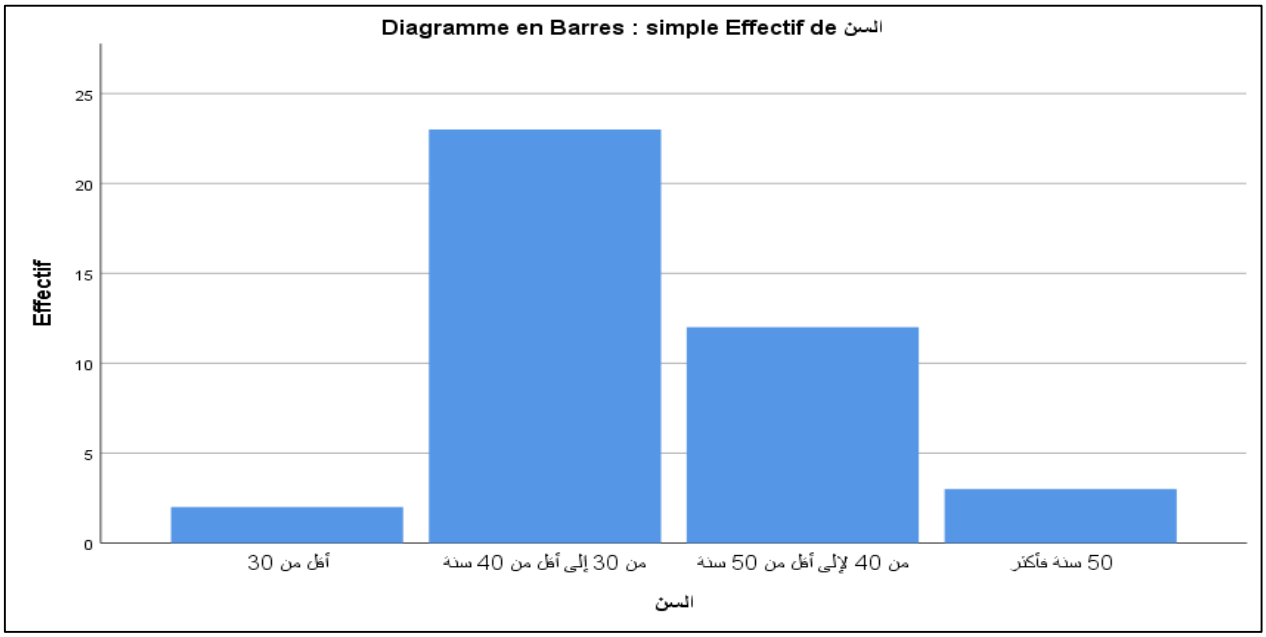
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	5 %
من 30- 40 سنة	23	57.5 %
من 40-50 سنة	12	30 %
أكثر من 50 سنة	3	7.5 %
المجموع	**40**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي الفئة 30- 40والتي قدرت بـ 57.5%، ثم لتأتي فئة من 40-50 بنسبة % 30، حيث كانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من50 سنة 7.5%، بينما فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقدرت بـ: 5%.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSPSS.

3. المستوى الدراسي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

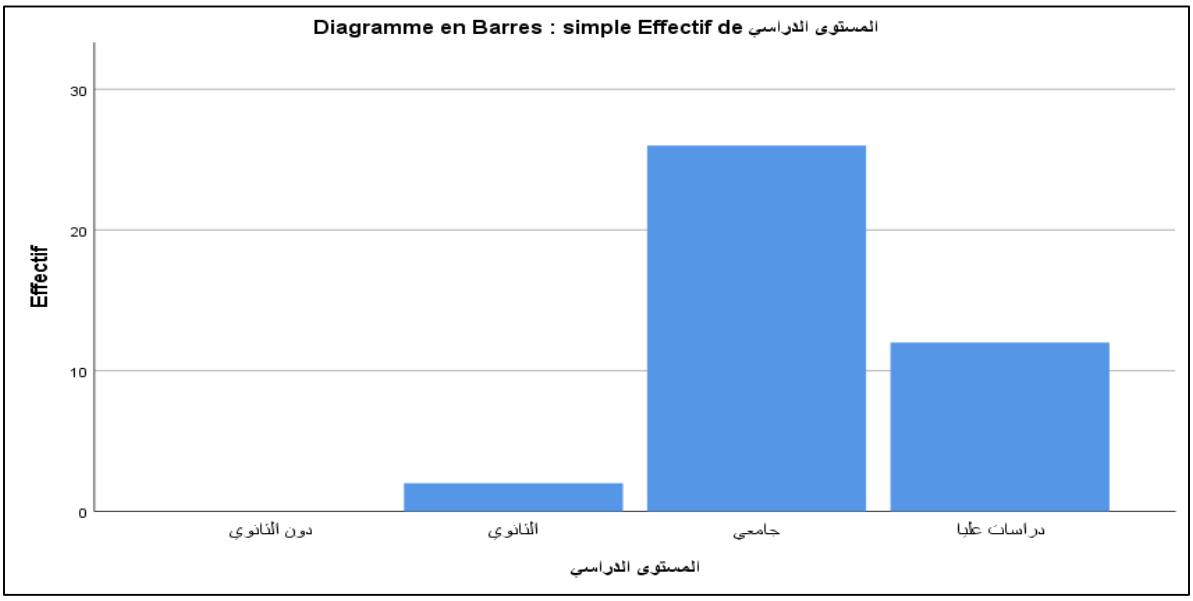
المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دون ثانوي	0	0 %
ثانوي	2	5 %
جامعي	26	65 %
دراسات عليا	12	30 %
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مستوى الدراسي جامعي حيث بلغت نسبتهم 65%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا بنسبة % 30، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي مستوى ثانوي5%.

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الأساتذة بالثانوية.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4. المستوى الوظيفي:

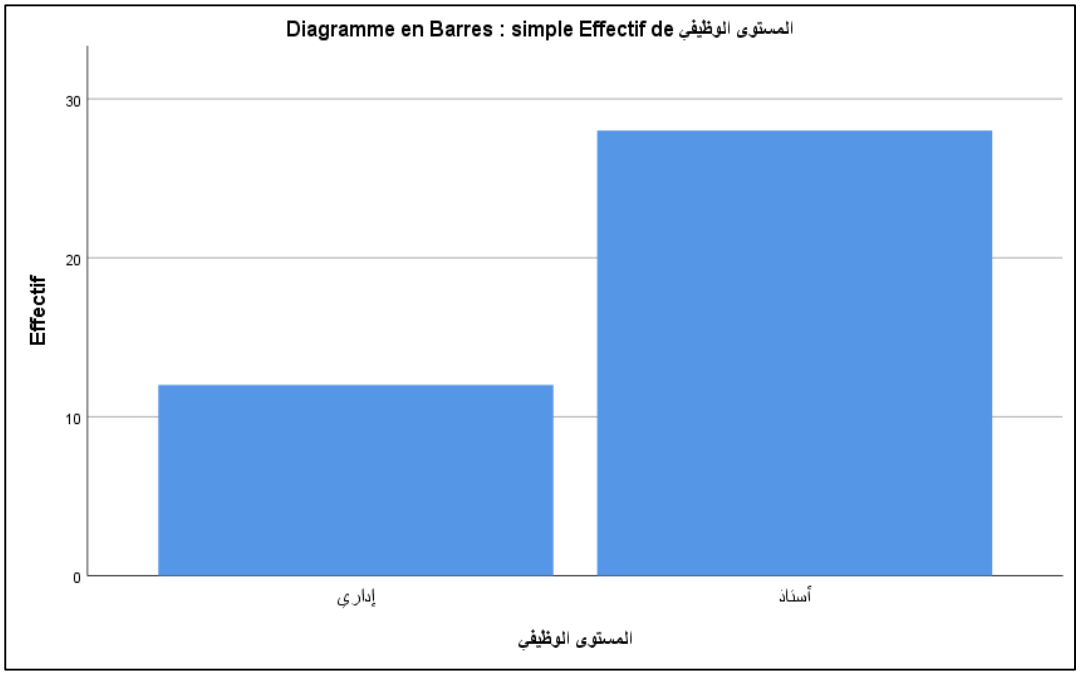
الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	12	30 %
أستاذ	28	70 %
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 70% من العاملين هم الأساتذة، كما أن نسبة 30%من الإداريين، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على الأساتذة بدرجة كبيرة.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

5. الديمومة الوظيفية:

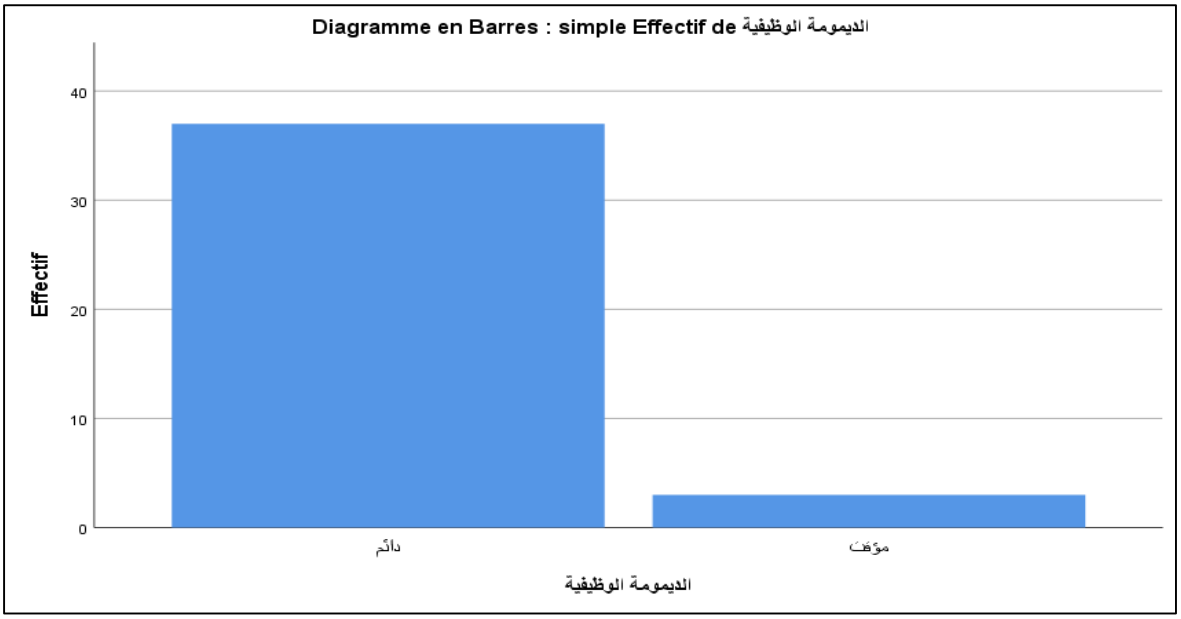
الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الديمومة الوظيفية.

الديمومة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	37	92.5 %
مؤقت	3	7.5 %
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 92.5% من العاملين هم يعملون بصفة دائمة، كما أن نسبة 7.5% من الإداريين من يعملون بصفة مؤقتة، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على الموظفين الذين يعملون بصفة دائمة.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الديمومة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

6. سنوات الأقدمية:

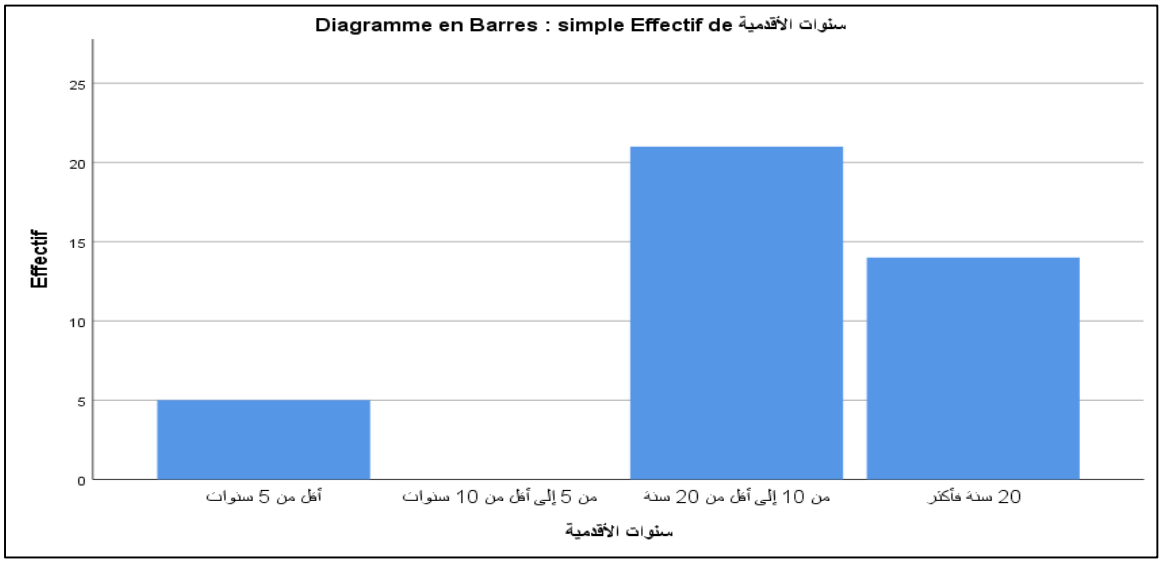
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	5	12.5 %
من 5- أقل من 10 سنة	0	0 %
من 10-أقل من 20 سنة	21	52.5 %
أكثر من 20 سنة	14	35 %
المجموع	**40**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نرى من خلال الجدول أن سنوات الأقدمية التي توجد في ثانوية عميروش آيت حمودة أغلب الموظفون هم من أصحاب خبرة من 10-20 سنة وذلك بنسبة 52.5%، لتليها فئة أكثر من 20 سنة والتي قدرت نسبتها ب 35 %، وفي الأخير نسبة 12.5% خاصة بفئة أقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الثقة التنظيمية**

الجدول رقم (3-13): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	أشعر بالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا	5	10	8	14	3	3.00	1.198	16	محايد
		12.5 %	25%	20%	35%	7.5%				
02	ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي	1	13	7	16	3	3.18	1.059	5	محايد
		2.5%	32.5%	17.5%	40%	7.5%				
03	اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أتقبلها	1	14	8	14	3	3.10	1.057	8	محايد
		2.5%	35%	20%	35%	7.5%				
04	أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي أبذلها	2	14	5	16	3	3.10	1.128	9	محايد
		5%	35%	12.5%	40%	7.5%				
05	تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك	2	14	6	15	3	3.08	1.118	11	محايد
		5%	35%	15%	37.5%	7.5%				

06	الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل	1	16	7	13	3	3.02	1.074	15	محايد
		2.5%	40%	17.5%	32.5%	7.5%				
07	تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية	1	15	6	14	4	3.13	1.114	7	محايد
		2.5%	37.5%	15%	35%	10%				
08	أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية	2	14	5	16	3	3.10	1.128	10	محايد
		5%	35%	12.5%	40%	7.5%				
09	مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين	1	11	8	17	3	3.25	1.032	3	محايد
		2.5%	27.5%	20%	42.5%	7.5%				
10	يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة	1	12	7	16	4	3.25	1.080	4	محايد
		2.5%	30%	17.5%	4.%	10%				
11	أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري	5	9	7	16	3	3.08	1.207	12	محايد
		12.5 %	22.5%	17.5%	40%	7.5%				
12	لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر	1	11	5	19	4	3.35	1.075	1	محايد
		2.5%	27.5%	12.5%	47.5%	10%				
13	أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد	1	11	8	16	4	3.28	1.062	2	محايد
		2.5%	27.5%	20%	40%	10%				
14	يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة	3	14	6	14	3	3.00	1.155	17	محايد
		7.5%	35%	15%	35%	7.5%				
15	يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل	2	14	6	15	3	3.08	1.118	13	محايد
		5%	35%	15%	37.5%	7.5%				
16	يتقبل زملائي طرح	1	16	8	12	3	3.00	1.062	18	محايد

	أفكاري ويحترمونها	2.5%	40%	20%	30%	7.5%			
17	يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق	1	16	7	13	3	3.03	1.074	14	محايد
		2.5%	40%	17.5%	32.5%	7.5%				
18	أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمدعليهم في العمل	2	13	5	16	4	3.17	1.152	6	محايد
		5%	32.5%	12.5%	40%	10%				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							2.85	1.122	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الثقة التنظيمية محصورة بين (3.35-3.00) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.207-1.032)، كما أن العبارة 12 والمتمثلة في [لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري 1.075 وباتجاه الحياد من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 13 والمتمثلة في: [أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد] في المرتبة الثانية وباتجاه الحياد عند متوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.062، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 14، 15، 17، 18،على التوالي باتجاه الحياد،لتأتي العبارة 16 والمتمثلة في: [يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري1.062 وباتجاه محايد من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الثقة التنظيمية2.85 وباتجاه الحياد من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على الثقة التنظيمية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.122 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي**

الجدول رقم (3-14): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا	2	11	8	16	3	3.18	1.083	9	محايد
		%5	27.5%	20%	40%	7.5%				
02	أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الثانوية	3	15	5	14	3	2.97	1.165	16	محايد
		7.5%	37.5%	12.5%	35%	7.5%				
03	لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاءا للثانوية	4	12	4	16	4	3.10	1.236	12	محايد
		10%	30%	10%	40%	10%				
04	أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي	2	15	7	13	3	3.00	1.109	15	محايد
		5%	37.5%	17.5%	32.5%	7.5%				
05	أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي	1	13	6	17	3	3.20	1.067	8	محايد
		2.5%	32.5%	15%	42.5%	7.5%				
06	أحرص على أداء مهامي لنجاح الثانوية	1	11	8	16	4	3.28	1.062	6	محايد
		2.5%	27.5%	20%	40%	10%				
07	أشعر بمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة	2	10	7	18	3	3.25	1.080	7	محايد
		5%	25%	17.5%	45%	7.5%				
08	أشعر بالإنتماء القوي بهذه المهنة التي أعمل بها	0	15	6	16	3	3.18	1.035	10	محايد
		0%	37.5%	15%	40%	7.5%				
09	أفتخر	1	10	7	18	4	3.35	1.051	2	محايد

	بإنجـــازات ثـــانويتي وأتبـــاهى بهـــا أمـــام أصدقائي خارج العمل	2.5%	25%	17.5%	45%	10%				
10	أحرص على أن أكون عضوا فعالا في هذه الثانوية	1	17	4	15	3	3.05	1.108	14	محايد
		2.5%	42.5%	10%	37.5%	7.5%				
11	تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم وتوجهات الثانوية	0	10	8	20	2	3.35	0.921	3	محايد
		0%	25%	20%	50%	5%				
12	البقاء في الثانوية في الوقت الحالي ضروري وليس رغبة شخصية فقط	1	14	7	13	5	3.18	1.130	11	محايد
		2.5%	35%	17.5%	32.5%	12.5%				
13	سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ماتركت الثانوية	3	12	7	15	3	3.08	1.141	13	محايد
		7.5%	30%	17.5%	37.5%	7.5%				
14	إذا تركت العمل الحالي في الثانوية فإن إيجاد ماهو أفضل محدود وصعب	1	12	5	18	4	3.30	1.091	5	محايد
		2.5%	30%	12.5%	45%	10%				
15	من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها	1	12	4	19	4	3.32	1.095	4	محايد
		2.5%	30%	10%	47.5%	10%				
16	لا أفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي	1	11	4	20	4	3.37	1.079	1	محايد
		2.5%	27.5%	10%	50%	10%				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.05	1.197		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: الإلتزام التنظيمي بين (2.97-3.37) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.921-1.236)، كما أن العبارة رقم 16 والمتمثلة في: [لا أفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.079 وذلك باتجاه الحياد من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 09 والمتمثلة في: [أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباهى بها أمام أصدقائي خارج العمل] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي3.35 وانحراف معياري0.051اتجاه الحياد، ثم تلتها العبارات 03،01، 04، 05، 06، 07، 08، 10، 11، 12، 13، 14، 15باتجاه الحياد، بينما جاءت في الأخير العبارة 02 والمتمثلة في: [أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الثانوية] بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري قدره 1.165 وكانت باتجاه الحياد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإلتزام التنظيمي 3.05باتجاه الحياد من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن الإلتزام التنظيمي في المؤسسة لا يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.197 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المبحث الثالث: التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني

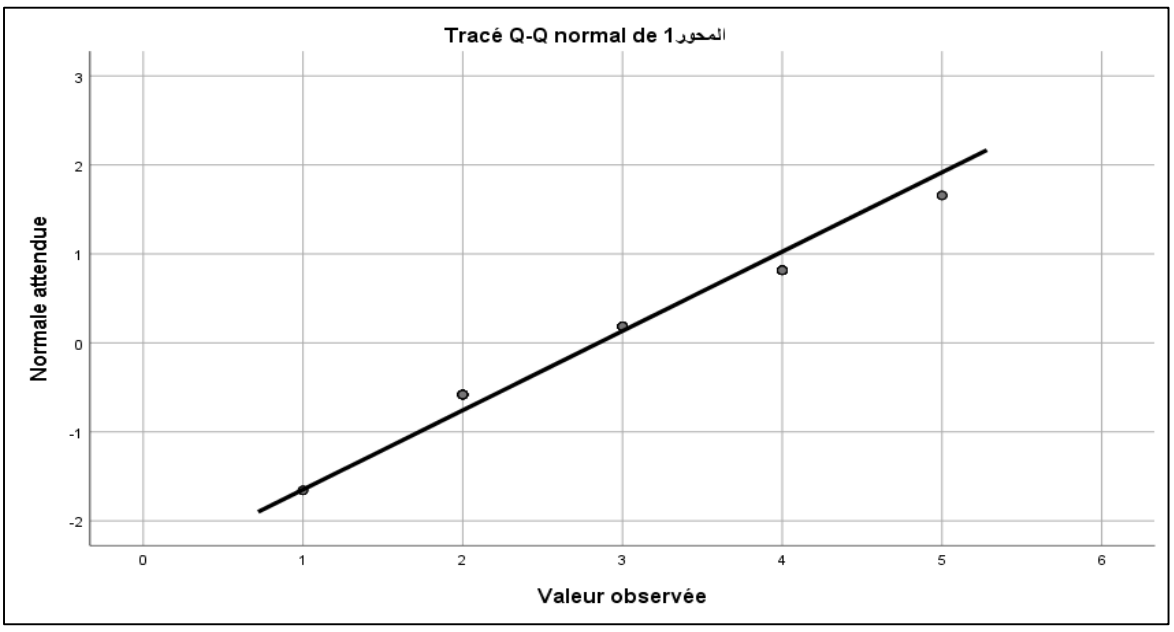
جدول رقم(3-15): التوزيع الطبيعي للمحور الأول

إختبارات الحالة الطبيعية						
	كولموغروف-سميموف			شابيرو ويلك		
	إحصائيات	ddl	Sig.	إحصائيات	ddl	Sig.
1المحور	,251	40	,000	,887	40	,001
تصحيح معنى ليليفورس						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov-Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro-Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (3-8): توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

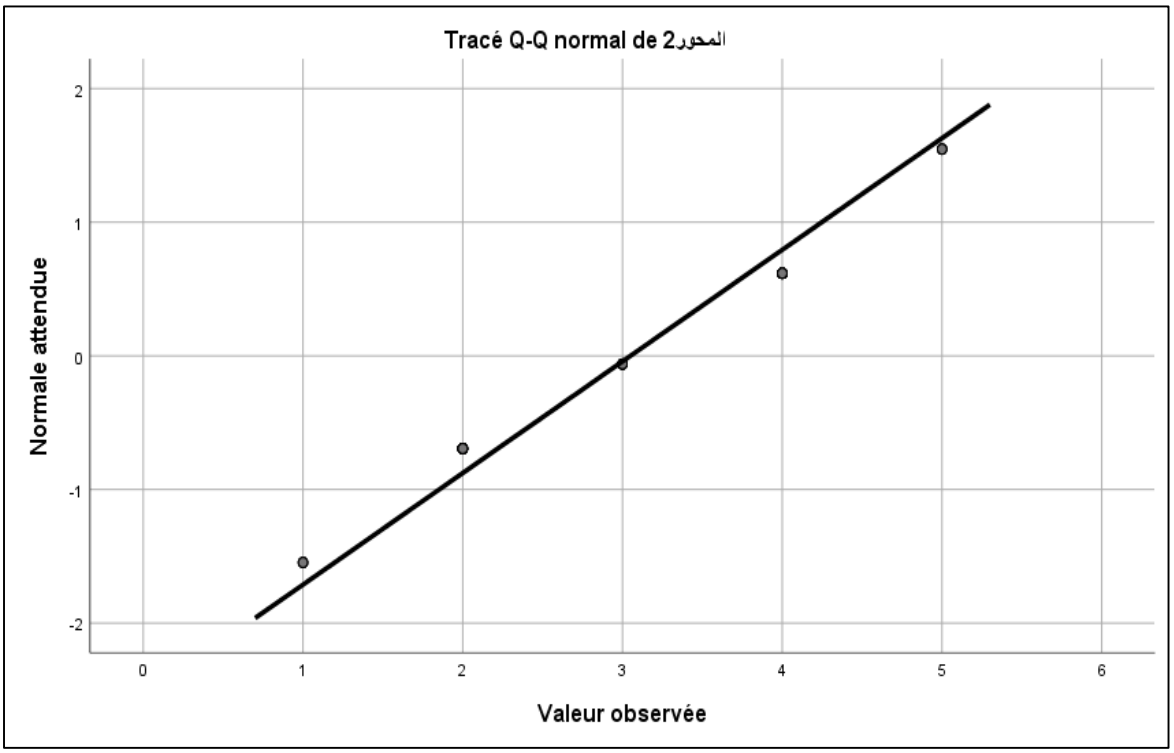
جدول رقم(3-16): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

إختبارات الحالة الطبيعية						
	كولموغورف-سميموف			شابيرو ويلك		
	إحصائيات	ddl	Sig.	إحصائيات	ddl	Sig.
2المحور	,211	40	,000	,904	40	,002
تصحيح معنى ليليفورس						

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov-Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro-Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (3-9): توزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)بين الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي

جدول رقم(3-17): اختبار الانحدار البسيط الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية

البيان	الثقة بالإدارة العليا				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية:	0.866	0.749	0.324	0.843	0.405
	F المحسوبة		دلالة F		
	13.677		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (16) أثر الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- قيمة معامل الارتباط 0.866 = R بين الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة والالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد0.749 = R^2 أي أن ما قيمة 74.9% من التغيرات في الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية ناتجة عن الثقة بالإدارة العليا.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0.324 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة يزيد من الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، بقيمة 0.324 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.843 عند مستوى معنوية 0.405
- كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.677 عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الثقة بالإدارة العليا على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)بين الثقة بالمشرفين على الالتزام التنظيمي

جدول رقم(3-18): اختبار الانحدار البسيط الثقة بالمشرفين للمؤسسة على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية

البيان	الثقة بالمشرفين				
الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.883	0.780	-0.183	-0.500	0.620
	F المحسوبة		دلالة F		
	24.089		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (17) أثر الثقة بالمشرفين للمؤسسة على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.883 بين الالتزام التنظيمي والثقة بالمشرفين لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.780 أي أن ما قيمة 78% من التغيرات في الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية ناتجة عن الثقة بالمشرفين .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= −0.183 يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقة بالمشرفين للمؤسسة يزيد من الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، بقيمة 0.183 − وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.500 − عند مستوى معنوية 0.620.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 24.089 عند مستوى معنوية 0.000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الثقة بالمشرفين للمؤسسة على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الثقة بين العاملين على الالتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الثقة بين العاملين على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم(3-19): اختبار الانحدار البسيط الثقة بين العاملين للمؤسسة على الالتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية

البيان	الثقة بين العاملين				
	R معامـــــل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامـل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية	0.871	0.758	-0.388	-1.041	0.306
	F المحسوبة		دلالة F		
	17.246		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss .

يوضح الجدول أعلاه رقم (18) أثر الثقة بين العاملين للمؤسسة على الإلتزام التنظيمي للعاملين بثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- قيمة معامل الارتباط0.871 = R بين الثقة بين العاملين والإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد.

وبلغ معامل التحديد0.758 = R^2 أي أن ما قيمة 75.8% من التغيرات في الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية ناتجة عن الثقة بين العاملين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.388- = B يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقة بين العاملين للمؤسسة يزيد من الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية، بقيمة 0.388- وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.041-عند مستوى معنوية 0.306

كما بلغت قيمة F المحسوبة 17.246عند مستوى معنوية b0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الثقة بين العاملين للمؤسسة الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية.

المطلب الثالث: معادلة الإنحدار

الجدول رقم (3-20): العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية

البيان	الإلتزام التنظيمي					
الثقة التنظيمية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.540	0.292	0.506	1.306	3.120	**0.003**

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss .

يوضح لنا الجدول ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.540$ يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية والإلتزام التنظيمي
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.292$ أي أن نسبة 29.9% من التغير في مستويات الثقة التنظيمية لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية ترجع إلى الإلتزام التنظيمي.
- وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.506$ وهذا يعني أن زيادة الثقة التنظيمية لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المديةبدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة بقيمة 0.506.
- قيمة الثابت بلغت $a = 1.306$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الإلتزام التنظيمي للمؤسسة.
- فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 3.120$ عند مستوى معنوية 0.003 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.506\,x + 1.306$$

حيث أن:

y : الالتزام التنظيمي

x : الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للمؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزعة في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية وبعدها القيام بالتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

خاتمة عامة

ركـزت هـذه الدراسـة علـى معرفـة دور الثقـة التنظيميـة فـي بنـاء الإلتـزام التنظيمـي، حيـث قمنـا بـالربط بـين هـذين المتغيـرين، وحاولنـا التعـرف علـى طبيعـة العلاقـة التـي تربطهمـا، ممـا يعطـي للمؤسسـة القـدرة علـى التحـول مـن وضـع إلـى آخـر خاصـة فـي حالـة زيـادة عـدم التأكـد فـي الظـروف البيئيـة المتغيـرة، مـن أجـل تحقيـق أهـدافها، وعلـى هـذا الأسـاس تـم طـرح الإشـكالية فـي السـؤال التالي:

- **ما مدى تأثير الثقة التنظيمية لعمال ثانوية العقيد عميروش على إلتزامهم التنظيمي ؟**

وبنـاءا علـى مـا تـم التطـرق إليـه فـي الجانـب النظـري والتطبيقـي يمكـن الإجابـة علـى إشـكالية بحثنـا: أن الثقـة التنظيميـة هـي السـبب الرئيسـي فـي بنـاء الإلتـزام التنظيمـي فـي المؤسسـات، فكلمـا زاد اهتمام المؤسسة بالثقة التنظيمية كلما حققت الإلتزام التنظيمي.

مـن أجـل الإجابـة عـن التسـاؤلات المشـتقة مـن السـؤال الرئيسـي، وضـعنا مجموعـة مـن الفرضيات وضعت للإختبار، وكانت الإجابة عنها كالتالي:

- نصـت الفرضـية الرئيسـية علـى " وجـود علاقـة ارتبـاط موجبـة ذات دلالـة احصـائية بـين الثقـة التنظيميـة والإلتـزام التنظيمـي " ، و قـد تـم اثبـات صـحة هـذه الفرضـية ،حيـث توصـلنا إلى:

- أن قيمـة معامـل الإرتبـاط (R=0.540) وهـذا يـدل علـى وجـود علاقـة ارتبـاط طرديـة ضـعيفة بـين الثقـة التنظيميـة لثانويـة العقيـد عميـروش آيـت حمـودة و الالتـزام التنظيمـي وبلغـت قيمـة معامـل الإنحـدار b=0.506 وهـذا يعنـي أن زيـادة الثقـة التنظيميـة لثانويـة العقيـد عميـروش آيـت حمـودة بدرجـة واحـدة يـؤدي إلـى زيـادة فـي مسـتوى الإلتـزام التنظيمـي في المؤسسة بقيمة 0.506.

- نصـت الفرضـية الفرعيـة الأولـى علـى " وجـود علاقـة ارتبـاط بـين الثقـة بـالإدارة العليـا والإلتزام التنظيمي " ، و قد تم اثبات صحة هذه الفرضية ،حيث توصلنا إلى:

- أن قيمـة معامـل الإرتبـاط R=0.866 ومنـه يتضـح وجـود علاقـة بـين المتغيـرين بالإرتبـاط الجيد.

- نصت الفرضية الفرعية الثانية على " وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي " ، و قد تم اثبات صحة هذه الفرضية ،حيث توصلنا إلى:

- قيمة معامل الإرتباط R=0.883 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين بالإرتباط الجيد.

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على " وجود علاقة ارتباط بين الثقة بين العاملين والإلتزام التنظيمي " ، و قد تم اثبات صحة هذه الفرضية ،حيث توصلنا إلى:

- قيمة معامل الإرتباط R=0.871 ،وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين بالإرتباط الجيد.

❖ **نتائج الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة طردية موجبة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والإلتزام التنظيمي ؛

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة ولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ؛

✓ تقوم الثقة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد؛

✓ تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في توحيد الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية؛

✓ لتحقيق الثقة التنظيمية يجب العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين مجهود الثقة وأبعادها؛

✓ إن تجاوب إداريي وأساتذة الثانوية اتجاه أبعاد الثقة التنظيمية يظهر المستوى العالي للإلتزام التنظيمي ، وهذا دليل على مدى أهمية هذه الأبعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل؛

❖ **الإقتراحات:**

تتمثل في النقاط الآتية:

* زيادة الإهتمام بالثقة التنظيمية والتوسع في استخدامها؛

* يجب على ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة إعطاء مفهوم الثقة التنظيمية الأولوية في العمل، لكونه أحد المفاهيم اللازمة التي يجب أن تتوفر في كافة الهيئة التعليمية؛

* هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في ثانوية "العقيد عميروش" بدائرة بني سليمان – ولاية المدية–، وهذا مايتطلب منهم المتابعة والإهتمام بأبعاد الثقة التنظيمية من أجل الحفاظ على مستوى عال من الإلتزام التنظيمي ؛

* يجب على العاملين أن يعملوا على تحسين العلاقات بينهم وبين زملائهم والتسامح مع الآخرين وتوفير فرص للترقية والتطور التعليمي؛

* توفير الدعم النفسي والإجتماعي للعاملين؛

❖ **أفاق الدراسة:**

يعد دراستنا لموضوع انعكاس تبني أبعاد الثقة التنظيمية لبناء وتحقيق الإلتزام التنظيمي وعرض النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح دراسات متعلقة بالموضوع وتتمثل في الآتي:

- ✓ دور الثقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإبداع والإبتكار لدى المؤسسات؛
- ✓ أثر الذكاء الإصطناعي في تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي؛

قائمة المراجع

الكتب

أ) ستيفن إم آر كوفي، ريبيكا آر.ميريل، سرعة الثقة (الشيئ الذي يغير كل شيئ)، ترجمة نشوى ماهر كرم الله ، دار العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، 2014.

ب) مهدي صالح مهدي السمرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر، 07/09/2022.

ت) سورة البقرة ، الآية 238.

ث) سورة الأنعام، الآية 153.

ج) علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، **إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي**، دار الأيام، عمان، 2015.

ح) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

7) زيد عبوي: **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006.

خ) غني دحا متناي الزبيدي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

د) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

الأطروحات

أ) نسرين غانم عبد الله أبو الشاويش ، محددات الثقة التنظيمية وآثارها (دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين –الأنوروا)، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2013.

ب) عايدة سعيد ديب بنات، الثقة لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، مذكرة ماجيستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

ت) الحردان نسيم فلاح فيفان.(2017) درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان. ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط .

ث) الأغا زين نمر كمال. ف.(2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي. ماجستير في أصول التربية. جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين.

ج) أبو شاويش نسرين غانم عبد الله.(2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها – دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا– ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ح) البلوي منصور مفلح منصور القويعاني. (2008)، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن .

خ) زايد أسماء زهري عبد الله ، (2018)، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين.

د) الراجحي محمد علي(2014) ، الشفافية وعلاقتتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها دراسة مقارنة، دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

ذ) الـذهبي حيـاة ، (2014)، العدالـة التنظيميـة وعلاقتهـا بسـلوك المواطنـة التنظيميـة لـدى العامـل بالمؤسسة الجزائرية ، ماجستير علم الإجتماع والتنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر.

ر) رفـاعي ممـدوح عبـد العزيـز، – دراسـة تطبيقيـة أثـر الثقـة بـين العـاملين علـى مشـاركة المعرفـة – ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر.

ز) ماجـد إبـراهيم شـاهين، مـدى فاعليـة وعدالـة نظـام تقيـيم أداء العـاملين الجامعـات الفلسـطينية وأثـره علـى الأداء الـوظيفي والثقـة التنظيميـة (دراسـة مقارنـة بـين الجامعـة الإسـلامية والأزهـر)، مذكرة ماجيستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010.

س) المرشـد منـى عبـد الهـادي ،الثقـة التنظيميـة وعلاقتهـا بالإبـداع الإداري (دراسـة تطبيقيـة علـى موظفـات جامعـة الأميـرة نـورة بنـت عبـد الرحمـان بالريـاض)، رسـالة ماجيسـتير، للعلـوم الإداريـة، عكلية العلوم الإجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2014.

ش) محمد مصـطفى أبـو جيـاب، "مـداخل تنميـة الإلتـزام التنظيمـي لـدى ضـباط الشـرطة الفلسـطينية فـي قطـاع غـزة "، رسـالة ماجيسـتير إدارة أعمـال(غيـر منشـور)، قسـم إدارة الأعمـال، كليـة التجـارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

ص) عبـد الله أحمـد عبـد الرحمـان السـيد، "تـأثير حقـوق الموظـف علـى الإلتـزام التنظيمـي دراسـة تطبيقيـة علـى جهـاز الشـرطة فـي قطـاع غـزة"، رسـالة ماجيسـتير فـي إدارة الأعمـال(غيـر منشـورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

ض) إيمـان عمـر العبـد طمـوس، "التمكـين الإداري وعلاقتـه بـالإلتزام التنظيمـي لـدى العـاملين فـي الهيئـات المحليـة الكبـرى فـي قطـاع غـزة"، رسـالة ماجيسـتر فـي إدارة الأعمـال(غيـر منشـورة)، قسـم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

ط) سـامي إبـراهيم حمـاد حنونـة، "قيـاس مسـتوى الإلتـزام التنظيمـي لـدى العـاملين بالجامعـات الفلسـطينية بقطـاع غـزة"، رسـالة ماجيسـتير فـي إدارة الأعمـال (غيـر منشـورة)، قسـم إدارة الأعمـال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

ظ) سـامية خمـيس أبـو نـدا، "تحليـل علاقـة بعـض المتغيـرات الشخصـية وأنمـاط القيـادة بـالإلتزام التنظيمـي والشـعور بالعدالـة التنظيميـة، دراسـة ميدانيـة علـى الـوزارات الفلسـطينية فـي قطـاع غـزة" ، رسـالة ماجيسـتير فـي إدارة الأعمـال (غيـر منشـورة)، قسـم إدارة الأعمـال، كليـة التجـارة، لجامعـة الإسلامية، غزة، 2007.

ع) صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجيستير في إدارة أعمال(غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

غ) محمد أحمد غالي، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة" ، رسالة الماجيستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

ف) محمد حسن محمود الغرباوي،"دور الالتزام التنظيمي في تحسن جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.

ق) حواس، أميرة محمد رفعت (2003)، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، مصر، جامعة القاهرة،2003.

ك) سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/04/30.

ل) فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظينمي لدى موظفي الإدارة المحلية- دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، شهادة ماجيستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013.

م) حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة"(شهادة ماجيستير)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.

ن) سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

ه) هـاذي عـذاب سـلمان، دور الأنمـاط القياديـة المعاصـرة فـي تحقيـق الالتـزام التنظيمـي "دراسـة تحليليـة لآراء عينـة مـن القيـادات الإداريـة العليـا فـي الشـركات الصـناعية العراقيـة" دكتـوراه فـي الإدارة العامـة، أطروحـة مقدمـة لجامعـة سـانت كليمنـتسSt-clements العالميـة، بغداد، 2013.

و) سـعاد مشـري، دور الإلتـزام التنظيمـي فـي تحقيـق المسـؤولية الاجتماعيـة دراسـة ميدانيـة بمؤسسـة كونـدور ببـرج بـوعريريج، دكتـوراه فـي علـم اجتمـاع التنظـيم والمـوارد البشـرية، جامعـة البليدة2 لونيس علي، الجزائر، 2017/2016.

ي) الغامـدي ، سـعيد بـن محمد آل عـاتق (2010) . الـنمط القيـادي لمـدير المدرسـة وأثـره علـى الإلتـزام التنظيمـي للمعلمـين بالمـدارس الثانويـة الحكوميـة بمحافظـة جـدة باسـتخدام نظريـة الشـبكة الإداريـة ، متطلـب تكميلـي لنيـل درجـة الماجيسـتر فـي الإدارة التربويـة والتخطـيط ، جامعة أم القرى، السعودية، جدة، 2010.

أ") العنـود متعـب بـن محيـا، الحـوافز الماديـة والمعنويـة وعلاقتهـا بـالإلتزام التنظيمـي، مـذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، غ.م ، جامعة نايف العربية للعلوم، 2014.

مجلات وملتقيات علمية

أ) نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك– ،(مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8 العدد رقم 2)، جامعة كركوك، العراق، 2018.

ب) يوسف مدركي، أثر ممارسة التمكين على الثقة التنظيمية – دراسة ميدانية في مديرية الصيانة – سونطراك ، بسكرة ، (مجلة آفاق علوم الإدلرة والإقتصاد المجلد 06، العدد 02) جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2022/01/31.

ت) شيماء حلمي شحاتة حامد، الثقة التنظيمية وإنعكاسها على السلوك الإبداعي للعاملين– دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمهنور، (مجلة كلية التربية ،العدد 27) ، جامعة عين الشمس، مصر،2021.

ث) أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي،المجلد 06 ، العدد 52، 2023/02/02.

ج) عمر مصطفى محمد وفتاح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي " دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عبراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016.

ح) فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، (المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 10، العدد42)، العراق ، سنة 2014.

خ) مزيو ألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، (مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 13) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر جوان 2013.

د) بوطالب جهيد وآخرون، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، (مجلة بحث وتربية ، المجلد13 ، عدد01) ،المعهد الوطني للبحث في التربية ،الجزائر، 2023/06/30.

ذ) أمحمد بن علية، جميلة ملوكي، الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي إذاعة أدرار الجهوية،(مجلة الحوار الثقافي، المجلد12/ العدد02)، مخبر

توطين علم النفس بالأهقار وتديكلت جامعة الأمين العقال حاج موسى أق آخموك بتمنراست، الجزائر،2024/01/30.

ر) تجاني منصور، الثقة التنظيمية، (مجلة قضايا المعرفة، المجلد02، العدد رقم 05)، جامعة الجلفة، الجزائر،سبتمبر 2020.

ز) علالي الزهراء، ساوس الشيخ، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل) ، (المجلة العلمية الجزائرية) ،المجلد17، العدد3، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، جوان 2021.

س) نبيلة بوودن، مريم زعيبط ،الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2، (المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد4، العدد04) ، جامعة قسنطينة 02، جزائر، 25 أكتوبر 2021.

ش) كاظم أميرة خضير.(2014).الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية.م8.ع31.

ص) المعشر زياد يوسف.والطراونة مجدولين عصري.(2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م8.ع4.

ض) جبارين أسماء،محمود أبو سمرة، جعفر أبو صاع ، (2018) الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد6، العدد1.

ط) تيشات سلوى ، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد13،(2018).

ظ) يوسفي كمال، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد13، العدد1،(2019).

ع) علي فهيد فهد الفعر الشريف ، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد02، جامعة القصيم، السعودية، ديسمبر 2017.

غ) ناصر الجعشاني، سوء الظن يدمر العلاقات الإنسانية، مجلة الراية، بدون رقم العدد، الدوحة، قطر، 2015.

ف) مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد9، جامعة الأنبار، العراق، 2012.

ق) بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالرويبة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، العدد3، جامعة الجزائر2.

ك) طاهر بن يونس، وآخرون ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي تيزي وزو)، مجلة الحكمة لدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد1، جامعة مولود معمري تيزي وزو،الجزائر، 2023/03/05.

ل) حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية" ، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، عدد2، يونيو2018.

م) حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد83، 2010.

ن) محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الثالث، 2011.

ه) ياسر عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد12، العدد3، 2010.

و) محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الثالث، 2011.

ي) ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس.

المراجع باللغة الأجنبية:

1)Gupta.A.K & Becerra.M , Perreceived trust worthiness with in the organization, the mode rating impact of communication frequency on trust effects ,organization stence,vol 14,N°1,USA,2003,

2)Jacob Guinot, Ricardo Chiva and Fermin Mallen.(2013). Organizational trust and performance: is organizational learing capability a missing link? ,journal of management & Organization.Volume 19,Issue,5.

3)S.Ekatrina, Ralston, Structure of organizational trust in miltary type,retrospective theses and dissertations,IOWA state university, 2006.

4)G.Nicole et al,buildig and restoring organizational trust, institude of business rthics, London,2010.

5) Hadi Athab Salman , The role OF The Contemporary Leadership styles in This Achievement of TheOrganisational commitment, analytical study of the opinions of a Sample of senior managerial Leaderships in industrial Companies, the council of st elements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration,Baghdad,2013.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 إستبيان قبل التحكيم

السادة والسيدات الأفاضل يشرفني أنا أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي ". " دراسة حالة ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة "؛ وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من إعداد طالبين

- هاشمي سيدعلي
- ياحي أسامة

إشراف الأستاذة

- يحياوي فاطمة

البريد الإلكتروني sidalihachmi074@gmail.com

-الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

الجنس	**ذكر**	**أنثى**		
الديمومة الوظيفية	**دائم**	**مؤقت**		
المستوى الوظيفي	**إطار**	**عون تحكم**	**عون تنفيذي**	
المستوى الدراسي	**دون الثانوي**	**الثانوي**	**جامعي**	**دراسات عليا**
السن	**أقل من 30**	**من 30الى أقل من 40 سنة**	**من40 الى أقل من50 سنة**	**50 سنة فأكثر**
سنوات الخبرة	**اقل من 5 سنوات**	**من 5 الى أقل من 10سنوات**	**من 10 الى أقل من 20 سنة**	**20 سنة فأكثر**

2/- فقرات الإستبيان :

رقم	الثقة التنظيمية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا: أي تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم المادية والدعم المعنوي للعاملين.					
01	تضع إدارة الثانوية مصالح العاملين فوث كل إعتبار					
02	إن الإدارة هنا تولي الإهتمام للأشخاص الذين يعملون بكفاءة في الثانوية					
03	اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أثق بها					
04	تتعامل إدارة الثانوية مع جميع العاملين بالعدالة والمساواة					
05	تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك					
06	القرارات التي تتخذها إدارة الثانوية تستهدف مصلحة العاملين					
07	تتابع إدارة الثانوية القضايا التي تخص العاملين فيها					
	البعد الثاني: الثقة بالمشرفين: تتمثل فيما يتطلع له المرؤوسين إتجاه مشرفهم في العمل، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية					
02	مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين					
03	يحرص مشرفي المباشر على تقديم المساعدة والعون لي					
04	يقدم مشرفي يد العون لي عند الضرورة					
05	يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة					
06	أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري					

07	لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر				
08	أنال إحترام وتقدير مشرفي				
09	يراعي مشرفي المباشر احتياجاتي الشخصية				
	البعد الثالث: الثقة بين العاملين: وهي تلك العلاقة التعاونية والإيجابية بين الأفراد العاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد					
02	يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة					
03	يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل					
04	يحرص زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني					
05	يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها					
06	يتعامل زملائي معي بإحترام وبصفة حسنة وأخلاقية					
07	يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق					
08	أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل					
	الإلتزام التنظيمي					
	البعد أول: الإلتزام المعياري: يتمثل في الإلتزام الأدبي أو الأخلاقي، ويظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة،	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا					
02	إلتزامي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في الثانوية					
03	لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاءا للثانوية					
04	أدين بالكثير للثانوية التي أعمل بها					
05	تستحق هذه الثانوية اخلاص والوفاء من قبلي					

06	أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي					
07	أحرص على أداء مهامي لنجاح الثانوية					
البعد الثاني: الإلتزام العاطفي: يتمثل في الإرتباط العاطفي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله.		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أشعر بمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة					
02	أشعر بالإنتماء القوي بهذه المهنة التي أعمل بها					
03	أشعر بالإرتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها					
04	تمثل هذه الثانوية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي					
05	أشعر وكأننا أسرة واحدة في هذه الثانوية					
06	سأشعر بالسعادة إذا قررت قضاء بقية حياتي بثانويتي					
07	أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباهى بها أمام أصدقائي خارج العمل					
08	أحرص على أن أكون عضوا فعالا في هذه الثانوية					
09	تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم وتوجيهات الثانوية					
البعد الثالث: الإلتزام المستمر: ويتمثل في الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل داخل المؤسسة، ذلك لحاجته لها وعدم توفر البدائل الأخرى، أي إرتباط مصلحي		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	البقاء في الثانوية في الوقت الحالي ضروري وليس رغبة شخصية فقط					
02	سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ما تركت الثانوية					
03	أهتم بوضع ومستقبل الثانوية التي أعمل بها					

04	إذا تركت العمل الحالي في الثانوية فإن إيجاد ماهو أفضل محدود وصعب					
05	لولا خوفي من تضييع ما قدمته للثانوية من إسهامات لفكرت في عمل آخر					
06	من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها					
07	لا أفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي					
08	لدي إرادة بالبقاء في وظيفتي الحالية حتى نهاية مساري الوظيفي					

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين

أسماء السادة المحكمين[1] على الإستبانة الموجهة لموظفي– ثانوية العقيد عميروش–

الرقم	أسماء السادة الأساتذة المحكمين	وظائفهم والجامعة التابعين لها	الملاحظة	الإمضاء
1	- حبيبة العيداني	أستاذة التعليم العالي – جامعة المدية		
2	- حياة طهراوي	أستاذة محاضرة - جامعة المدية		
3	- محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي – جامعة المدية		

[1] تم ترتيب أسماء السادة المحكمين ترتيبا أبجديا

الملحق رقم 03 الإستبيان بعد التحكيم

السادة والسيدات الأفاضل يشرفني أنا أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور الثقة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي ". " دراسة حالة ثانوية العقيد عميروش آيت حمودة "؛ وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من إعداد طالبين

- هاشمي سيدعلي
- ياحي أسامة

إشراف الأستاذة

- يحياوي فاطمة

البريد الإلكتروني sidalihachmi074@gmail.com uusma9362@gmail.com

-الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

الجنس	**ذكر**	**أنثى**		
الديمومة الوظيفية	**دائم**	**مؤقت**		
المستوى الوظيفي	**إداري**	**أستاذ**		
المستوى الدراسي	**دون الثانوي**	**الثانوي**	**جامعي**	**دراسات عليا**
السن	**أقل من 30**	**من 30الى أقل من 40 سنة**	**من40 الى أقل من50 سنة**	**50 سنة فأكثر**
سنوات الأقدمية	**اقل من 5 سنوات**	**من 5 الى أقل من 10سنوات**	**من 10 الى أقل من 20 سنة**	**20 سنة فأكثر**

2/- فقرات الإستبيان :

رقم	الثقة التنظيمية					
	البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا: أي تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم المادية والدعم المعنوي للعاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أشعر بالثقة في قرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا					
02	ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي					
03	اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أثق بها					
04	أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي أبذلها					
05	تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك					
06	الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل					
07	تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية					
	البعد الثاني: الثقة بالمشرفين: تتمثل فيما يتطلع له المرؤوسين إتجاه مشرفهم في العمل، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية					
02	مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين					
03	يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة					

04	أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري					
05	لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر					
البعد الثالث: الثقة بين العاملين: وهي تلك العلاقة التعاونية والإيجابية بين الأفراد العاملين.		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد					
02	يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة					
03	يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل					
04	يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها					
05	يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق					
06	أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل					
الإلتزام التنظيمي						
البعد أول: الإلتزام المعياري: يتمثل في الإلتزام الأدبي أو الأخلاقي، ويظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة،		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا					
02	أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الثانوية					
03	لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاءا للثانوية					
04	أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي					
05	أحرص على أداء مهامي لنجاح الثانوية					

06	أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي					
البعد الثاني: الإلتزام العاطفي: يتمثل في الإرتباط العاطفي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله.		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أشعر بمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة					
02	أشعر بالإنتماء القوي بهذه المهنة التي أعمل بها					
03	أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباهى بها أمام أصدقائي خارج العمل					
04	أحرص على أن أكون عضوا فعالا في هذه الثانوية					
05	تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم وتوجهات الثانوية					
البعد الثالث: الإلتزام المستمر: ويتمثل في الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل داخل المؤسسة، ذلك لحاجته لها وعدم توفر البدائل الأخرى، أي إرتباط مصلحي		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	البقاء في الثانوية في الوقت الحالي ضروري وليس رغبة شخصية فقط					
02	سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ما تركت الثانوية					
03	إذا تركت العمل الحالي في الثانوية فإن إيجاد ماهو أفضل محدود وصعب					
04	من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها					
05	لا أفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي					

الملحق رقم 04 نتائج Spss

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	34

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45,0	45,0	45,0
	أنثى	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الديمومة الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	37	92,5	92,5	92,5
	مؤقت	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	12	30,0	30,0	30,0
	أستاذ	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الثانوي	2	5,0	5,0	5,0
	جامعي	26	65,0	65,0	70,0

	دراسات عليا	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 أقلمن	2	5,0	5,0	5,0
	سنة 40 إلى أقل من 30 من	23	57,5	57,5	62,5
	سنة 50 لإلى أقل من 40 من	12	30,0	30,0	92,5
	سنة فأكثر 50	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	5	12,5	12,5	12,5
	سنة 20 إلى أقل من 10 من	21	52,5	52,5	65,0
	سنة فأكثر 20	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر بالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	5	12,5	12,5	12,5
	غيرموافق	10	25,0	25,0	37,5
	محايد	8	20,0	20,0	57,5
	موافق	14	35,0	35,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غيرموافق	13	32,5	32,5	35,0
	محايد	7	17,5	17,5	52,5
	موافق	16	40,0	40,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي أبذلها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غيرموافق	14	35,0	35,0	40,0
	محايد	5	12,5	12,5	52,5
	موافق	16	40,0	40,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غيرموافق	16	40,0	40,0	42,5
	محايد	7	17,5	17,5	60,0
	موافق	13	32,5	32,5	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غيرموافق	14	35,0	35,0	40,0
	محايد	5	12,5	12,5	52,5
	موافق	16	40,0	40,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غيرموافق	12	30,0	30,0	32,5
	محايد	7	17,5	17,5	50,0
	موافق	16	40,0	40,0	90,0
	موافقبشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غيرموافق	11	27,5	27,5	30,0
	محايد	5	12,5	12,5	42,5
	موافق	19	47,5	47,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غيرموافق	14	35,0	35,0	42,5
	محايد	6	15,0	15,0	57,5
	موافق	14	35,0	35,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غيرموافق	16	40,0	40,0	42,5
	محايد	8	20,0	20,0	62,5
	موافق	12	30,0	30,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غيرموافق	13	32,5	32,5	37,5
	محايد	5	12,5	12,5	50,0
	موافق	16	40,0	40,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المحور1	40	2,8500	1,12204
أشعربالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا	40	3,00	1,198
ثقتي بالإدارة تجعلني أشعربالأمان الوظيفي	40	3,18	1,059
اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أتقبلها	40	3,10	1,057
أشعرأن إدارة الثانوية تقدرالجهود التي أبذلها	40	3,10	1,128
تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك	40	3,08	1,118
الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل	40	3,02	1,074
تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية	40	3,13	1,114
أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية	40	3,10	1,128
مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين	40	3,25	1,032
يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة	40	3,25	1,080
أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري	40	3,08	1,207
لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر	40	3,35	1,075
أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد	40	3,28	1,062
يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة	40	3,00	1,155
يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل	40	3,08	1,118
يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها	40	3,00	1,062
يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق	40	3,03	1,074
أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل	40	3,17	1,152
N valide (liste)	40		

أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غيرموافق	11	27,5	27,5	32,5
	محايد	8	20,0	20,0	52,5
	موافق	16	40,0	40,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاء لثانوية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	12	30,0	30,0	40,0
	محايد	4	10,0	10,0	50,0
	موافق	16	40,0	40,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	13	32,5	32,5	35,0
	محايد	6	15,0	15,0	50,0
	موافق	17	42,5	42,5	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر بمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	10	25,0	25,0	30,0
	محايد	7	17,5	17,5	47,5
	موافق	18	45,0	45,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباهى بها أمام أصدقائي خارج العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	10	25,0	25,0	27,5
	محايد	7	17,5	17,5	45,0
	موافق	18	45,0	45,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم وتوجهات الثانوية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	8	20,0	20,0	45,0
	موافق	20	50,0	50,0	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ما تركت الثانوية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	12	30,0	30,0	37,5
	محايد	7	17,5	17,5	55,0
	موافق	15	37,5	37,5	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرم وافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	12	30,0	30,0	32,5
	محايد	4	10,0	10,0	42,5
	موافق	19	47,5	47,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لاأفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	11	27,5	27,5	30,0
	محايد	4	10,0	10,0	40,0
	موافق	20	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المحور2	40	3,0500	1,19722
أشعر أن ضميري يلزمني بالبقاء في الثانوية التي أعمل بها حاليا	40	3,18	1,083
أحترم أوقات الدخول والخروج الخاص بالعمل في الثانوية	40	2,97	1,165
لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية وفاء لثانوية	40	3,10	1,236
أحافظ على الوسائل المساعدة في أداء عملي	40	3,00	1,109
أشعر أنه ليس من العدل ترك الثانوية حتى ولو كان ذلك أفضل لي	40	3,20	1,067
أحرص على أداء مهامي لنجاح الثانوية	40	3,28	1,062
أشع ربمشاكل ثانويتي كأنها مشاكلي الخاصة	40	3,25	1,080
أشعر بالإنتماء القوي بهذه المهنة التي أعمل بها	40	3,18	1,035
أفتخر بإنجازات ثانويتي وأتباها بها أمام أصدقائي خارج العمل	40	3,35	1,051
أحرص على أن أكون عضوا فعالا في هذه الثانوية	40	3,05	1,108
تتشابه قيمي وأهدافي مع قيم و توجهات الثانوية	40	3,35	,921
البقاء في الثانوية في الوقت الحالي ضروري وليس رغبة شخصية فقط	40	3,18	1,130
سيحدث إرتباك كبير في حياتي إذا ما تركت الثانوية	40	3,08	1,141
إذا تركت العمل الحالي في الثانوية فإن إيجاد ما هوأفضل محدود وصعب	40	3,30	1,091
من الصعب ترك الثانوية بسبب ظروف العمل الملائمة التي تتوفر فيها	40	3,32	1,095
لاأفكر في ترك الثانوية لأنها تقدم مكافئات مقابل مجهودي	40	3,37	1,079
N valide (liste)	40		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,866[a]	,749	,695	,66152

a. Prédicteurs : (Constante), تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية, تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك, ثقتي بالإدارة أشعر بالثقة في قرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة, تجعلني أشعر بالأمن الوظيفي اختصاص, الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل, المشتركة بيننا أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي , إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أتقبلها أبذلها

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,897	7	5,985	13,677	,000[b]
	de Student	14,003	32	,438		
	Total	55,900	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم, تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهاراتي المهنية الدعم المعنوي الذي أحصل عليه, أشعربالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا, ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي, المشترك أشعر أن إدارة الثانوية تقدرالجهود التي أبذلها , اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أتقبلها, من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل

.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,324	,385		,843	,405
	أشعر بالثقة في القرارات إدارة الثانوية لأنها مبنية على المصلحة المشتركة بيننا	,006	,160	,006	,035	,972
	ثقتي بالإدارة تجعلني أشعر بالأمان الوظيفي	-,204	,154	-,180	-1,325	,194
	اختصاص إدارة الثانوية ومعرفتها بكل الأمور في العمل تجعلني أتقبلها	,103	,178	,091	,581	,566
	أشعر أن إدارة الثانوية تقدر الجهود التي أبذلها	,393	,185	,370	2,117	,042
	تسعى إدارة الثانوية لتوسيع الإتصالات بين جميع العاملين للفهم المشترك	,555	,189	,518	2,939	,006
	الدعم المعنوي الذي أحصل عليه من إدارة الثانوية يحفزني لتقديم الأفضل	,237	,172	,213	1,378	,178
	تتبنى إدارة الثانوية سياسات تعزز من قدراتي ومهارات يالمهنية	-,194	,130	-,180	-1,490	,146

a. Variable dépendante : المحور2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,883[a]	,780	,747	,60161

a. Prédicteurs : (Constante), أفصح عن لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر, أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي, مشاكلي التي تواجهني في العمل لمشرفي بكل حرية مشرفي في العمل عادل مع, يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة, وأفكاري جميع العاملين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	43,594	5	8,719	24,089	,000[b]
	de Student	12,306	34	,362		
	Total	55,900	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), أفصح عن مشاكلي التي تواجهني في العمل لدي ثقة بالنصائح التي يقدمها مشرفي المباشر, يمتلك مشرفي الخبرة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة, أحظى بالتشجيع من قبل مشرفي ويتقبل آرائي وأفكاري, لمشرفي بكل حرية مشرفي في العمل عادل مع جميع العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,871[a]	,758	,714	,64000

a. Prédicteurs : (Constante), أثق فى مهارات زملائى ومعارفهم مما يجعلنى أعتمد عليهم, يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق, يتقبل زملائي طرح أفكاري ويحترمونها, في العمل أتكلم مع زملائي في العمل حول مشاكلي الخاصة دون قيد, يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,383	6	7,064	17,246	,000[b]
	de Student	13,517	33	,410		
	Total	55,900	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), يتقبل زملائي طرح أفكاري, أثق في مهارات زملائي ومعارفهم مما يجعلني أعتمد عليهم في العمل أتكلم مع زملائي في العمل, يقدم زملائي يد العون والمساعدة في العمل, يشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق, ويحترمونها يجيب زملائي على أسئلتي بصدق وأمانة, حول مشاكلي الخاصة دون قيد

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540[a]	,292	,273	,95659
a. Prédicteurs : (Constante), المحور2				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,327	1	14,327	15,657	,000[b]
	de Student	34,773	38	,915		
	Total	49,100	39			
a. Variable dépendante : المحور1						
b. Prédicteurs : (Constante), المحور2						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,306	,419		3,120	,003
	المحور2	,506	,128	,540	3,957	,000
a. Variable dépendante : المحور1						