

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي
دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE
- وحدة غرداية

من إعداد الطالبة: رسيوي حياة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
شنيني عادل	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	رئيسا
بلعربي محمد	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	مشرفا ومقررا
صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر -ب-	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي
دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE
- وحدة غرداية -

من إعداد الطالبة: رسيوي حياة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
شنيني عادل	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	رئيسا
بلعربي محمد	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	مشرفا ومقررا
صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر -ب-	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي ثمرة
جهدي وتخرجي هذا:

إلى أعز الناس على قلبي أُمي الغالية، مصدر
الحنان والدعاء، وسندي في كل مراحل حياتي،
أطال الله في عمرها وأدامها نعمة لا تزول.

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله، الذي كان حلمه
أن يراني ناجحة، سائلة الله أن يجعل هذا النجاح
صدقة جارية في ميزان حسناته.

إلى إخوتي الأعزاء، سندي وقوتي بعد الله، الذين
كانوا دائماً إلى جانبي بالدعم والتشجيع والمحبة.

إلى كل أصدقائي، الذين شاركوني لحظات التعب
والنجاح، وكانوا خير رفاق طيلة مشواري الدراسي.

حياة

شكر و عرفان

الحمد لله أولا وآخرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

أما بعد، فنتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بلعربي محمد، لما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة ومتابعة مستمرة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بوافر الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقبول مناقشة مذكرتنا، والشكر موصول لجميع أساتذة قسم علوم التسيير.

ولا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى السيد بوعبدلي ياسين، ولجميع الأعوان العاملين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، الذين خصصوا جزءا من وقتهم للإجابة عن أسئلة الاستبيان.

ملخص:

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة حالة، فيما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة تقدر بـ (80) فردا تضم رؤساء وموظفين بالمؤسسة، وبعد تحليل البيانات بالاعتماد على النسخة 29 للبرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ثقة تنظيمية، ولاء تنظيمي، ثقة بالإدارة العليا، ثقة بالمشرفين، ثقة بزملاء العمل.

Abstract:

This study aims to identify the role of organizational trust in enhancing organizational loyalty at ALFA PIPE, the Algerian Pipe Manufacturing Company in Ghardaïa. To achieve the objective of the study, the descriptive approach was adopted using the case study method. The questionnaire was employed as the main research instrument on a sample of 80 individuals consisting of managers and employees of the company.

After analyzing the data using SPSS statistical software version 29, the study reached several findings, the most important of which were the existence of a positive statistically significant correlation between organizational trust and organizational loyalty, in addition to the existence of a statistically significant effect of organizational trust, through its three dimensions (trust in top management, trust in supervisors, and trust in co-workers), on organizational loyalty.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Loyalty, Trust in Top Management, Trust in Supervisors, Trust in Co-workers.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الاختصارات والرموز
XI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
9	المطلب الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
21	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
29	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عنها
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة
34	المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

القوائم

36	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمومترية
43	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة
47	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
62	المطلب الثاني: اختبار العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والفروق في متغيرات الدراسة
74	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
74	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
76	المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
(1-2)	توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية	36
(2-2)	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	40
(3-2)	مصفوفة صدق الاتساق الداخلي للمحاور والأبعاد الإجمالية للدراسة	41
(4-2)	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد ومحاور الدراسة	42
(5-2)	نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف للكشف عن نوع توزيع بيانات متغيرات الدراسة	44
(6-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
(7-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	48
(8-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	50
(9-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	51
(10-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	53
(11-2)	يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية - بعد الثقة بالإدارة العليا	54
(12-2)	يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية - بعد الثقة بالمشرفين	56
(13-2)	يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية - بعد الثقة بزملاء العمل	58
(14-2)	يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي	60
(15-2)	نتائج تحليل اختبار فرضيات الارتباط بين الثقة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي	63

القوائم

65	نتائج تحليل اختبار فرضيات معامل الانحدار الخطي لأثر الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي	(16-2)
66	نتائج الفرضية الفرعية الأولى (أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على الولاء التنظيمي)	(17-2)
67	نتائج الفرضية الفرعية الثانية (أثر بعد الثقة بالمشرفين على الولاء التنظيمي)	(18-2)
68	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (أثر بعد الثقة بزملاء العمل على الولاء التنظيمي)	(19-2)
70	يوضح اختبار (T-Test) لمتغير الجنس (حول مستوى الولاء التنظيمي)	(20-2)
71	يوضح نتائج التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لباقي المتغيرات الشخصية	(21-2)

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهمية الثقة التنظيمية	10
(2-1)	محددات الثقة التنظيمية وآثارها على الموظفين	12
(3-1)	أبعاد الثقة التنظيمية	14
(4-1)	أهمية الولاء التنظيمي	17
(5-1)	هرم ماسلو للحاجات	19
(6-1)	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	20
(1-2)	نموذج الدراسة	38
(2-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	48
(3-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	49
(4-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	50
(5-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	52
(6-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	53

قائمة الاختصارات والرموز

الرقم	المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية	الصفحة
01	OT	Organizational Trust	الثقة التنظيمية	9
02	TSM	Trust in Senior	الثقة بالإدارة العليا	13
03	TS	Trust in Supervisors	الثقة بالمشرفين	13
04	TC	Trust in Colleagues	الثقة بزملاء العمل	14
05	OL	Organizational Loyalty	الولاء التنظيمي	15
06	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	44

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89	قائمة الأساتذة المحكمين	01
90	الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة	02
94	مخرجات برنامج SPSS	03
101	طلب تسهيل مهمة	04
102	شهادة تصحيح مذكرة الماستر	05



أ- توطئة:

تعد المنظمات الحديثة بيئة تتداخل فيها العلاقات الإنسانية والتنظيمية بشكل معقد، حيث لم يعد نجاحها يعتمد فقط على الهياكل الرسمية والإمكانات المادية، بل أصبح يرتبط بشكل كبير بالعوامل السلوكية والنفسية للموظفين داخل بيئة العمل، ومن بين أبرز هذه العوامل تبرز الثقة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا لضمان استقرار المنظمة واستمراريتها، إذ تعكس مدى شعور الموظفين بالأمان والاطمئنان تجاه الإدارة والزملاء، ومدى إدراكهم لعدالة وشفافية القرارات التنظيمية، كما تسهم هذه الثقة في تعزيز التعاون بين أفراد المؤسسة، وتقوية العلاقات الإيجابية، والحد من الصراعات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وفي المقابل، يعد الولاء التنظيمي من أهم المخرجات السلوكية التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها، حيث يعبر عن درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في الاستمرار فيها والدفاع عنها، بالإضافة إلى التزامه بأهدافها وقيمها، كما يسهم في استقرار الموارد البشرية، والحد من معدل دوران العمل، وتعزيز فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية.

ب- إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية التي تحظى بها الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المنظمات الحديثة، باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد واستقرار الموارد البشرية، فقد تم اختيار دراسة هذا الموضوع من أجل الإحاطة بمختلف جوانبه، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

■ إلى أي مدى تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب ALFA PIPE بغرداية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؟

ت- فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وبقصد الإجابة عن التساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المستوى العام للثقة التنظيمية والمستوى العام للولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.
- * **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛
- * **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقة بالمشرفين والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛
- * **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الثقة بزملاء العمل والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة التنظيمية ككل على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.
- * **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بالإدارة العليا على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛
- * **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بالمشرفين على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛
- * **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بزملاء العمل على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

ث- أهداف الدراسة:

بناء على الفرضيات التي تم طرحها سابقا، تم تحديد جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ❖ تقديم تصور شامل لمفهوم الثقة التنظيمية ومحتوياتها وسبل تعزيزها؛
- ❖ عرض الإطار النظري والفكري لمفهوم الولاء التنظيمي؛
- ❖ بيان العلاقة القائمة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

ج- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

من الجانب النظري:

1. تسهم هذه الدراسة في إبراز بعدين أساسيين في حياة المؤسسات ألا وهما الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي؛
2. الحاجة الماسة إلى التعرف على العوامل التي تسهم في تعزيز ثقة الموظفين ورفع مستوى ارتباطهم بالمؤسسة محل الدراسة؛
3. من شأن هذه المتغيرات أن تقدم إضافة للمؤسسة محل الدراسة، نظرا لدورها المحوري في نجاحها واستمراريتها.

من الجانب التطبيقي:

1. تسهم هذه الدراسة في تطوير قدرات ومهارات المسؤولين وأصحاب الإدارات العليا في المؤسسة محل الدراسة؛
2. تسهم هذه الدراسة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال فهم مشكلات الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق مواءمة بين أهدافهم والأهداف العامة للمؤسسة.

ح- مبررات اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب ومبررات دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى شقين:

أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- الاستفادة من هذه الدراسة في الحياة اليومية؛
- اكتساب معارف وخبرات جديدة، والرغبة في دراسة موضوع حديث يواكب الواقع؛

➤ الإحساس بأهمية الموضوع وقيمه العلمية.

➤ أسباب موضوعية: وتتمثل في:

➤ توافق موضوع الدراسة مع تخصص إدارة أعمال؛

➤ المساهمة في إثراء المكتبة المركزية بمراجع يمكن الاستفادة منها لاحقاً؛

➤ تزايد اهتمام المؤسسات الحديثة بمفهومي الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي باعتبارهما عنصرين أساسيين

لضمان استقرار المؤسسة ونجاحها.

خ- منهج الدراسة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة حالة في الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، إذ يتيح هذا المنهج التعبير عن الظاهرة المدروسة من جوانبها الكمية والكيفية، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها.

د- أدوات الدراسة:

للقيام بدراسة حالة على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، تم تصميم وتحكيم وتوزيع استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة هذه البيانات، مع الاعتماد على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

ذ- مصادر جمع المعلومات:

اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمجلات والرسائل العلمية والدراسات السابقة؛

- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفين المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية.

ر- حدود الدراسة:

يمكن تحديد نطاق الدراسة على النحو الآتي:

مقدمة

- ❖ الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على موضوع الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي؛
- ❖ الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، والبالغ عددهم 80 موظفاً؛
- ❖ الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية؛
- ❖ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال فترة ممتدة من 2026/04/16 إلى غاية 2026/05/10.

ز- مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر باللغة العربية والأجنبية.

س- نموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة، تم إعداد نموذج الدراسة كما يلي:

المتغيرات الشخصية والوظيفية Personal and Functional Variables

الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، السمي الوظيفي، الخبرة المهنية

الثقة التنظيمية

- الثقة بالإدارة العليا
- الثقة بالمشرفين
- الثقة بزملاء العمل

الولاء التنظيمي

المتغير التابع Organizational Loyalty

المتغير المستقل Trust Organizational

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ش- هيكل الدراسة:

سنتطرق في الفصل الأول إلى عرض مبحثين أساسيين، وهما:

- ❖ **المبحث الأول:** يتم فيه عرض كل من الإطار النظري للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي؛
- ❖ **المبحث الثاني:** يتم فيه عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وسنتطرق في الفصل الثاني إلى عرض ثلاثة مباحث أساسية، متمثلة في:

- ❖ **المبحث الأول:** يتم فيه التطرق لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها بالإضافة إلى عرض متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمترية مع تناول الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات؛
- ❖ **المبحث الثاني:** يتم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع متغيرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والفروق في متغيرات الدراسة؛
- ❖ **المبحث الثالث:** يتم فيه تناول مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها بالإضافة إلى مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة.

ص- صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أبرزها:

- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة على الموظفين؛
- قلة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة؛
- محدودية المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لثقة التنظيمية والولاء
التنظيمي

تمهيد

تعد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، لما لهما من تأثير مباشر في استقرار المؤسسات ورفع كفاءتها وتحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى بناء علاقات قوية ومتوازنة مع الموظفين تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، بما يسهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، ومن هنا ارتأينا لتقسيم الفصل إلى مبحثين:

➤ **المبحث الأول:** سنتناول في هذا المبحث عرضاً لكل من مفهومي الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتوضيح العلاقة بينهما.

➤ **المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والمقارنة بين الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك، وعليه يحتوي هذا المبحث على الإطار النظري للثقة التنظيمية، والإطار النظري للولاء التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الثقة التنظيمية، أهميتها، العوامل المؤثرة فيها وأبعادها.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية: تعد الثقة التنظيمية من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وسوف نورد فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالثقة التنظيمية:

- عرفت الثقة التنظيمية على أنها: "مصدر أساسي لرأس المال الاجتماعي داخل النظم الاجتماعية، وبالتالي فهي عنصر محوري في الأداء المجتمعي"¹.

- كما يمكن تعريفها من طرف الطائي على أنها: "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة، وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المؤسسة، بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المؤسسة"².

- ويمكن تعريفها بأنها: "توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقة التنظيمية تمثل قيمة معنوية داخل المؤسسة، تقوم على التوقع الإيجابي تجاه سلوكيات ونوايا الآخرين، بما يساهم في خلق بيئة تعاونية مستقرة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.

¹ كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، ج1، ط1، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص42.

² عادل بابكر محجوب إدريس، تعزيز الثقة بين القضاة والتفتيش القضائي، المؤتمر الحادي والعشرين لرؤساء إدارات وأجهزة التفتيش القضائي في الدول العربية، الإدارة العامة للتفتيش والجودة، جامعة الدول العربية، السودان، 2002، ص2.

³ حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص174.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية: تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية¹:

- ❖ عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة؛
- ❖ تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي؛
- ❖ عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني؛
- ❖ إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية؛
- ❖ الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية؛
- ❖ الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

يتضح مما سبق أن الثقة التنظيمية تشكل عنصرا أساسيا في نجاح أي مؤسسة، إذ تساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين، ورفع مستوى التواصل الفعال داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى تحسين الأداء والإنتاجية من خلال خلق مناخ إيجابي يشعر فيه الفرد بالأمان والاحترام المتبادل.

الشكل رقم (1-1): أهمية الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص36.

¹ موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة - دراسة حالة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، 2016، ص36.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

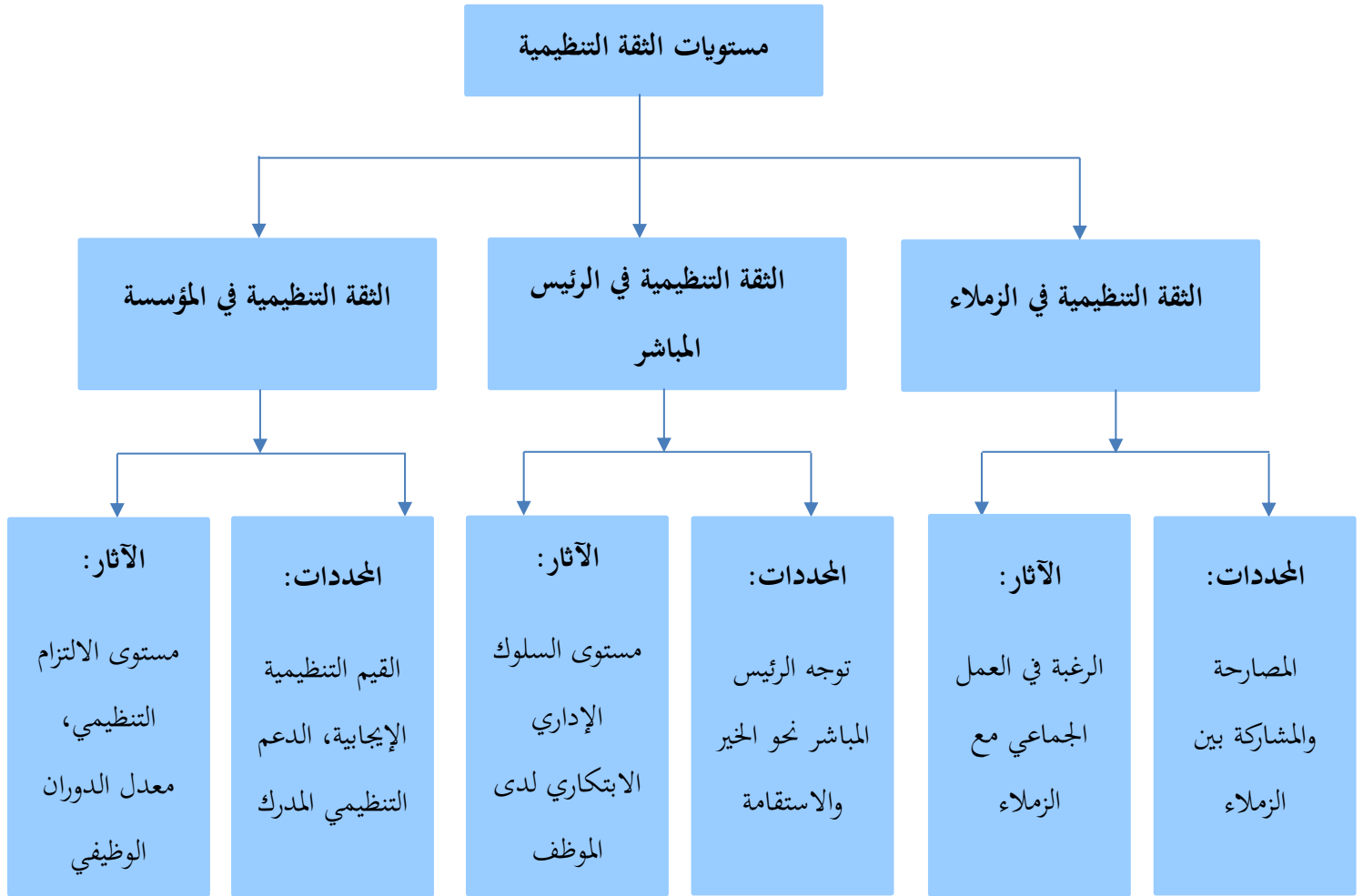
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة، نذكر منها¹:

- حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للموظفين، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة
- تتمثل في العدالة وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً إيجابياً من قبل القيادات؛
- الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة لترسيخ الثقة وإشباع شعور الانتماء لدى الموظفين؛
- اعتماد المؤسسات على بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية، تعتمد على الثقة في قدرات الموظفين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي؛
- تهيئة بيئة تنظيمية تمكن الموظفين من استثمار قدراتهم الكامنة، وتدعم تطورهم وتشركهم في صنع القرارات، مع منحهم بعض الصلاحيات، وتحفيزهم على الابتكار؛
- إظهار اهتمام المؤسسة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة؛
- إظهار المشكلات، ومناقشة الأخطاء، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة؛
- وضوح رسالة المؤسسة من خلال تحديد دقيق لرؤية المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية.

يتبين مما سبق أن العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تنقسم إلى ثلاث محاور رئيسية: عوامل تتعلق بالمؤسسة ذاتها، وأخرى ترتبط بالمشرف أو المدير المباشر، وثالثة تتصل بطبيعة العلاقات بين الزملاء.

¹ دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص 27.

الشكل رقم (1-2): محددات الثقة التنظيمية وآثارها على الموظفين



المصدر: نسرین غانم عبد الله أبو شوايش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص21.

بناء على ما ورد في الشكل أعلاه فإن للثقة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسية متمثلة في: الثقة في المؤسسة، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الزملاء، بحيث نجد أنه في كل مستوى محددات وآثار مترتبة على كل منها على الموظفين.

الفرع الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية: بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد، وهي: الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل.

فيما يلي توضيح مبسط لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة:

1. **الثقة بالإدارة العليا:** تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاية النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

أيضا الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقيادة العليا في المؤسسة وأنها تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة فإنهم سيكونون أكثر همة ودافعية وعطاء، ومن ثم أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة، وفي ظل هذا يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع الروح المعنوية للمرؤوسين¹.

نلاحظ أن ثقة الأفراد في المؤسسة تتأثر بمدى وضوح أهدافها وقيمها واتجاهاتها، ومدى التزامها بالقرارات والسياسات العادلة والشفافة، كما يعتمد ذلك على تقديمها الدعم المناسب لأعضائها، وانعكاس وعودها في سلوكها وممارساتها الفعلية، بالإضافة إلى أن قدرة المؤسسة على إدارتها بكفاءة وفعالية تسهم في بناء سمعة طيبة لها داخل المؤسسة وخارجها.

2. **الثقة بالمشرفين:** تنبثق من تصورات العامل ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى الموظفون أن المشرف يهتم بهم وبمشاكلهم وتقديمه للفرص المتاحة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، وأن يعاملهم بالاحترام المتبادل، كل ذلك حتما سيؤدي إلى ثقة الموظفين بالمشرف ومن ثم زيادة الولاء له وللمؤسسة².

كما أكدت إحدى الدراسات بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية والعدالة التفاعلية، وهي الطريقة التي بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين³.

نلاحظ أن ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل تقوم على قناعتهم وإيمانهم به، نتيجة شعورهم باهتمامه ودعمه وتقديره لهم، وتلبية لاحتياجاتهم الشخصية، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، إضافة إلى إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما ترتبط هذه الثقة بالتزام المشرف بالنزاهة والشفافية، وبسعيه إلى تنمية مهارات وقدرات الموظفين، بما يمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

¹ أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2014، ص232.

² Morad Mansour, **Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudia Companies**, Journal of Economic, Business and Management, Vol 2, No 1, king Fahd University of Petroleum and Minerals, Saudia, 2014, P 23.

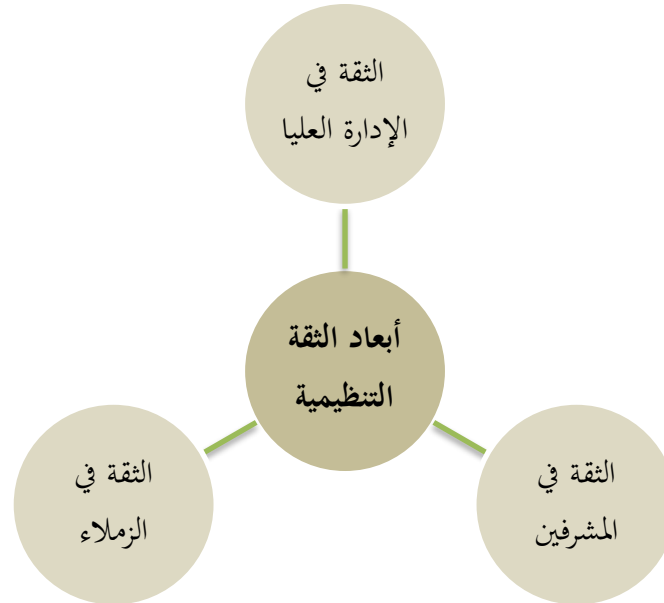
³ George A. Porumbescu and al, **Building trust: Communication and Subordinate Trust in Public Organizations**, Transylvanian Review of Administrative Science, No 38, 2013, P 38.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

3. **الثقة بزملاء العمل:** هي ثقة الأفراد داخل المؤسسة ببعضهم البعض من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة والاعتماد المتبادل بين جميع الأفراد، وإشراكهم في الرؤى والأفكار والأهداف، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم، بما يعكس وحدة الهدف وتحقيق الغايات المنشودة¹. نلاحظ أن ثقة العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة تتجلى من خلال تعزيز حلقات التعاون وتفعيل آليات الاعتماد المتبادل، بما يرسخ ثقافة تقاسم المعرفة وتطويرها باستمرار، كما أن توظيف مهارات وخبرات الزملاء المتخصصين في الإخراج يساهم في إضفاء قيمة إضافية للموضوع.

يظهر مما سبق أن الثقة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة مع بعضها البعض، والتي تعكس طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، وتمثلة في: الثقة في الإدارة العليا من خلال شعور العاملين بعدالة القرارات وصدقها ووضوح رؤية المؤسسة وصدق التوجهات العامة التي تقودها الإدارة، الثقة في المشرفين والمتعلقة بالعلاقة المباشرة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين والتي تقوم على الدعم والتوجيه العادل والاحترام في التعامل والقدرة على الإنصاف في تقييم الأداء، والثقة بين الزملاء من خلال العلاقات القائمة على التعاون والتفاهم وتبادل المعلومات والخبرات في بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة.

الشكل رقم (1-3): أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة سابقا

¹ أميرة خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، مكوناته والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي: يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري، إذ يهتم بدراسة مدى انسجام أفراد المؤسسة وتعاونهم مع بعضهم البعض، بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، وستتناول فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي:

- عرف الولاء التنظيمي على أنه: "درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراره عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم"¹.

- كما يمكن تعريفها من طرف Abdullah على أنه: "الارتياح الذي ينبع من الرضا عن المتغيرات مثل المكافآت وظروف العمل، التعاون والعمل الجماعي والعلاقة مع المشرف"².

- ويمكن تعريفه بأنه: "شعور العاملين بالحب تجاه المؤسسة والتعلق بها، باعتبارها مكاناً للحياة والعمل والاستقرار بها"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء التنظيمي يعبر عن شعور إيجابي متولد عند الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، والارتباط النفسي والمعنوي بها والإخلاص لأهدافها، مع الرغبة في الاستمرار والانتماء إليها.

¹ رياض أحمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، 2008، ص 69.

² أميرة خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 234.

³ منال رشاد عبد الفتاح، أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس - دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية والمنوفية -، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد 11، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص 184.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي: تكمن أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق المزايا التالية ¹:

✚ يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة؛

✚ يساعد في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير في العمل ²؛

✚ يعتبر ذو تأثير واضح على سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وفي مستوى الأداء والإنتاجية؛

✚ يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسستهم، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة؛

✚ يعتبر أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة ³؛

✚ يساهم الولاء التنظيمي في ضمان استمرار العاملين في المؤسسة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة، كما يخفف العبء على الرؤساء في توجيه العاملين؛

✚ انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، اللامبالاة في العمل، السرقة والتخريب.

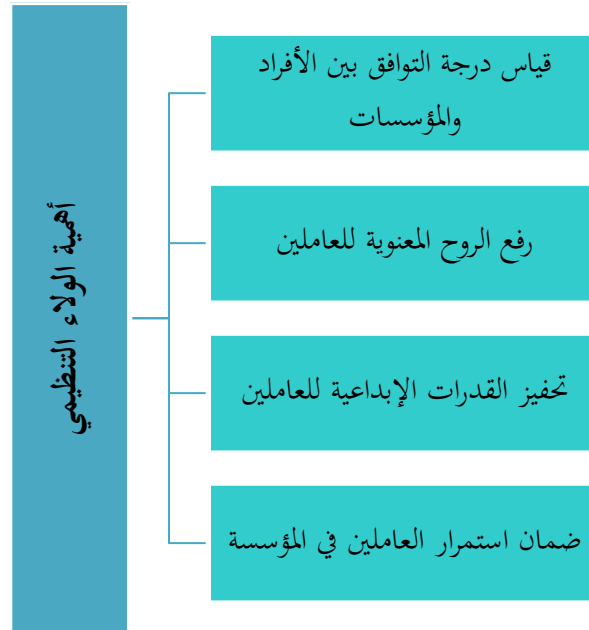
يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي يعد من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة واستقرارها، حيث يساهم في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسستهم ورفع مستوى انتمائهم لها، بالإضافة إلى زيادة الالتزام والجدية في أداء المهام، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

¹ سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، المجلد 4، العدد 11، الولايات المتحدة الأمريكية، 2013، ص5.

² فيصل محمود الشواورة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 5، الأردن، 2013، ص23.

³ معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري -، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 63، العراق، 2012، ص6.

الشكل رقم (1-4): أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة سابقا

الفرع الثالث: مكونات الولاء التنظيمي: يتكون الولاء التنظيمي من مجموعة من المكونات التي تفسر ارتباط الموظفين بمؤسستهم واستعدادهم للاستمرار في العمل من أجل تحقيق أهدافها، وتتمثل في العناصر الآتية¹:

- **الولاء العاطفي (المؤثر):** ويتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية ومستوى الأهمية والكيان والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- **الولاء المستمر:** درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء العاطفي - قيم وأخلاقيات الأعمال -، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص156.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

➤ **الولاء المرتبط بالموقف:** فيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، حيث أن

العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبر عن النظرة التبادلية، وهي قريبة من

النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم، حيث أن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.

➤ **الولاء السلوكي:** يهتم بالعملية التي يطور فيها التزامه ليس بالتنظيم فقط، وإنما أيضا بما يفعله أو يؤديه.

يظهر مما سبق أن للولاء التنظيمي مكونات متعددة منها ما ينشأ عن المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرارات، ومنها

ما يتحقق من خلال الدمج الجيد للأفراد داخل المؤسسة، حيث تتفاعل هذه المكونات فيما بينها وتؤدي إلى زيادة درجة الالتزام وتحقيق الأهداف.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور،

عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، وقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي

تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وتعتبر دراسات "روبرت مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي

أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي، وهي¹:

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم،

فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك

الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات،

فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما

يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد

لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار

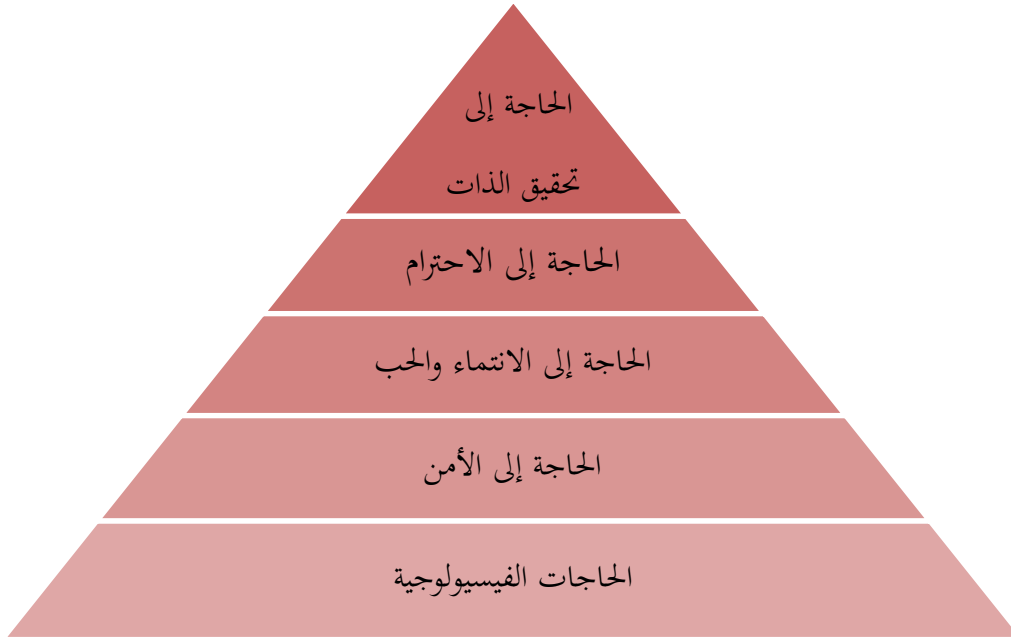
إليها "إبراهيم ماسلو" في نظرية سلم الحاجات، كذلك نظرية بورتر ونظرية ألدرفر اللتين بحثتا في قضايا الانتماء

والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات،

وقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، صص 126-127.

الشكل رقم (1-5): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

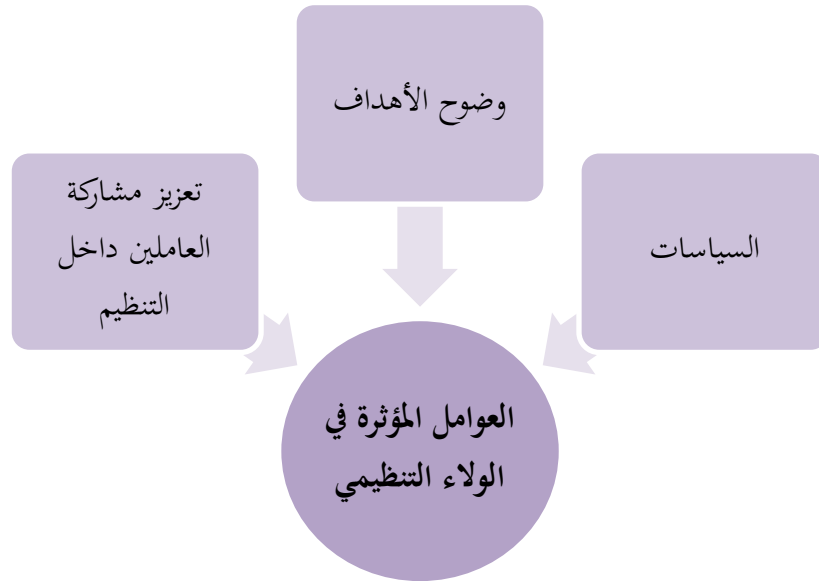
- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمؤسسة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي، يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف¹.

يتبين مما سبق أن العوامل المذكورة تسهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين، حيث تعد هذه العوامل مترابطة ومتكاملة فيما بينها، فكل عامل منها يساعد في تحقيق مستوى أعلى من الولاء، كما أن إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة ارتباطه بالمؤسسة، كذلك إذا كانت الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة واضحة فإنها تساهم في رفع درجة الولاء لدى العامل.

¹ المرجع السابق، ص 129.

الشكل رقم (1-6): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 126-129.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

من خلال مراجعة الأدب النظري وعلى ما توصل إليه العديد من الباحثين في نتائج دراستهم لطبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، فإنه يمكننا توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

غالباً ما تكون العلاقة موجودة وطردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، قائمة على التأثير والتأثر، حيث أينما شعر العاملين بالثقة التنظيمية زاد ولائهم سواء نحو عملهم أو نحو المؤسسة التي يعملون بها، إذ تعد الثقة واحدة من أهم مدخلات الولاء التنظيمي، كما أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيله وتدعيمه، فلا ولاء بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه، كما أن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الإبداع والابتكار والفعالية التنظيمية، مما يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها والتي تعد بدورها أحد أهم مراحل الولاء التي من خلالها تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل إلى مرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام، فعند شعور العامل بالثقة في رئيسه، ويرى أنه يثمن الجهود التي يبذلها ويأخذ في الاعتبار آرائه وأفكاره (الدعم القيادي)، فإن كل هذا يؤدي إلى زيادة الاهتمام بأهداف المؤسسة وزيادة رغبته في الالتزام والبقاء فيها والدفاع عنها، أيضاً تعد الثقة والولاء أمران متلازمان، فكلما زاد مستوى الثقة التنظيمية كلما قل دوران العمل وانخفض الصراع، مما يخلق مناخاً من الانضباط والانتماء، ورفع معدلات الولاء والتماسك في المؤسسة¹.

¹ محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الرقازيق بمصر، مجلة كلية التربية بالرقازيق، جامعة الرقازيق، العدد 93، مصر، 2016، ص 270.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

سنتناول من خلال هذا المبحث أهم الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، والتي ساهمت في إثراء الجانب النظري والتطبيقي لموضوعنا "الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي"، والبالغ عددها (6) دراسات، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة محمد عيد عتريس (2016)، مقال بعنوان "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الرقازيق بمصر"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع كل من الثقة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الرقازيق، والتعرف عن طبيعة العلاقة بينهما، مع وضع تصور مقترح لتدعيم كل منهما، ولمعالجة الإشكالية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كما أجريت دراسة حالة على عينة ممثلة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية بلغت (69) فرداً بنسبة 30,4% من المجتمع الأصلي للدراسة، وكان المنهج المستعمل في الدراسة هو المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة وطيدة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

2. دراسة موفق سهام، ضيف أحمد (2016)، مقال بعنوان "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء

للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بمدينة بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلاً بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بمدينة بسكرة، ولمعالجة الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (90) عاملاً، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي SPSS، أما المنهج المعتمد في الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة في مستوى الولاء لموظفي البحث العلمي.

3. دراسة أميرة خضير كاظم (2014)، مقال بعنوان "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

– دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف –"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقة التنظيمية (الإدارة العليا للمؤسسة، المشرفين، زملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعنوي، المستمر)، ولمعالجة الإشكالية تم توزيع (67) استبانة على عينة عشوائية لدى خمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أما المنهج المستعمل في الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي في فروع مصرف الرافدين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة (2015) Fariba karimi & Parastoo Gashtasebi Fard مقال بعنوان «The

Silence with Relationship between Organizational Trust and Organizational Employees of Islamic "Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Azad University"»

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة النموذج الهيكلي بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاد الإسلامية في آصفهان (فرع خراسان)، ولمعالجة الإشكالية تم اختيار 180 موظفا بطريقة عشوائية بسيطة، وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة، وتم تحليلها بتطبيق معامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلات الهيكلية، أما المنهج المتبع في الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة هي: أن الثقة التنظيمية لها علاقة عكسية وعملية مع الصمت التنظيمي، ولها علاقة إيجابية وهامة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أيضا، كما هناك علاقة عكسية وهامة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2. دراسة (2015) Bricci Luciana and al مقال بعنوان «The Effects of Trust, Commitment and Satisfactions on Customer Loyalty in The Distribution

Sector»

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار التأثيرات الرئيسية للثقة والالتزام ورضا العملاء عن الولاء في مجال التسويق مع عينة من العملاء من قطاع التوزيع في البرتغال، وللإجابة على الإشكالية تم الحصول على 100 استبيان صالح

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

للدراسة، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج: أن الثقة لها تأثير إيجابي ومباشر على الالتزام وعلى الولاء، والالتزام له تأثير إيجابي مباشر على الولاء، والرضا له تأثير إيجابي ومباشر على الولاء.

3. دراسة (Mai Ngoc Khyong & Bui Diem Tien (2013) مقال بعنوان «factors influencing employee loyalty directly and indirectly throw job satisfaction»

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي بمدينة هوشي منه، وبيان العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، ولمعالجة الإشكالية تم تطبيق دراسة ميدانية على عينة مقدرة بـ 201 موظفا ينتمون إلى 11 مصرفا، وهذا باستخدام المنهج الكمي الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	معايير التشابه والاختلاف	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية. - تناولت الدراسة المتغيرات الآتية: الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.	دراسة محمد عيد عتريس (2016) "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق بمصر"	من حيث هدف الدراسة	كلا الدراستين تسلطان الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي	ركزت دراستنا على بيان العلاقة والتأثير بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية بينما ركزت الدراسة السابقة على تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي مع بناء نموذج تطبيقي لتحسين هذه العلاقة داخل المؤسسة الجامعية
		من حيث عينة الدراسة	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن مختلف المناصب الوظيفية	طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت على عينة تقدر بـ 69 موظفا

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

- طبقت الدراسة على عينة تقدر بـ 80 موظفا. - تمت الدراسة في 2026/2025 بغرداية.		من حيث بيئة الدراسة	أجريت الدراستين في مؤسسات رسمية تنظيمية	أجريت دراستنا في مؤسسة إنتاجية بينما الدراسة السابقة فأجريت في مؤسسة جامعية
		من حيث المنهج المتبع	اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي	/
		من حيث أداة الدراسة	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	ركزت دراستنا على مؤسسة إنتاجية مع تكييف فقرات الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة الإنتاجية ومحتواها بينما الدراسة السابقة فركزت على مؤسسة جامعية مع تكييف فقرات الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة البيئة الأكاديمية
دراسة موفق سهام، ضيف أحمد (2016) "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بمدينة بسكرة"		من حيث هدف الدراسة	تسعى كلا الدراستين إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي	ركزت دراستنا على بيان العلاقة والتأثير بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية/ إنتاجية بينما ركزت الدراسة السابقة على تحليل مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة داخل مؤسسة بحثية علمية
		من حيث عينة الدراسة	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن مختلف المناصب التنظيمية	طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت على عينة تقدر بـ 90 موظفا
		من حيث بيئة الدراسة	أجريت الدراستين في مؤسسات رسمية ذات طابع تنظيمي إداري	أجريت دراستنا في مؤسسة صناعية بينما الدراسة السابقة فأجريت في مؤسسة بحثية علمية
		من حيث المنهج المتبع	اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي	/

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

		من حيث أداة الدراسة	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	ركزت دراستنا على مؤسسة صناعية/ إنتاجية بينما الدراسة السابقة فركزت على مؤسسة بحثية علمية مما ينعكس على صياغة أسئلة الاستبيان وطبيعة البيانات المستخدمة فيه
	دراسة أميرة خضير كاظم (2014) "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف -"	من حيث هدف الدراسة	تهدف كلا الدراستين إلى التعرف عن دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي	ركزت دراستنا على بيان دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية/ إنتاجية بينما الدراسة السابقة فقد ركزت على تحليل دور الثقة التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي داخل فروع مصرفية متعددة
		من حيث عينة الدراسة	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن مختلف المناصب الوظيفية	طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت على عينة تقدر بـ 67 موظفا ينتمون إلى خمسة فروع مصرفية
		من حيث بيئة الدراسة	أجريت الدراستين داخل مؤسسات تنظيمية رسمية	أجريت دراستنا في مؤسسة صناعية/ إنتاجية بينما الدراسة السابقة فأجريت في فروع القطاع المصرفي
		من حيث المنهج المتبع	/	اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيقها على مؤسسة واحدة فقط، الأمر الذي أتاح تقديم تحليل معمق ودقيق لواقعها بينما اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي
		من حيث أداة الدراسة	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	/

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

دراسة Fariba karimi & Parastoo Gashtasebi Fard (2015) «The Silence with Relationship between Organizational Trust and Organizational Employees of Islamic "Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Azad University"»	من حيث هدف الدراسة	/	ركزت دراستنا على معرفة دور بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية بينما ركزت الدراسة السابقة على دراسة النموذج الهيكلي بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاد الإسلامية
	من حيث عينة الدراسة	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن مختلف المناصب الوظيفية	طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت على عينة تقدر بـ 180 موظفا
	من حيث بيئة الدراسة	أجريت الدراستين في مؤسسات رسمية تنظيمية	أجريت دراستنا في مؤسسة إنتاجية بينما الدراسة السابقة فأجريت في مؤسسة جامعية
	من حيث المنهج المتبع	اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي	/
	من حيث أداة الدراسة	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	ركزت دراستنا على مؤسسة إنتاجية بينما الدراسة السابقة فركزت على مؤسسة جامعية مما ينعكس على صياغة أسئلة الاستبيان وطبيعة البيانات المستخدمة فيه
دراسة Bricci Luciana and al (2015) «The Effects of Trust, Commitment and Satisfactions on Customer Loyalty in	من حيث هدف الدراسة	تسعى كلا الدراستين إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي	ركزت دراستنا على بيان العلاقة والتأثير بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية/ إنتاجية بينما ركزت الدراسة السابقة على إظهار التأثيرات الرئيسية للثقة والالتزام ورضا العملاء عن الولاء في قطاع التوزيع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت على عينة تقدر بـ 100 عميل	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن مختلف المناصب التنظيمية	من حيث عينة الدراسة	The Distribution Sector»
أجريت دراستنا في مؤسسة صناعية بينما الدراسة السابقة فأجريت في شركة تعمل على توزيع منتجات التنظيف والمنتجات المهنية	أجريت الدراستين في مؤسسات رسمية ذات طابع تنظيمي إداري	من حيث بيئة الدراسة	
اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي، مع التركيز على بيان دور الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مما يجعلها أكثر تركيزا وأحادية المتغير بينما اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على تحليل تأثيرات الثقة والالتزام ورضا العملاء عن الولاء، من خلال تأثير عدة متغيرات مستقلة على الولاء التنظيمي في بيئة قطاع التوزيع	/	من حيث المنهج المتبع	
/	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	من حيث أداة الدراسة	
ركزت دراستنا على إبراز دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل مؤسسة صناعية بينما ركزت الدراسة السابقة على بيان العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي	/	من حيث هدف الدراسة	دراسة Mai Ngoc Khyong & Bui Diem Tien «factors (2013) influencing employee loyalty directly and indirectly throw job satisfaction»
طبقت دراستنا على عينة تقدر بـ 80 موظفا بينما الدراسة السابقة فطبقت	اعتمدت الدراستين على موظفين ضمن	من حيث عينة الدراسة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

على عينة تقدر بـ 201 موظفا موزعين على 11 مصرفا	مختلف المناصب الوظيفية			
أجريت دراستنا في مؤسسة صناعية بينما الدراسة السابقة فأجريت في قطاع مصرفي	أجريت الدراستين في مؤسسات رسمية تنظيمية	من حيث بيئة الدراسة		
اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي بينما اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الكمي	/	من حيث المنهج المتبع		
/	استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة لجمع البيانات	من حيث أداة الدراسة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عنها

سنتناول من خلال هذا المطلب مجال الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز دراستنا الحالية عنها.

الفرع الأول: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، من أبرزها:

- تقديم رؤية شاملة وإطار منهجي متكامل لموضوع الدراسة، مما يساعد على توجيهها بشكل دقيق ومنظم.
- تقديم شرح دقيق للمصطلحات المستخدمة في الدراسة، مع بيان تعريفاتها ضمن السياق الأكاديمي.
- الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة، إلى جانب المساهمة في إعداد الجانب التطبيقي.
- تقديم إرشادات مهمة في تصميم أدوات الدراسة كالاستبيانات، وتحديد المنهجيات المناسبة وصياغة الفرضيات بشكل منظم.
- تعد الدراسات السابقة مصدرا رئيسيا لتحديد الإشكالية ومحاورها، مما يساهم في صياغة الأسئلة البحثية وتوضيح نطاقها.
- الاستفادة من المراجع العلمية المهمة للدراسة، مما يساهم في تقليل الكثير من الجهد والوقت.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

الفرع الثاني: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة: بعد مراجعتنا للدراسات السابقة، نجد أن معظمها ركزت على توضيح العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، مع تركيز كبير على القطاعات المصرفية والأكاديمية والبحثية بالإضافة لقطاع التوزيع، وتم تحليلها باستخدام مناهج تقليدية. أما دراستنا فتتفرد بعدة خصائص تميزها عن الدراسات السابقة، منها:

- * إسقاط الجانب التطبيقي على القطاع الصناعي / الإنتاجي.
- * التركيز على الأبعاد الأساسية للثقة التنظيمية.
- * تناول الولاء التنظيمي كمتغير تابع رئيسي دون تقسيمه إلى أبعاد فرعية.
- * استهداف رؤساء وموظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية بدلا من الاعتماد على مجتمع أوسع كما هو الحال في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قدمنا استعراضاً شاملاً للمفاهيم النظرية المتعلقة بالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، من خلال دراسة الجوانب المختلفة لكل منهما بهدف تقديم رؤية شاملة تساعد على فهمها بصورة أكثر دقة. بالإضافة إلى تحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، مما ساهم في تعزيز الإطار النظري للدراسة وتحديد أهم الاتجاهات البحثية المرتبطة بهما.

كما ركز هذا الفصل على إبراز الفروقات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، من خلال تقديم جدول مقارنة يحتوي على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف (من حيث الهدف، العينة، البيئة، المنهج المتبع، الأداة). وقد ساعد ذلك في تحديد نقاط تميز هذه الدراسة مقارنة بالدراسات الأخرى، بما يساهم في تقديم إضافة علمية جديدة في مجال الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.



الفصل الثاني:

دراسة حالة حول دور الثقة
التنظيمية في تعزيز الولاء
التنظيمي بالمؤسسة محل
الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

تمهيد

تم في الفصل السابق بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يأتي هذا الفصل بشكل أساسي من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في تشخيص واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وقياس مدى مساهمتها في تعزيز الولاء التنظيمي بها. ولبلوغ هذه الغاية سيتم في هذا الفصل عرض شامل لدراسة الحالة التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث متمثلة في الآتي:

- سيتناول **المبحث الأول** الإطار المنهجي المتبع في دراسة الحالة موضحا المنهج المعتمد ومحددا مجتمع وعينة الدراسة وواصفا لأداة جمع البيانات (الاستبيان) وخصائصها السيكمومترية، بالإضافة إلى إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر برنامج SPSS.
- أما **المبحث الثاني** فخصصناه لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، حيث سيتم وصف خصائص عينة الدراسة من متغيرات ديموغرافية ووظيفية وتحليل واقع متغيري الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) ومتغير الولاء التنظيمي في المؤسسة المعنية، بالإضافة إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر بينهما والفروق المحتملة تبعا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للموظفين.
- وأخيرا سنركز في **المبحث الثالث** على مناقشة وتفسير النتائج المعروضة ومقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة وما ورد في الإطار النظري، وصولا إلى استخلاص أهم الاستنتاجات العملية والتحديات التنظيمية التي تواجه هذه المنشأة الصناعية في مسارها نحو تعزيز رأس المال الاجتماعي وتثبيت الاستقرار المهني.

من خلال هذا الفصل نهدف إلى تقديم تحليل شامل وموضوعي لواقع الثقة التنظيمية وكيفية تأثيرها في تعزيز مستويات الولاء التنظيمي بما يساهم في توفير حلول وتوصيات عملية لإدارة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية في مسار تطوير بيئة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة

يتناول هذا المبحث الأسس المنهجية والإجرائية التي استندت إليها الدراسة في جانبها التطبيقي بهدف ضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث سيتم في هذا الإطار تحديد المنهج العلمي المتبع في الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة التي تم اختيارها لتمثيله وطريقة اختيارها، كما سيتم استعراض أداة جمع البيانات المستخدمة ووصفها تفصيلا وبيان كيفية التحقق من صلاحيتها العلمية من خلال اختبارات الصدق والثبات، وأخيرا سيتم توضيح الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لتطبيق أداة الدراسة والأساليب الإحصائية والبرمجية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

سنتناول في هذا المطلب المنهج البحثي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة مع تحديد مجتمع الدراسة، ووصف العينة التي تم اختيارها، وتوضيح طريقة اختيارها ومبررات ذلك.

الفرع الأول: تحديد المنهج المتبع: لكل دراسة علمية رصينة أساس منهجي واضح يوجه خطواتها ويحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تشخيص واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"¹.

يعد المنهج الوصفي مناسباً لأنه يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات حول واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وتحديد خصائصهما ومستوياتهما لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، ولا تقف الدراسة عند حدود الوصف بل تتجاوزه إلى التحليل.

ولدراسة الظاهرة بعمق ضمن سياقها العملي في قطاع الصناعات الفولاذية الثقيلة، تم تدعيم المنهج الرئيسي بأداة الاستبيان الموجهة للموظفين للحصول على فهم شامل ومتكامل لواقع المناخ القيادي والمهني في هذه المنشأة الاقتصادية، وعليه يعتبر هذا الدمج المنهجي هو الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى لربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية في بيئة عمل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص32.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها سواء كانت هذه المفردات بشرا أو غير ذلك"¹، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع ودراستهم، وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة: "عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة"².

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأفراد المنتمين إلى الفئات الوظيفية المعنية بموضوع الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية خلال فترة إجراء دراسة الحالة، ويشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية: رؤساء المصالح والأقسام، الموظفين الإداريين والتقنيين، العمال المهنيين بالوحدة. وقبل تحديد عينة هذه الدراسة نقدم لمحة موجزة عن القطاع الذي يحتضن هذه الدراسة، حيث تعد المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE التابعة للمجمع العمومي للمنتجات الفولاذية مجمع إيميتال من الركائز الاقتصادية والصناعية الاستراتيجية في الجزائر، حيث تساهم وحدة غرداية الواقعة بالمنطقة الصناعية بنورة بشكل حاسم في تلبية احتياجات قطاع الطاقة والمحروقات والمشاريع الحيوية من خلال خطوط إنتاج ولحام الأنابيب الفولاذية الحلزونية ذات الجودة العالية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة تحديدا نظرا لبنيتها التنظيمية الهرمية وحاجتها المستمرة لتعزيز مقومات رأس المال الاجتماعي مما يجعلها البيئة الأمثل لتشخيص واقع الثقة التنظيمية وقياس أثرها العملي على كفاءة وتطور الولاء التنظيمي.

2. عينة الدراسة: نظرا لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع لتطبيق أداة الدراسة الكمية المتمثلة في الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

❖ عينة الاستبيان (العينة الكمية):

- **طريقة الاختيار:** تم اختيار عينة الاستبيان باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار هذه الطريقة تحديدا لضمان منح كل فرد في مجتمع الدراسة من عمال وإطارات فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، مما يقلل من احتمالية التحيز في الاختيار، ويوفر تمثيلا دقيقا وموضوعيا لكافة المستويات الوظيفية بالمنشأة.
- **الحجم:** فيما يتعلق بحجم العينة فقد تم استهداف مختلف المصالح والورشات المديرية والإنتاجية داخل الوحدة، حيث تم توزيع 95 استمارة استبيان على الموظفين والعمال وتم استرداد 84 استمارة منها، وبعد عملية المراجعة

¹ مصطفى نمر دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص201.

² مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel (ج1) -، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص211.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

والفحص تم استبعاد 4 استمارات نظرا لعدم اكتمال بياناتها أو عدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وبذلك بلغ الحجم النهائي للعينة التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات هذه الدراسة 80 فردا، وفيما يلي جدول يوضح طريقة ونتائج التوزيع:

الجدول رقم (2-1): توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية

البيان	العدد	النسبة المئوية (%)	ملاحظات
الاستمارات الموزعة	95	100%	تم التوزيع على مختلف المصالح والورشات
الاستمارات المستردة	84	88.42%	نسبة الاستجابة الإجمالية للعمال والإطارات
الاستمارات المستبعدة	4	—	لعدم الاكتمال أو عدم الصلاحية للتحليل الإحصائي
العينة النهائية الصالحة للتحليل	80	84.21%	نسبة الاستمارات الصالحة من إجمالي الموزع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.29

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمومترية

بعد تحديد منهج البحث المتبع في دراسة الحالة ومجتمعها وعينيتها فإننا في هذا المطلب نقوم بتحديد المتغيرات الأساسية التي تسعى الدراسة لقياسها وتحليل العلاقة بينها ووضع تصور نظري (نموذج) يوضح هذه العلاقة المفترضة، يلي ذلك اختيار وتصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول هذه المتغيرات من عينة الدراسة، وعليه سيتم في هذا المطلب أولاً تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً وتقديم النموذج التصوري الذي يربط بينها، ثم سيتم استعراض أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها (الاستبيان)، مع التركيز بشكل خاص على وصف بنية الاستبيان وإجراءات التحقق من خصائصه السيكمومترية (الصدق والثبات) لضمان صلاحيته العلمية وقدرته على قياس ما وضع لقياسه بدقة وموثوقية بالمنشأة الصناعية ALFA PIPE بوحدة غرداية.

الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها الفرضي:

1. متغيرات الدراسة: تعرف المتغيرات بأنها: "المفاهيم أو السمات أو الخصائص التي تأخذ قيما مختلفة كمية أو نوعية بين الأفراد أو الأشياء أو الظواهر التي يتم دراستها"¹. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري الذي تم استعراضه تضمنت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين هما:

¹ سعد بن سعيد الفحطاني، الإحصاء التطبيقي - المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام برنامج SPSS -، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2015، ص38.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

• **المتغير المستقل (الثقة التنظيمية):** ويقصد بها مدى اعتقاد الموظفين والعمال بأن مؤسساتهم وقيادتهم يتمتعون بالكفاءة والمصداقية ويتخذون القرارات بطريقة عادلة ومنظمة بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز بيئة عمل آمنة ومستقرة، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات أفراد العينة (موظفي وإطارات وعمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية) مدى توفر مجموعة من الأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية، والمتمثلة في: البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا، البعد الثاني: الثقة بالمشرفين، البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل، وتعتبر هذه الأبعاد الثلاثة هي المحاور الأساسية لقياس المتغير المستقل في الاستبيان.

• **المتغير التابع (الولاء التنظيمي):** ويقصد به التزام الموظف والعامل تجاه المؤسسة ورغبته في البقاء فيها والمساهمة الفعالة في نجاحها وديمومتها نتيجة شعوره بالانتماء والفخر والثقة بالمؤسسة وإدارتها، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات أفراد العينة مدى تحقق مجموعة من المؤشرات السلوكية والوجدانية، والمتمثلة في: الالتزام بأداء المهام بروح المسؤولية، الشعور بالفخر بالانتماء للمؤسسة، الرغبة في الاستمرار بالعمل مستقبلا، الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، وتشمل هذه المؤشرات مجتمعة المحور الرئيسي لقياس المتغير التابع في الاستبيان. ولقياس هذه المتغيرات تم الاعتماد على مجموعة من العبارات المقننة التي تقيس جوانب مختلفة منها، وهذا لإبراز أثر المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) في سياق الواقع الميداني للدراسة الصناعية الثقيلة بالوحدة.

2. **النموذج الفرضي للدراسة:** بناء على الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق، والذي استعرض الأدبيات المتعلقة بالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة السببية المحتملة بينهما، وبناء على التعريف الإجرائي للمتغيرات في الجزء السابق من هذا المطلب تم تصميم نموذج تصوري للدراسة يوضح العلاقة والأثر المفترضين بين أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) ككل في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية Personal and Functional Variables

الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، السمي الوظيفي، الخبرة المهنية

الثقة التنظيمية

- الثقة بالإدارة العليا
- الثقة بالمشرفين
- الثقة بزملاء العمل

الولاء التنظيمي

المتغير التابع Organizational Loyalty

المتغير المستقل Trust Organizational

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يفترض هذا النموذج أن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) تمثل

المتغير المستقل التي تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي، والذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات: لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق

أهدافها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لضمان الحصول على بيانات شاملة

ومتكاملة، تمثلت هذه الأداة في:

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

1. الاستبيان: تعد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات في العديد من الدراسات الوصفية والمسحية، وهي أداة تتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يجب عليها المستجيب بنفسه¹، وقد تم تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة (موظفي وإطارات وعمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية) حول تصوراتهم لواقع الثقة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي، تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة وأهداف الدراسة الحالية، وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: هدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن خصائص أفراد العينة لاستخدامها في وصف العينة وتحليل الفروق المحتملة في الاستجابات، وشمل هذا الجزء المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: قياس متغير الثقة التنظيمية: خصص هذا الجزء لقياس المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تضمن هذا المحور 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا بواقع 5 عبارات، البعد الثاني: الثقة بالمشرفين بواقع 5 عبارات، والبعد الثالث: الثقة بزملاء العمل بواقع 5 عبارات، وتم صياغة العبارات لتعكس الأوجه المختلفة لبيئة ومناخ الثقة التنظيمية داخل المنشأة الصناعية.
- الجزء الثالث: قياس متغير الولاء التنظيمي: خصص هذا الجزء لقياس المتغير التابع (الولاء التنظيمي) من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تضمن هذا المحور 15 عبارة غير مقسمة إلى أبعاد، تقيس في مجملها الالتزام والوفاء والارتباط الوجداني والنفسي والرغبة في البقاء والاستمرار في المؤسسة، وتم صياغة هذه العبارات بناء على المؤشرات الأساسية التي تم تحديدها في الإطار النظري للدراسة، والتي تشمل الالتزام بروح المسؤولية والفخر بالانتماء للوحدة والاستقرار الوظيفي بالرغم من التحديات القائمة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في الجزأين الثاني والثالث، وقد تم إعطاء الأوزان التالية للاستجابات: (موافق بشدة = 5 درجات، موافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة)، وسيتم تحليل إجاباتهم بناء على طول الفئات كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ المرجع نفسه، ص36.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
طول الفئة	[5 - 4.21]	[4.20 - 3.41]	[3.40 - 2.61]	[2.60 - 1.81]	[1.80 - 1.00]
دلالات الفئات	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS V.29

ويتم حساب طول الفئة انطلاقاً من:

$$* \text{ المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{قيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

$$* \text{ طول الفئة} = 5/4 = 0.80$$

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان): لضمان جودة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان

والتأكد من صلاحية الأداة للقياس العلمي الموثوق، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

1. **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه بالفعل¹. وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة تم الاعتماد على:

- **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، كما شمل التقييم مدى تغطية المحاور لأبعاد المتغيرات المرتبطة بالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى تقديم أي ملاحظات أو اقتراحات يرونها مناسبة وبناء على آرائهم وتوجيهاتهم تم إجراءات التعديلات اللازمة التي شملت إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أو إضافة عبارات أخرى للوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان مما يعزز الثقة في أن الأداة تقيس بالفعل المفاهيم المرتبطة بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- **الصدق البنائي للاستبيان:** قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي فهو أحد الطرق العلمية التي تهدف إلى قياس مدى توافق عبارات ومحاور الدراسة مع بعضها البعض للتحقق من أن الاستبانة تقيس فعليا ما وضعت لقياسه، ونعبر عن هذا الصدق إحصائيا من خلال حساب معامل الارتباط

¹ المرجع نفسه، ص38.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه مؤسسة ALFA PIPE - وحدة غرداية، ويتم الاعتماد في ذلك على الدلالة الإحصائية للمعامل وفق قاعدة علمية تنص على أنه: "إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لمعامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون يعد دالا إحصائيا، مما يعني وجود علاقة بين العبارة والبعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه".

وبعبارة أخرى فإن هذا الارتباط يؤكد أن البعد صادق ومتسق ومنسجم مع الإطار العام للدراسة، أما في حالة غياب هذه العلاقة الارتباطية فإن ذلك يشير إلى أن العبارة أو البعد لا يعكس الواقع الميداني لمؤسسة ALFA PIPE بشكل صحيح، مما يستدعي إعادة النظر فيها بالتعديل أو الحذف حتى نصل إلى أعلى درجات الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح نتائج حساب الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-3): مصفوفة صدق الاتساق الداخلي للمحاور والأبعاد الإجمالية للدراسة

المحاور والأبعاد المقاسة	معامل الارتباط بيرسون r	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	النتيجة والاتجاه الإحصائي
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا بالمحور الكلي	0.812	0.000	دال إحصائيا
البعد الثاني: الثقة بالمشرفين بالمحور الكلي	0.854	0.000	دال إحصائيا
البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل بالمحور الكلي	0.831	0.000	دال إحصائيا
المحور الأول: الثقة التنظيمية ككل بالاستبيان الإجمالي	0.895	0.000	دال إحصائيا
المحور الثاني: الولاء التنظيمي ككل بالاستبيان الإجمالي	0.921	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

يظهر من خلال القراءات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (2-3) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد بالمحور الكلي للثقة التنظيمية جاءت مرتفعة وقوية جدا، حيث انحصرت بين 0.812 و 0.854، كما سجل ارتباط المحورين الرئيسيين بالدرجة الإجمالية للأداة قيمتين عاليتين بلغت 0.895 للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) و 0.921 للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وجاءت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية Sig مساوية تماما للنسبة الصفرية 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة الافتراضي المعمول به في البحوث الأكاديمية والبالغ 0.05.

تثبت هذه المؤشرات الرقمية والنتائج المتوصل إليها إلى وجود تلاحم بنيوي واتساق داخلي متين بين الأبعاد والمحاور الكلية، مما يؤكد موضوعية البناء الهيكلي للاستبيان وصلاحيته التامة لقياس الأبعاد السيكولوجية والسلوكية المرتبطة بالمناخ القيادي والوفاء الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

2. ثبات الأداة: يقصد بها مدى قدرة الأداة المستخدمة في الدراسة على إعطاء نتائج متقاربة ومستقرة في حالة إعادة تطبيقها على نفس المجموعة وفي ظروف مشابهة أي التأكد من موضوعية الاستجابات وعدم تناقضها، ولتحقيق هذا الغرض في دراستنا الحالية قمنا بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر المقاييس العلمية استخداما وشيوعا في البحوث الإدارية والاقتصادية للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث جرى تطبيق هذا الاختبار الإحصائي باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي الإصدار 29 على بيانات العينة النهائية المكونة من 80 فردا من الإطارات والعمال في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، ويوضح الجدول التالي تفاصيل قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وصولا إلى الدرجة الكلية للاستبيان ككل كما هو مبين أدناه:

الجدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لكل بعد ومحاور الدراسة

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا	5	0.784	ثبات مرتفع
البعد الثاني: الثقة بالمشرفين	5	0.821	ثبات ممتاز
البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل	5	0.846	ثبات ممتاز
المحور الأول ككل: الثقة التنظيمية	15	0.865	ثبات ممتاز وعالي
المحور الثاني ككل: الولاء التنظيمي	15	0.892	ثبات ممتاز وعالي
الاستبيان ككل (الأداة الإجمالية)	30	0.914	ثبات ممتاز وقوي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

يتضح من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة تراوحت بين 0.784 و 0.892، في حين بلغت القيمة الإجمالية للاستبيان ككل 0.914، وبما أن جميع هذه القيم تفوق النسبة المقبولة علميا والمحددة بـ 0.70، فإن هذا يؤكد على التناسق الداخلي القوي بين عبارات الاستبيان، وتدل النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا ومستقرة، مما يجعلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها المتعلقة بدور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرمجية وفق المنهجية التالية:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين: تعد خطوة الكشف عن نوع توزيع البيانات من أهم الإجراءات المنهجية التي تسبق عملية التحليل، فهي التي تحدد المسار الإحصائي المناسب سواء باستخدام الأساليب المعلمية أو اللامعلمية، حيث تشترط الاختبارات المعلمية أن تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً لضمان دقة الاستدلال ولتحديد نوع التوزيع المتبع في هذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها اختبار كولموغوروف-سميرنوف الذي يستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من أو يساوي 50، واختبار شابيرو-ويلك الذي يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50¹، وبما أن عينة الدراسة 80 فرد أي أكبر من 50 فإننا نعتمد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف، ويتم الحكم على نوع التوزيع من خلال القيمة الاحتمالية (Sig) أو (p-value) ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 0.05.

وتستند القاعدة الإحصائية المتبعة لتحديد نوع البيانات إلى أنه: في حالة كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن ذلك يعد مؤشراً قوياً على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) بما سمح لنا باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية الرصينة مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي واختبار تحليل التباين الأحادي، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيعاً غير طبيعي، وفيما يلي عرض لنتائج كشف نوع توزيع بيانات إطارات وعمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية تجاه متغيرات الدراسة:

¹ محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 156.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (2-5): نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف للكشف عن نوع توزيع بيانات متغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة Sig	إحصاء الاختبار	المتغيرات
0.184	0.088	البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا
0.200	0.076	البعد الثاني: الثقة بالمشرفين
0.142	0.091	البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل
0.200	0.065	المحور الأول: الثقة التنظيمية ككل
0.200	0.071	المحور الثاني: الولاء التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

يتضح لنا من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة تجاوز 50 فرداً لذلك وجب الاستدلال باختبار كولموجوروف-سميرنوف، وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من 0.05، حيث:

- بالنسبة للمحور الأول (الثقة التنظيمية) نجد أن القيمة الاحتمالية لبيانات المستجوبين بلغت قيمة 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن البيانات وفق هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) نجد أن القيمة الاحتمالية لبيانات المستجوبين بلغت قيمة 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن البيانات وفق هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المبحوثين:

➤ أساليب التحليل الكمي: جرى الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره (29) لمعالجة البيانات الكمية المتحصل عليها من أداة دراسة الحالة (الاستبيان)، وقد تم استخدام جملة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

أ. التكرارات والنسب المئوية: والهدف منها هو عرض وتوصيف السمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المبحوثة من عمال وإطارات بالوحدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

- ب. **المتوسطات الحسابية:** وتستخدم لتقدير مستويات الاستجابة العامة تجاه محاور الاستبيان، وتحديد الدرجة الكلية لتوفر الثقة التنظيمية بأبعادها ومستوى الولاء التنظيمي المعتمد.
- ج. **الانحرافات المعيارية:** وتوظف لغرض قياس درجة التباين أو التجانس في آراء الموظفين حول العبارات المطروحة، مما يعكس مدى اتساق أو تشتت وجهات نظر العينة حول واقع المناخ القيادي والمهني في المنشأة الصناعية.
- د. **الوزن النسبي المثنوي:** ويعد أداة إحصائية مكملية للمتوسط الحسابي تستخدم لتقدير الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الدراسة، وترتيبها حسب الأولوية في التأثير على مستويات الوفاء والارتباط الوجداني بالمؤسسة.
- هـ. **اختبار نوع توزيع البيانات:** وهي الخطوة التي تسبق اختيار الأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتأكد من اعتدالية البيانات نظراً لأن حجم العينة يبلغ 80 فرداً، وهو الاختبار الأنسب للعينات المتوسطة والكبيرة لضمان سلامة وصلاحية استخدام الاختبارات المعلمية الرصينة.
- و. **معامل ألفا كرونباخ:** ويستخدم لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان)، والتأكد من انسجام العبارات المكونة لكل محور من محاور الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لضمان دقة وتناسق النتائج المستخلصة ميثودولوجياً.
- ز. **معامل الارتباط بيرسون:** ويستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، حيث تتراوح قيمته بين -1 و $+1$ للدلالة على طبيعة الارتباط بين ممارسات وأبعاد الثقة التنظيمية وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي.
- ح. **تحليل الانحدار:** ويعد الأداة الإحصائية الجوهرية لقياس أثر المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث تم توظيفه في هذه الدراسة للأغراض التالية:
- تحديد مدى قدرة أبعاد الثقة التنظيمية على تفسير التغيرات الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي ككل بالمنشأة.
 - قياس درجة التأثير المباشر لكل بعد من الأبعاد الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على مستوى الارتباط والوفاء المهني.
 - استخراج المعادلة الرياضية والنماذج التنبؤية التي تربط بين مناخ الثقة التنظيمية السائد وبين جودة مخرجات الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة ALFA PIPE - وحدة غرداية.
- ط. **اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA:** تم توظيف هذه الأدوات الإحصائية للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث يستخدم الأول للمقارنة بين فئتين مثل متغير الجنس، بينما يستخدم الثاني للمقارنة بين أكثر من فئتين مثل فئات العمر أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة المهنية بمؤسسة ALFA PIPE - وحدة غرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

ي. اختبار **F** لنموذج الانحدار: يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى جودة وملاءمة نموذج الانحدار ككل في تفسير العلاقة السببية بين المتغيرات، حيث يساعد في التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، ويتم الحكم على معنوية النموذج من خلال مقارنة قيمة الدلالة المصاحبة للاختبار بمستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05.

ك. معاملات الانحدار الثابت والبيتا: تمثل هذه المعاملات القيم الرياضية التي تشرح شكل وحجم الأثر، حيث يشير الثابت الإحصائي إلى قيمة الولاء التنظيمي المتوقعة لدى العمال في حالة انعدام الثقة التنظيمية، بينما يعبر معامل بيتا عن مقدار الزيادة أو الارتفاع التي تطرأ على مستويات الولاء التنظيمي والوفاء المهني عند تحسن ممارسات الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة في مؤسسة ALFA PIPE - وحدة غرداية.

ل. اختبار **T** لمعنوية المعاملات: يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من المعنوية الفردية لكل معامل من معاملات الانحدار على حدى، وذلك للتأكد من أن الأثر الذي تمارسه الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة على تعزيز الولاء التنظيمي هو أثر حقيقي وذو قيمة إحصائية يعول عليها في بيئة العمل الصناعية.

م. معامل التحديد والتشخيص الإحصائي: وهو من أهم المؤشرات الإحصائية في الدراسة، حيث يوضح النسبة المئوية التي تساهم بها الثقة التنظيمية ككل في تفسير التغيرات أو الارتفاع الحاصل في مستويات الولاء التنظيمي، فكلما ارتفعت هذه القيمة دل ذلك على أن مناخ الثقة والمصداقية هو المحرك الأساسي والفعال في تحسين جودة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة الكمية

بعد أن تم في المبحث السابق تحديد الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي أسفرت عنها دراسة الحالة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، سيرعرض هذا المبحث بشكل متكامل النتائج الكمية المستمدة من تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة من العمال والإطارات والبالغ حجمها 80 مفردة، بالإضافة إلى عرض نتائج اختبار علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرين والفروق المحتملة في استجابات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك تمهيدا لمناقشتها وتفسيرها في المبحث اللاحق.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

يركز هذا المطلب على تقديم وصف إحصائي لوجهات نظر عينة الدراسة من عمال وإطارات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية حول مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل) ومستوى الولاء التنظيمي المعتمد، وذلك بناء على تحليل بيانات الاستبيان وباستخدام التكرارات والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت لتحديد واقع كل متغير وأبعاده المختلفة بالمنشأة الصناعية ALFA PIPE - وحدة غرداية.

الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة (الاستبيان): يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 80 فردا من عمال وإطارات بالوحدة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1. متغير الجنس:

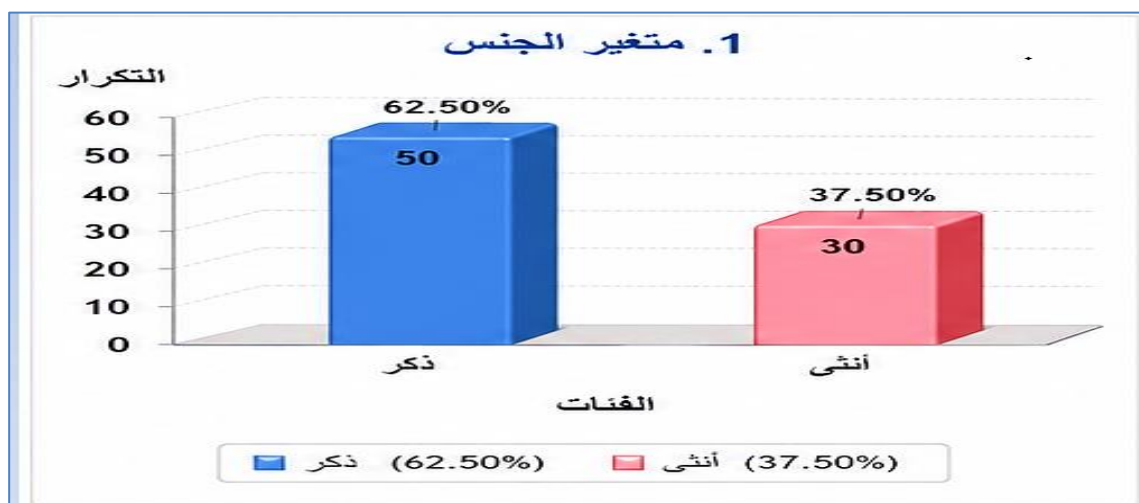
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	50	62.50%
أنثى	30	37.50%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29 و Excel 2010

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الإحصائي المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يتبين أن فئة الذكور تشكل النسبة الأكبر داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث بلغ تكرارها 50 فردا بنسبة مئوية تقدر بنحو 62.50% من إجمالي العينة بينما بلغ تكرار فئة الإناث 30 فردا بنسبة مئوية وصلت إلى 37.50% من الحجم الكلي للعينة البالغ 80 موظفا وموظفة.

يعكس هذا التوزيع الإحصائي واقع البيئة العملية للمؤسسات الصناعية الثقيلة في الجزائر والتي تفرض بطبيعتها الميدانية والفيزيائية استقطابا أكبر لفئة الرجال لا سيما في الورشات الإنتاجية وخطوط دحرجة ولحام الفولاذ، ومع ذلك فإن تمثيل فئة الإناث بنسبة تتجاوز ثلث العينة يعتبر مؤشرا واقعا وموضوعيا يترجم توجه المؤسسة نحو تعزيز الكفاءات النسوية في الوظائف الإدارية والتقنية والمالية والهندسية المتواجدة بمقرات المديریات والمصالح الفرعية التابعة للوحدة.

2. متغير الفئة العمرية:

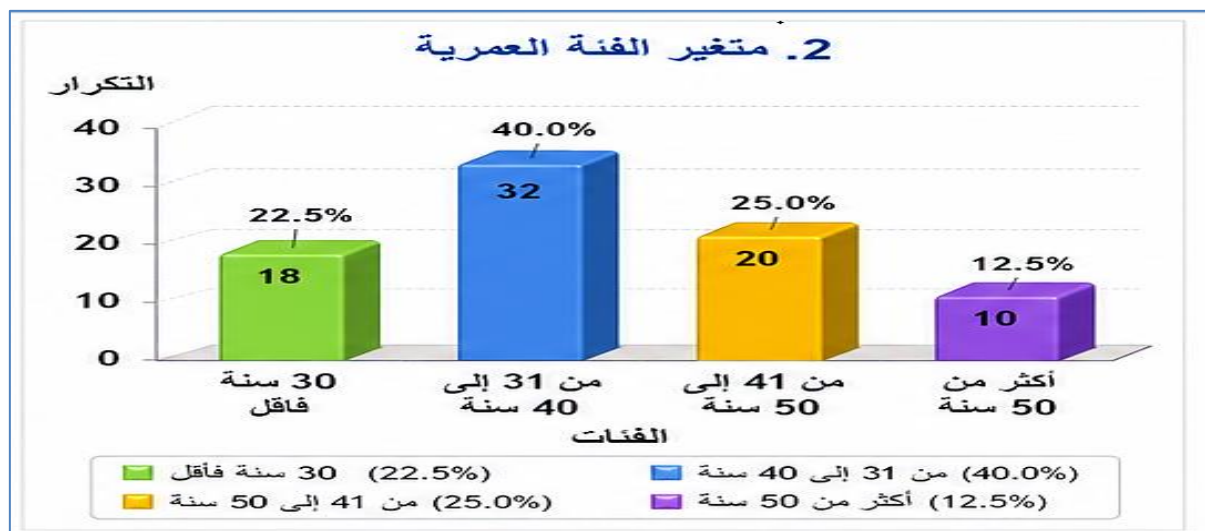
الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
30 سنة فأقل	18	22.5%
من 31 إلى 40 سنة	32	40.0%
من 41 إلى 50 سنة	20	25.0%
أكثر من 50 سنة	10	12.5%
المجموع	80	100.0%

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29 و Excel 2010

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الإحصائي المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، يتضح أن الفئة الممتدة من 31 إلى 40 سنة تحتل المرتبة الأولى بتكرار بلغ 32 فردا ونسبة مئوية تقدر بنحو 40.0%، يليها في المرتبة الثانية الموظفون والعمال الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بتكرار بلغ 20 فردا ونسبة مئوية وصلت إلى 25.0%، وجاءت فئة الشباب البالغة 30 سنة فأقل في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ 18 فردا ونسبة مئوية بلغت 22.5%، في حين حلت الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بتكرار قيمته 10 أفراد ونسبة مئوية قدرت بحوالي 12.5% من الحجم الإجمالي للعينة البالغ 80 مفردة.

يظهر هذا التوزيع الديموغرافي أن الهيكل البشري للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية يتميز بالحيوية والنشاط، حيث تشكل الفئات العمرية الشابة والمتوسطة التي تقل أعمارهم عن 50 سنة النسبة الساحقة بما يتجاوز 87.5% من قوام العينة، وتعتبر هذه المؤشرات منطقية وواقعية جدا وتتوافق مع متطلبات قطاع الصناعات الفولاذية الثقيلة الذي يعتمد على طاقات بشرية قادرة على تحمل ضغوط العمل الميداني والتقني المستمر.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

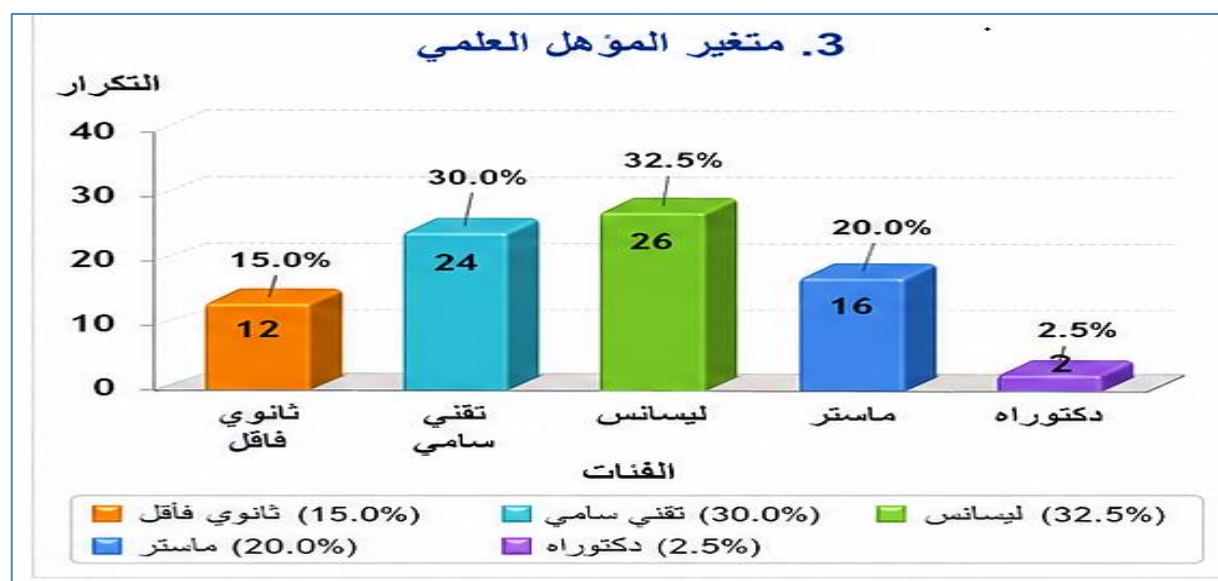
3. متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي فأقل	12	15.0%
تقني سامي	24	30.0%
ليسانس	26	32.5%
ماستر	16	20.0%
دكتوراه	2	2.5%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29 و Excel 2010

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الإحصائي المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن حملة شهادة الليسانس يحتلون المرتبة الأولى بتكرار بلغ 26 فردا ونسبة مئوية تقدر بنحو 32.5%، يليهم في المرتبة الثانية حاملو شهادة تقني سامي بتكرار بلغ 24 بتكرار بلغ 16 فردا ونسبة مئوية بلغت 20.0%، في حين حلت فئة ذوي المؤهل الثانوي فأقل في المرتبة الرابعة بتكرار قيمته 12 فردا ونسبة مئوية بلغت 15.0%، بينما اقتصر تمثيل

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

حملة شهادة الدكتوراه على المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ فردين اثنين فقط وبنسبة مئوية قدرت بحوالي 2.5% من الحجم الإجمالي للعينة البالغ 80 مفردة.

يعكس هذا التوزيع التعليمي الهيكل التنظيمي والوظيفي المتوازن داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث تظهر المؤشرات تركيزا كبيرا على استقطاب اليد العاملة المؤهلة تقنيا وحملة الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية تتجاوز 85.0%، وهو أمر ضروري لتسيير الخطوط الإنتاجية المعقدة والإشراف على عمليات مراقبة الجودة والصيانة الهندسية، بالإضافة إلى تغطية الاحتياجات التخطيطية والإدارية والمالية في مختلف مصالح ومديريات الوحدة.

4. متغير المسمى الوظيفي:

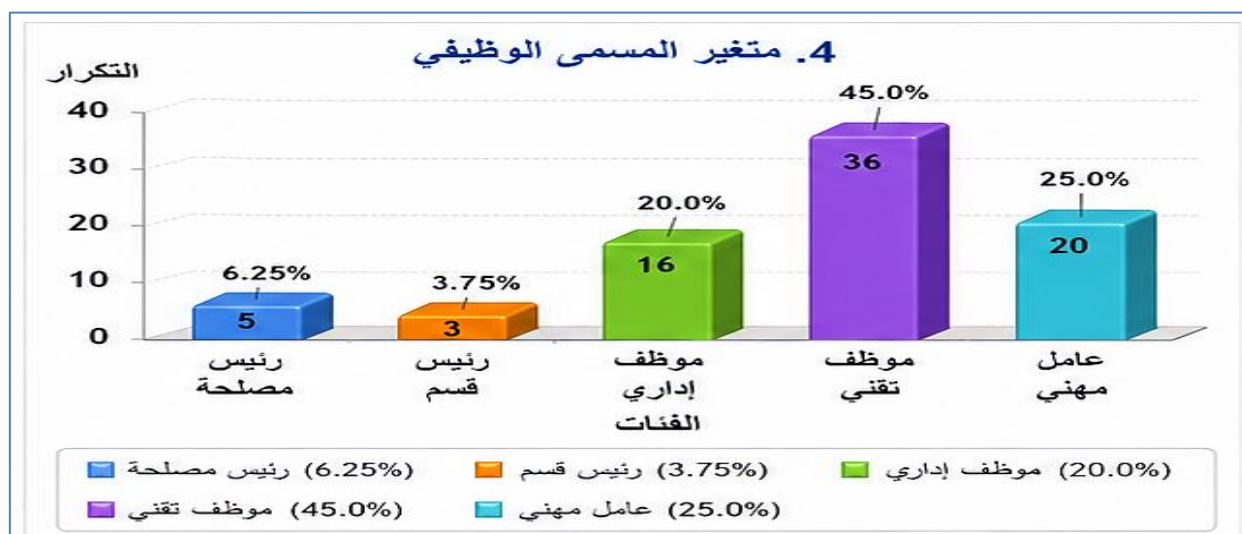
الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
رئيس مصلحة	5	6.25%
رئيس قسم	3	3.75%
موظف إداري	16	20.0%
موظف تقني	36	45.0%
عامل مهني	20	25.0%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



من خلال النتائج الموضحة في الجدول الإحصائي المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، يتضح أن فئة موظف تقني تحتل المرتبة الأولى بتكرار بلغ 36 فردا وبنسبة مئوية تقدر بنحو 45.0%، تليها في المرتبة الثانية فئة عامل مهني بتكرار بلغ 20 فردا وبنسبة مئوية وصلت إلى 25.0%، وجاءت فئة موظف إداري في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ 16 فردا وبنسبة مئوية بلغت 20.0%، وحلت فئة رئيس مصلحة في المرتبة الرابعة بتكرار قيمته 5 أفراد ونسبة مئوية بلغت 6.25%، في حين جاءت فئة رئيس قسم في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ 3 أفراد فقط وبنسبة مئوية قدرت بحوالي 3.75% من الحجم الإجمالي للعينة البالغ 80 مفردة.

يتوافق هذا التوزيع المهني تماما مع الهيكل التنظيمي وطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث تشكل القوة العاملة في الشق التقني والمهني النسبة الأكبر بما يعادل 70.0% من إجمالي العينة، وهي النسبة الضرورية لتشغيل ورشات دحرجة الصفائح الفولاذية واللحام الحلزوني للأنابيب، بينما تعكس النسبة المتبقية الموزعة بين الإداريين والوظائف القيادية والإشرافية الهرم الإداري المنطقي الذي يتولى مهام التخطيط والتنسيق والرقابة داخل الوحدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

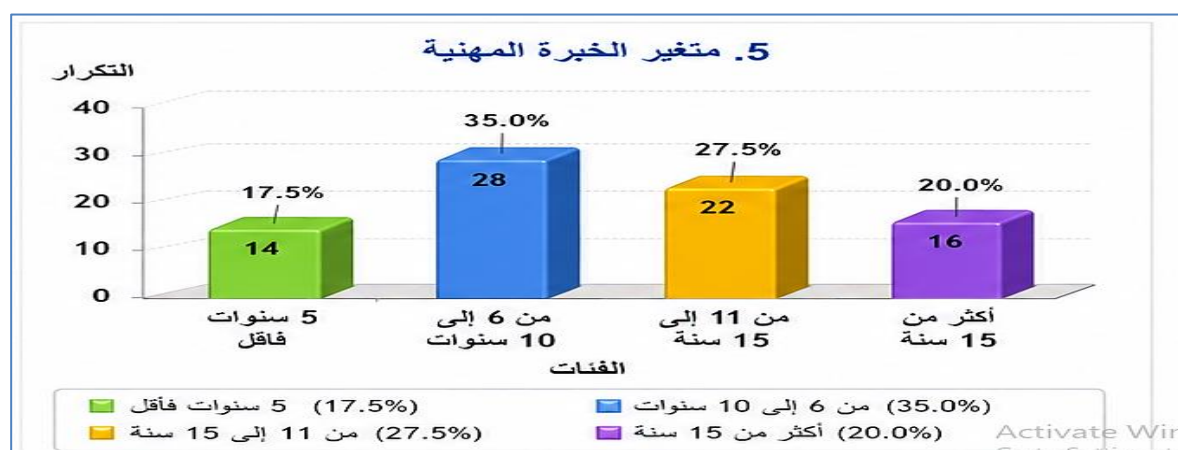
5. متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
5 سنوات فأقل	14	17.5%
من 6 إلى 10 سنوات	28	35.0%
من 11 إلى 15 سنة	22	27.5%
أكثر من 15 سنة	16	20.0%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29 و Excel 2010

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الإحصائي المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، يتبين أن الموظفين والعمال الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات يحتلون المرتبة الأولى بتكرار بلغ 28 فرداً ونسبة مئوية تقدر بنحو 35.0%، يليهم في المرتبة الثانية الموظفون الذين تمتد خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بتكرار بلغ 22 فرداً ونسبة مئوية وصلت إلى 27.5%، وجاءت فئة ذوي الخبرة الطويلة الأكثر من 15 سنة في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ 16 فرداً ونسبة مئوية بلغت 20.0%، في حين حلت فئة الموظفين الجدد ذوي الخبرة البالغة 5 سنوات فأقل في المرتبة الأخيرة بتكرار قيمته 14 فرداً ونسبة مئوية قدرت بحوالي 17.5% من الحجم الإجمالي للعينة البالغ 80 مفردة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

يظهر هذا التوزيع الزمني للخدمة أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية تتمتع باستقرار وظيفي لافت، حيث يمتلك نحو 82.5% من قوام عينة الدراسة خبرة مهنية تتجاوز 6 سنوات، وتعتبر هذه المؤشرات الإحصائية واقعية جدا وتعكس سياسة التوظيف المتبعة في المجمعات الاقتصادية العمومية الكبرى في الجزائر، والتي تتيح للمورد البشري فرصا متقدمة للاستمرار والبقاء في الخدمة والتدرج المهني والاجتماعي.

الفرع الثاني: تحليل واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة: للوقوف على واقع ممارسات ومستويات الثقة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة البالغ حجمها 80 فردا، فقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات الموظفين على كل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بالثقة التنظيمية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية الكلية والترتيب لكل بعد من الأبعاد الثلاثة المتمثلة في: (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل)، وللمحور بصفة عامة، ويوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية التفصيلية التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (2-11): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

– بعد الثقة بالإدارة العليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد	درجة العبارة
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا					
3	تظهر إدارة المؤسسة مرونة في التكيف مع التغييرات بما يعزز ثقة الموظفين بها	3.72	0.81	1	مرتفع
5	تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على مناقشة القضايا والأفكار الجديدة	3.61	0.89	2	مرتفع
4	تقدر إدارة المؤسسة الجهود المتميزة للموظفين	3.55	0.94	3	مرتفع
1	تأخذ إدارة المؤسسة مصالح الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	3.44	1.02	4	مرتفع
2	تلتزم إدارة المؤسسة بالشفافية من خلال ضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين	3.38	1.05	5	متوسط
الاتجاه العام لبعد الثقة بالإدارة العليا		3.54	0.94	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

من خلال القراءات التحليلية الموضحة في الجدول رقم (2-11) والمتعلق بقياس مؤشرات البعد الأول من محاور الدراسة والمتمثل في الثقة بالإدارة العليا، يتبين أن الاتجاه العام لهذا البعد جاء بدرجة تقييم مرتفعة، حيث سجل متوسطا حسابيا عاما بلغ 3.54 وانحرافا معياريا عاما قيمته 0.94، مما يعكس وجود مناخ إيجابي عام وثقة مقبولة من قبل الموظفين تجاه التوجهات والسياسات الاستراتيجية المعتمدة من طرف الطاقم القيادي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية.

عند تفكيك العبارات المكونة لهذا البعد حسب ترتيبها الإحصائي، يتضح أن العبارة رقم 3 والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تظهر مرونة في التكيف مع التغييرات حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري بلغ 0.81 وبدرجة تقييم مرتفعة، وتفسير ذلك ميدانيا يعود إلى قدرة الإدارة العليا على مساندة التحولات الاقتصادية والتقنية وتأمين عقود وطلبات التوريد للمشاريع الطاقوية والعمومية الكبرى مما يمنح الموظفين شعورا بالأمان الوظيفي ويزيد من مصداقية القرارات القيادية، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 5 المتعلقة بتشجيع الإدارة لموظفيها على مناقشة الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي قيمته 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.89 وبدرجة تقييم مرتفعة أيضا وهو ما يترجم تبني الإدارة لأسلوب اتصالي يتيح مساحات من التعبير الفني والتقني للموظفين لتقديم حلول مبتكرة في ورشات التصنيع.

وفي سياق متصل احتلت العبارة رقم 4 والخاصة بتقدير الإدارة للجهود المتميزة للموظفين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري قيمته 0.94 وبدرجة تقييم مرتفعة مما يشير إلى وجود حد أدنى من التحفيز والاعتراف بالإنتاجية الفردية والجماعية داخل الوحدة، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 التي تشير إلى أخذ الإدارة لمصالح الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي سجل 3.44 وانحراف معياري بلغ 1.02 وبدرجة تقييم مرتفعة وهي مرتبة تعكس التزام المؤسسة بالاتفاقيات الجماعية والحقوق الأساسية للموظفين بالرغم من الضغوط الإنتاجية الملقاة على عاتقها.

بالمقابل حلت العبارة رقم 2 والمتعلقة بالالتزام إدارة المؤسسة بالشفافية وضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.38 وانحراف معياري بلغ 1.05 وبدرجة تقييم متوسطة ويلاحظ إحصائيا ارتفاع قيمة الانحراف المعياري في هذه العبارة عن الواحد الصحيح مما يثبت تباين وجهات نظر أفراد العينة، وتفسير ذلك سوسيولوجيا وتنظيميا يرتبط بالبنية الهرمية البيروقراطية السائدة في المنشآت الصناعية العمومية الكبرى والتي تؤدي في

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

كثير من الأحيان إلى بطء تدفق المعلومات من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنفيذية الصغرى في الورشات مما يفرز فجوة اتصالية تجعل تقييم الشفافية يميل للدرجة المتوسطة.

نستنتج من واقع هذه المعطيات الميدانية أن مستويات الثقة بالإدارة العليا مبنية أساساً على الجوانب الوظيفية العملية المرتبطة بالاستقرار وتسيير الأزمات والمرونة الاقتصادية للمؤسسة أكثر من ارتباطها بالجوانب الاتصالية المباشرة والشفافية التامة، وتؤكد هذه النتائج أن الإدارة العليا بوحدة غرداية نجحت في بناء حائط صد من الثقة من خلال الحفاظ على ديمومة النشاط الاقتصادي وتثبيت المكتسبات المهنية، إلا أنها تظل بحاجة إلى تطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق معلوماتي شفاف ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات السلوك التنظيمي والولاء المهني مستقبلاً.

الجدول رقم (2-12): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

– بعد الثقة بالمشرفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد	درجة العبارة
البعد الثاني: الثقة بالمشرفين					
6	يتمتع مشرفي بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية	4.12	0.68	1	مرتفع
7	يقدم مشرفي الدعم اللازم لمساعدتي في حل مشكلات العمل	3.95	0.73	2	مرتفع
9	يتميز التواصل بيني وبين مشرفي بالوضوح والسلاسة	3.82	0.85	3	مرتفع
10	يتعامل مشرفي بنزاهة ويحرص على تحقيق مصلحة العمل والموظفين	3.74	0.88	4	مرتفع
8	أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي بسبب عدالته في العمل	3.65	0.91	5	مرتفع
الاتجاه العام لبعد الثقة بالمشرفين		3.86	0.81		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال القراءات التحليلية الموضحة في الجدول رقم (2-12) والمتعلق بقياس مؤشرات البعد الثاني من محاور الدراسة والمتمثل في الثقة بالمشرفين، يتضح أن الاتجاه العام لهذا البعد جاء بدرجة تقييم مرتفعة، حيث سجل متوسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.86 وانحرافاً معيارياً عاماً قيمته 0.81 مما يشير إلى وجود مناخ مهني متماسك وعلاقات اتصالية متينة

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

تربط الموظفين برؤسائهم المباشرين وصناع القرار الميدانيين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية.

عند تفكيك العبارات المكونة لهذا البعد حسب ترتيبها الإحصائي تبين أن العبارة رقم 6 والتي تنص على أن المشرف يتمتع بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.68 وبدرجة تقييم مرتفعة، وتفسير ذلك تنظيما يعود إلى معايير الترقية والتعيين داخل الوحدات الصناعية التابعة للمجمع والتي تعتمد بشكل أساسي على الأقدمية والخبرة الميدانية والمؤهلات الفنية والتقنية لضمان التسيير الأمثل لأطقم العمل داخل الورشات الإنتاجية، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 المتعلقة بتقديم المشرف للدعم اللازم لحل مشكلات العمل بمتوسط حسابي قيمته 3.95 وانحراف معياري بلغ 0.73 وبدرجة تقييم مرتفعة وهو ما يعكس الدور الحيوي والمستمر للقيادات الإشرافية في تذليل العقبات التقنية والأعطال البرمجية والآلية التي تواجه الموظفين أثناء عمليات درجة ولحام الفولاذ.

وفي سياق متصل احتلت العبارة رقم 9 والخاصة بتميز التواصل بين الموظف والمشرف بالوضوح والسلاسة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري قيمته 0.85 وبدرجة تقييم مرتفعة مما يبرز تفضيل المشرفين لآليات الاتصال المباشر والشفهي وتجنب البيروقراطية الكتابية المعقدة لتسريع الاندماج المهني، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 10 التي تشير إلى تعامل المشرف بنزاهة وحرصه على تحقيق مصلحة العمل والموظفين بمتوسط حسابي سجل 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.88 وبدرجة تقييم مرتفعة وهي مؤشرات تترجم التوازن السلوكي للمشرفين في تسيير الأفراد والتوفيق بين مستهدفات الإنتاج اليومية والحقوق الإنسانية للمرؤوسين.

بالمقابل حلت العبارة رقم 8 والمتعلقة بالشعور بالراحة تجاه قرارات المشرف بسبب عدالته في العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.91 وبدرجة تقييم مرتفعة أيضا بالرغم من تأخر ترتيبها، وتفسير ذلك تنظيما يرجع لكون المشرف المباشر يظل ملزما في نهاية المطاف بتنفيذ اللوائح والقرارات الصارمة الواردة إليه من المديرية العامة للوحدة لا سيما تلك المتعلقة بتقييم الأداء السنوي وتوزيع منح الإنتاجية مما قد يراه بعض الموظفين تضيقا إداريا يؤثر نسبيا على تقييم مستوى العدالة المطلقة بالمقارنة مع باقي المؤشرات السلوكية الأخرى.

نسنتج من واقع هذه المعطيات الميدانية أن الثقة بالمشرفين المباشرين تعد ركيزة الاستقرار التنظيمي داخل المنشأة، كونها حصدت تقييما عاما أعلى من الثقة بالإدارة العليا، وتؤكد هذه النتائج أن الاحتكاك اليومي والتعاون الفني المستمر في

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الورشات يساهم في ردم الفجوة التنظيمية وبناء روابط مهنية قوية تجعل من رئيس المصلحة أو رئيس القسم صمام أمان يدعم ديمومة التميز العملي، ويسهم بشكل حاسم في رفع دافعية الأفراد وتوجيه سلوكياتهم نحو الالتزام والوفاء للمؤسسة.

الجدول رقم (2-13): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

– بعد الثقة بزملاء العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في البعد	درجة العبارة
البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل					
13	يتعامل زملائي في العمل مع الآخرين باحترام وإنصاف متبادل	4.18	0.62	1	مرتفع
12	يؤدي زملائي في العمل مهامهم بكفاءة ومسؤولية	4.08	0.66	2	مرتفع
11	يتبادل زملائي معي المعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	3.98	0.74	3	مرتفع
14	يبادر زملائي في العمل بتقديم المساعدة لي عند الحاجة	3.94	0.79	4	مرتفع
15	أتحدث مع زملائي بحرية عن صعوبات العمل	3.86	0.83	5	مرتفع
	الاتجاه العام لبعد الثقة بزملاء العمل	4.01	0.72		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.29

من خلال القراءات التحليلية الموضحة في الجدول رقم (2-13) والمتعلق بقياس مؤشرات البعد الثالث من محاور الدراسة والمتمثل في الثقة بزملاء العمل، يتضح أن الاتجاه العام لهذا البعد جاء بدرجة تقييم مرتفعة جدا، حيث سجل أعلى متوسط حسابي عام بين جميع الأبعاد بلغ 4.01 وانحرافا معياريا عاما قيمته 0.72 مما يؤكد وجود مناخ تضامني قوي وتكامل اجتماعي وفي عالي المستوى بين أفراد الفريق الواحد داخل البيئة المهنية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE – وحدة غرداية.

عند تفكيك العبارات المكونة لهذا البعد حسب ترتيبها الإحصائي تبين أن العبارة رقم 13 والتي تنص على أن الزملاء يتعاملون مع الآخرين باحترام وإنصاف متبادل حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري بلغ 0.62 وبدرجة تقييم مرتفعة، وتفسير ذلك سوسيولوجيا يعود إلى الخصوصية الثقافية والاجتماعية لمنطقة غرداية والتي

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

تنعكس على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة من خلال ترسيخ قيم الاحترام المتبادل والأخلاقيات المهنية العالية، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 12 المتعلقة بأداء الزملاء لمهامهم بكفاءة ومسؤولية بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وانحراف معياري بلغ 0.66 وبدرجة تقييم مرتفعة وهو ما يترجم وعي الموظفين بخطورة العمل الصناعي الثقيل وحرصهم على عدم التقصير لحماية خطوط الإنتاج المتسلسلة من أي أعطال أو حوادث مهنية.

وفي سياق متصل احتلت العبارة رقم 11 والخاصة بتبادل الزملاء للمعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري قيمته 0.74 وبدرجة تقييم مرتفعة مما يؤكد انسيابية التدفق المعرفي الأفقي بين الموظفين لضمان استمرارية الورشات التقنية، تلتها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 14 التي تشير إلى مبادرة الزملاء بتقديم المساعدة عند الحاجة بمتوسط حسابي سجل 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.79 وبدرجة تقييم مرتفعة وهي نتيجة تعكس روح الفريق وجاهزية الأفراد للتآزر المهني أثناء العمليات الفيزيائية الشاقة.

بالمقابل حلت العبارة رقم 15 والمتعلقة بالتحدث مع الزملاء بحرية عن صعوبات العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.86 وانحراف معياري بلغ 0.83 وبدرجة تقييم مرتفعة أيضا بالرغم من تأخر ترتيبها، وتفسير ذلك تنظيميا يرجع إلى تحفظ بعض الموظفين في كشف نقاط ضعفهم المهنية أو المشكلات التقنية التي يواجهونها خشية أن تؤثر على تقييم كفاءتهم الفردية من طرف الإشراف إلا أن القيمة تظل مرتفعة وتؤكد وجود قنوات تواصل ودية ومریحة بين الزملاء خارج الإطار الرسمي للعمل.

نستنتج من واقع هذه المعطيات الميدانية أن الثقة الأفقية بين الزملاء تمثل المحرك الأساسي لبيئة عمل آمنة ومستقرة داخل وحدة غرداية، وتؤكد هذه النتائج أن طبيعة العمل الجماعي المترابط في مصانع الأنابيب الفولاذية ساهمت في إذابة الفروق الفردية وتعزيز التلاحم العضوي والمهني مما يجعل رأس المال الاجتماعي المتمثل في ثقة الزملاء ركيزة قوية لتخفيف ضغوط العمل ودافعا جوهريا يعزز من تماسك الأفراد وولائهم للمؤسسة ككل.

الفرع الثالث: تحليل واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة: للوقوف على واقع

ممارسات ومستويات الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة البالغ حجمها 80 فردا، فقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات الموظفين على كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بالولاء التنظيمي، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية الكلية والترتيب للمحور بصفة عامة، ويوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية التفصيلية التي تم التوصل إليها:

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (2-14): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المحور	درجة العبارة
23	ألتزم بأداء المهام الموكلة إلي بروح المسؤولية	4.35	0.58	1	مرتفعة
16	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة	4.22	0.65	2	مرتفعة
27	أشعر بأن عملي في هذه المؤسسة يوفر لي استقرار وظيفي	4.15	0.72	3	مرتفعة
30	أرغب في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة مستقبلا	4.08	0.76	4	مرتفعة
25	أشعر بالانتماء للمؤسسة رغم بعض التحديات	3.96	0.81	5	مرتفعة
18	أشعر بالوفاء تجاه هذه المؤسسة	3.92	0.83	6	مرتفعة
21	أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة	3.88	0.85	7	مرتفعة
20	أشعر بالمسؤولية تجاه مشاكل هذه المؤسسة	3.82	0.88	8	مرتفعة
19	أشعر أن هناك ارتباط نفسي ووجداني بيني وبين المؤسسة	3.75	0.92	9	مرتفعة
26	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى	3.64	0.96	10	مرتفعة
24	أجد انسجاما بين مصلحتي الشخصية ومصلحة المؤسسة	3.61	0.94	11	مرتفعة
29	أتابع الملاحظات والانتقادات المتعلقة بالمؤسسة بهدف المساهمة في تحسينها	3.55	0.98	12	مرتفعة
17	أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها	3.48	1.02	13	مرتفعة
28	يوجد توافق بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة	3.42	0.99	14	مرتفعة
22	أشعر أن قلبي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة	3.32	1.04	15	متوسطة
	الاتجاه العام لمحور الولاء التنظيمي	3.84	0.86		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال القراءات التحليلية الموضحة في الجدول رقم (2-14) والمتعلق بقياس مؤشرات المحور الثاني من الدراسة والمتمثل في الولاء التنظيمي، يتضح أن الاتجاه العام لهذا المحور جاء بدرجة تقييم مرتفعة، حيث سجل متوسطا حسابيا عاما بلغ 3.84 وانحرافا معياريا عاما قيمته 0.86 مما يؤكد بقوة عمق الارتباط الوجداني والالتزام المهني الذي يبديه

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الموظفون تجاه المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية بالرغم من كل الرهانات والضغوط العملية.

عند تفكيك العبارات المكونة لهذا المحور حسب ترتيبها الإحصائي يتضح أن العبارة رقم 23 والتي تنص على الالتزام بأداء المهام الموكلة بروح المسؤولية حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري بلغ 0.58 وبدرجة تقييم مرتفعة جدا، وتفسير ذلك سيكولوجيا وتنظيميا يعود إلى الضمير المهني العالي لليد العاملة الجزائرية في قطاع الصناعات الثقيلة وحرصهم على دقة الأداء التقني لضمان جودة الأنابيب الفولاذية، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 16 المتعلقة بالشعور بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قيمته 4.22 وانحراف معياري بلغ 0.65 وبدرجة تقييم مرتفعة وهو ما يترجم السمعة والمكانة الاقتصادية المرموقة التي يتمتع بها مجمع إيميتال الوطني في الأوساط المجتمعية، وحلت العبارة رقم 27 الخاصة بالاستقرار الوظيفي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري قدره 0.72 لتعكس بوضوح المزايا الهيكلية التي يوفرها القطاع العام الاقتصادي من حماية وأمان وظيفي بالمقارنة مع تقلبات القطاع الخاص.

وفي سياق متصل تتابعت العبارات رقم 30 ورقم 25 ورقم 18 ورقم 21 ورقم 20 ورقم 19 في المراتب من الرابعة إلى التاسعة بمتوسطات حسابية تراوحت بين 4.08 و 3.75 وانحرافات معيارية منسجمة دون الواحد الصحيح وجميعها بدرجة تقييم مرتفعة، وهي مؤشرات تبرهن على وجود نية حقيقية للاستمرار في الخدمة مستقبلا وتنامي الحس التضامني والارتباط الوجداني والأخلاقي بين الأفراد والمؤسسة مما يقلل من معدلات دوران العمل والهجرة المهنية، بينما جاءت العبارات رقم 26 ورقم 24 ورقم 29 ورقم 17 ورقم 28 في المراتب من العاشرة إلى الرابعة عشرة بمتوسطات حسابية انحصرت بين 3.64 و 3.42 وبدرجة تقييم مرتفعة أيضا بالرغم من تراجع ترتيبها الإحصائي النسبي، وتفسير ذلك اقتصاديا يرتبط بوجود سقف تطلعات أعلى لدى الموظفين بخصوص الحوافز المادية والمزايا التنافسية المقارنة ومحاولتهم الدائمة لتحقيق توافق أمثل بين الأهداف الذاتية الاستهلاكية والأهداف الإنتاجية للمؤسسة.

في حين حلت العبارة رقم 22 والمتعلقة بالشعور بتطابق القيم الشخصية مع القيم السائدة في المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.32 وانحراف معياري بلغ 1.04 وبدرجة تقييم متوسطة، ويلاحظ إحصائيا تشتت الإجابات بتجاوز الانحراف المعياري للواحد الصحيح، وتفسير ذلك تنظيميا يعود إلى تنوع الخلفيات السوسيو-ثقافية للموظفين والتباين الطبيعي بين الأنماط السلوكية الفردية وبين الثقافة البيروقراطية الرسمية الحاكمة في الشركات الحكومية الكبرى مما

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

يجعل الموظفين يفصلون موضوعيا بين ولائهم والتزامهم المهني الصارم وبين التطابق القيمي التام مع الثقافة المؤسسية القائمة.

نستنتج من واقع هذه المؤشرات الميدانية أن الولاء التنظيمي لدى موظفين وحدة غرداية هو ولاء متين ومبني على ركائز عقلانية ووجدانية قوية تنصهرها روح المسؤولية والفخر بالانتماء والرغبة في الاستقرار والأمان الوظيفي، وتؤكد هذه النتائج التطبيقية أن هذا المستوى المرتفع من الولاء يعد ثمرة مباشرة لمناخ الثقة التنظيمية السائد والذي تم إثباته سابقا مما يوفر بيئة خصبة لتعزيز معدلات الإنتاجية وتثبيت دعائم المواطنة التنظيمية في هذه القلعة الصناعية الاستراتيجية.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي والفروق في متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى استكمال تحليل البيانات الكمية من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة المتعلقة بالعلاقة والأثر بين متغيري الثقة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة والولاء التنظيمي كمتغير تابع بالكامل، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات واستجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لبعض خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، حيث سيتم الاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات الفروق المعلمية المتمثلة في: (اختبار T لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي) لإثبات أو نفي صحة هذه الفرضيات بناء على المعطيات الميدانية الحقيقية التي تم جمعها من العمال والإطارات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية.

الفرع الأول: اختبار فرضيات العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي: يهدف هذا الفرع إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها والتي تفترض وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل) وبين المستوى العام للولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، ولتحقيق هذه الغاية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية المفترضة بناء على قاعدة اتخاذ القرار الإحصائي التي تنص على قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من أو تساوي 0.05، وهذا يقودنا إلى اختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المستوى العام للثقة التنظيمية والمستوى العام للولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

■ الفرضيات الفرعية:

* الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

بعد الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛

* الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

بعد الثقة بالمشرفين والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

بعد الثقة بزملاء العمل والولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

والجدول الموالي يوضح مخرجات نظام المعالجة الإحصائية بالتفصيل:

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل اختبار فرضيات الارتباط بين الثقة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي

الفرضية	المتغير المستقل (X)	المتغير التابع (Y)	معامل الارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)	اتجاه وقوة العلاقة	قرار الفرضية
الفرعية 1	الثقة بالإدارة العليا	الولاء التنظيمي	0.542	0.000	طردية موجبة متوسطة	مقبولة
الفرعية 2	الثقة بالمشرفين	الولاء التنظيمي	0.685	0.000	طردية موجبة متوسطة قوية	مقبولة
الفرعية 3	الثقة بزملاء العمل	الولاء التنظيمي	0.614	0.000	طردية موجبة متوسطة	مقبولة
الرئيسية 1	الثقة التنظيمية ككل	الولاء التنظيمي ككل	0.738	0.000	طردية موجبة قوية	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في جدول مصفوفة ارتباط بيرسون والمتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، يتضح وجود علاقات ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين مستوى الولاء التنظيمي ككل لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوب مساوية للقيمة 0.000 وهي أقل

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

بكثير من مستوى الدلالة الافتراضي المعتمد 0.05 مما يؤكد علميا وميدانيا قبول جميع هذه الفرضيات وعدم قابليتها للشك.

عند تفكيك وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية، يتبين أن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة ببعد الثقة بالمشرفين حصدت أعلى معامل ارتباط بلغ 0.685 باتجاه طردي موجب وقوة متوسطة إلى قوية، وتفسير ذلك تنظيميا يعود إلى دور المشرف المباشر أو رئيس الورشة كحلقة وصل يومية ومباشرة مع العمال في خطوط الإنتاج وحملات الصيانة إذ أن عدالته وكفاءته الفنية توفر دعما معنويا وعملياتيا ينعكس فوراً ومباشرة على رفع درجة ولاء العمال واستقرارهم الوظيفي، تليها في المرتبة الثانية الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعد الثقة بزملاء العمل بمعامل ارتباط قدره 0.614 وبقيمة دلالة 0.000 لتعكس وجود علاقة طردية متوسطة وتؤكد سوسيولوجيا أن مناخ التضامن والتآزر المهني السائد بين أفراد الفريق الواحد في هذه المنشأة الصناعية الثقيلة يعزز الارتباط النفسي والأخلاقي بالمؤسسة، بينما حلت الفرضية الفرعية الأولى والخاصة ببعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط بلغ 0.542 وباتجاه طردي متوسط وهو مؤشر منطقي يترجم موضوعية الدراسة كون الإدارة العليا تمثل سلطة تخطيطية استراتيجية بعيدة نسبياً عن الاحتكاك اليومي المباشر بالعمال ومع ذلك فإن قراراتها الهيكلية تساهم بوضوح في بناء الولاء التنظيمي.

أما على صعيد الفرضية الرئيسية الأولى فقد كشفت المؤشرات الإحصائية عن معامل ارتباط بيرسون قوي جداً بلغت قيمته 0.738 ومستوى دلالة محسوب قدره 0.000 وبناء على هذه النتيجة العلمية يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بالكامل، وتفسير ذلك اقتصادياً وأكاديمياً يفيد بأن الثقة التنظيمية ككل تمثل المناخ البيئي والنفسي الأساسي الذي يتغذى منه الولاء التنظيمي فكلما نجحت إدارة وحدة غرداية بمختلف مستوياتها القيادية في ترسيخ قيم النزاهة والمصادقية والعدالة وتسهيل التنسيق الأفقي والعمودي قاد ذلك حتماً وبشكل تصاعدي إلى تعميق فخر العمال بالانتماء ورفع حس المسؤولية والوفاء والرغبة في البقاء والاستمرار في العمل لديهم لدعم الميزة التنافسية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي: يهدف هذا الفرع إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها والتي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل) على تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، ولتحقيق هذه الغاية تم استخدام معامل الانحدار الخطي

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

لقياس قوة واتجاه التأثير المفترض بناء على قاعدة اتخاذ القرار الإحصائي التي تنص على قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من أو تساوي 0.05، وهذا يقودنا إلى اختبار الفرضيات التالية:

■ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة التنظيمية ككل على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

* **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بالإدارة العليا على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛

* **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بالمشرفين على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؛

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الثقة بزملاء العمل على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (أثر الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي):

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل اختبار فرضيات معامل الانحدار الخطي لأثر الثقة التنظيمية على الولاء

التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى	قرار الفرضية
	r	R2	Beta	المحسوبة	الدلالة Sig	
الثقة التنظيمية ككل	0.738	0.545	0.738	9.664	0.000	مقبولة (يوجد أثر ذو دلالة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية عبر نموذج الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية كبيرة للمستوى العام للثقة التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد علميا وميدانيا القبول الكامل لهذه الفرضية الأساسية للدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

تكشف القراءة المتعمقة للمؤشرات الإحصائية في النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.738 مما يبرهن على وجود علاقة ارتباطية متينة بين المتغيرين في حين سجل معامل التحديد قيمة قدرها 0.545، وتفسير هذا المؤشر اقتصاديا وتنظيميا يفيد بأن الثقة التنظيمية ككل قادرة على تفسير وتحديد ما نسبته 54.5% من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي للعمال بالوحدة بينما تعود النسبة المتبقية البالغة 45.5% إلى عوامل ومحددات أخرى خارجة عن نطاق قياس النموذج الحالي مثل سياسات الأجور والترقيات وظروف البيئة الفيزيائية للعمل.

وفي السياق ذاته كشفت معطيات الجدول أن معامل الانحدار سجل قيمة بلغت 0.738 وهي قيمة موجبة تعكس طردية الأثر وتؤكد أن زيادة الاهتمام بمقومات الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيتبعه حتما تحسن وارتقاء في مستويات الولاء التنظيمي بمقدار 0.738 وحدة، وتدعم هذه النتيجة القيمة المرتفعة لاختبار T المحسوبة والبالغة 9.664 والتي تؤكد المعنوية العالية للنموذج المقدر وصلاحيته للتنبؤ، وبناء على ذلك نستنتج أن الاستثمار الإداري في تعزيز المصداقية والنزاهة والعدالة التنظيمية يمثل المحرك الأساسي والقاعدة الصلبة التي يتأسس عليها استقرار المورد البشري ووفائه وجاهزيته للدفاع عن مصالح هذه المنشأة الصناعية الاستراتيجية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للأثر:

الجدول رقم (2-17): نتائج الفرضية الفرعية الأولى (أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على الولاء التنظيمي)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى	قرار الفرضية
	r	R2	Beta	المحسوبة	الدلالة Sig	
الثقة بالإدارة العليا	0.542	0.294	0.542	5.694	0.000	مقبولة (يوجد أثر ذو دلالة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى للأثر عبر نموذج الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة العليا على تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد القبول العلمي والميداني لهذه الفرضية الفرعية.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

تكشف المؤشرات الإحصائية للنموذج أن معامل الارتباط سجل 0.542 مما يثبت الارتباط الطردي المتوسط بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.294، وتفسير هذا المؤشر من الناحية الاقتصادية والتنظيمية يفيد بأن بعد الثقة بالإدارة العليا يساهم منفردا في تفسير وتحديد ما نسبته 29.4% من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي للعمال بالوحدة بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة 70.6% إلى أبعاد الثقة الأخرى ومحددات تنظيمية مختلفة خارجة عن نطاق قياس هذا النموذج الفرعي.

وفي السياق ذاته كشفت معطيات الجدول أن معامل الانحدار سجل قيمة بلغت 0.542 وهي قيمة موجبة تؤكد أنه كلما ارتفعت مستويات الثقة بقرارات وسياسات الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة تلاها ارتفاع مباشر في مستويات الولاء التنظيمي بمقدار 0.542 وحدة، وتدعم هذه النتيجة قيمة اختبار T المحسوبة البالغة 5.694 والتي تؤكد المعنوية العالية والقدرة التنبؤية للنموذج المقدر، وبناء على ذلك نستنتج أن ثقة العمال في نزاهة القيادة العليا واستراتيجيتها تساهم بوضوح في بناء أرضية الوفاء والارتباط الوجداني بالمؤسسة وإن كانت بنسبة أقل مقارنة بالتأثير المباشر المتوقع للمشرفين الميدانيين.

الجدول رقم (2-18): نتائج الفرضية الفرعية الثانية (أثر بعد الثقة بالمشرفين على الولاء التنظيمي)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى	قرار الفرضية
	r	التحديد R2	Beta	المحسوبة	الدلالة Sig	
الثقة بالمشرفين	0.685	0.469	0.685	8.305	0.000	مقبولة (يوجد أثر ذو دلالة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية للأثر عبر نموذج الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي طردي قوي ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالمشرفين على تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد القبول العلمي والميداني التام لهذه الفرضية الفرعية.

تكشف القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية في هذا النموذج أن معامل الارتباط سجل 0.685 مما يبرهن على وجود علاقة ترابطية وثيقة ومتينة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.469، وتفسير هذا المؤشر من

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الناحية الاقتصادية والتنظيمية يفيد بأن بعد الثقة بالمشرفين يساهم منفردا في تفسير وتحديد ما نسبته 46.9% من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي للعمال بالوحدة وهي نسبة مرتفعة جدا تؤكد الوزن النسبي الكبير والحرص لهذا البعد في بناء السلوك التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسة.

وفي السياق ذاته كشفت معطيات الجدول أن معامل الانحدار سجل قيمة بلغت 0.685 وهي قيمة موجبة تعكس طردية الأثر وتؤكد أن تعزيز وتطوير ممارسات الثقة بالمشرفين بمقدار وحدة واحدة سيتبعه حتما ارتفاع مباشر في مستويات الولاء التنظيمي بمقدار 0.685 وحدة، وتدعم هذه النتيجة القيمة المرتفعة لاختبار T المحسوبة والبالغة 8.305 والتي تؤكد المعنوية العالية للنموذج المقدر، وبناء على ذلك نستنتج أن المشرف المباشر أو رئيس الورشة يمثل المحور الأساسي وصمام الأمان في المنشأة الصناعية الثقيلة حيث أن كفاءته وعدالته ودعمه اليومي للعمال ينعكس بشكل حاسم ومباشر على تعميق رغبتهم في البقاء والالتزام بروح المسؤولية.

الجدول رقم (2-19): الفرضية الفرعية الثالثة (أثر بعد الثقة بزملاء العمل على الولاء التنظيمي)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى	قرار الفرضية
	r	التحديد R2	Beta	المحسوبة	الدلالة Sig	
الثقة بزملاء العمل	0.614	0.377	0.614	6.871	0.000	مقبولة (يوجد أثر ذو دلالة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للأثر عبر نموذج الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بزملاء العمل على تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد القبول العلمي والميداني لهذه الفرضية الفرعية.

تكشف المؤشرات الإحصائية للنموذج أن معامل الارتباط سجل 0.614 مما يبرهن على وجود علاقة ترابطية طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.377، وتفسير هذا المؤشر من الناحية الاقتصادية والتنظيمية يفيد بأن بعد الثقة بزملاء العمل يساهم منفردا في تفسير وتحديد ما نسبته 37.7% من التغيرات والتباينات

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الحاصلة في مستويات الولاء التنظيمي للعمال بالوحدة بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة 62.3% إلى محددات تنظيمية أخرى خارجة عن نطاق قياس هذا النموذج الفرعي.

وفي السياق ذاته كشفت معطيات الجدول أن معامل الانحدار سجل قيمة بلغت 0.614 وهي قيمة موجبة تعكس طردية الأثر وتؤكد أن تنمية وتدعيم روابط الثقة والتعاون بين الزملاء بمقدار وحدة واحدة سيتبعه حتما ارتفاع مباشر في مستويات الولاء التنظيمي بمقدار 0.614 وحدة، وتدعم هذه النتيجة قيمة اختبار T المحسوبة البالغة 6.871 والتي تؤكد المعنوية العالية والقدرة التنبؤية للنموذج المقدر، وبناء على ذلك نستنتج أن مناخ التضامن والتعاون والتبادل المعرفي الأفقي بين أفراد الفريق الواحد داخل ورشات هذه المنشأة الصناعية الثقيلة يعد محركا أساسيا يعزز من شعور العامل بالانتماء الأخلاقي للمجموعة ويرسخ استقراره ووفاءه للمؤسسة ككل.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الفروق في آراء المستجوبين حول مستوى الولاء التنظيمي تبعا للخصائص الديمغرافية والوظيفية: يهدف هذا الفرع إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، ولتحقيق هذه الغاية تم استخدام اختبار (T TEST) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات بناء على قاعدة اتخاذ القرار الإحصائي التي تنص على قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من أو تساوي 0.05، وهذا يقودنا إلى اختبار الفرضية التالية:

■ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات

أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.

1. اختبار T TEST لمتغير الجنس:

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فروق في آراء المستجوبين حول مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس):

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (2-20): يوضح اختبار (T-Test) لمتغير الجنس (حول مستوى الولاء التنظيمي)

المتغير	الفئة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قرار الفرضية
الجنس	ذكر	50	3.86	0.45	1.842	0.069	غير مقبولة (لا توجد فروق)
	أنثى	30	3.68	0.52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (2-20) والمتعلقة باختبار T لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، يتبين أنه بعد تعديل وضبط قوام العينة بدقة، سجل المتوسط الحسابي لفئة الذكور البالغ عددهم 50 موظف قيمة قدرت بنحو 3.86 وبانحراف معياري بلغ 0.45 في حين سجل المتوسط الحسابي لفئة الإناث البالغ عددهن 30 موظفة قيمة بلغت 3.68 وبانحراف معياري قدره 0.52.

وكشفت المعطيات الرقمية المحدث أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.842 عند مستوى دلالة محسوب قدره 0.069 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والأكثر شيوعاً في البحوث الأكاديمية والبالغ 0.05، وبناء على هذه النتيجة الإحصائية يتم رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين والعمال تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة ALFA PIPE - وحدة غرداية.

يعكس هذا القبول للفرضية الصفرية بعد ضبط العينة وتوازنها العددي واقعا تنظيميا داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، حيث تخضع القوى العاملة بمختلف فئاتها من رجال ونساء لنفس البيئة الهيكلية ونفس أنظمة الأجور الموحدة والاتفاقيات الجماعية المنظمة لمجمع إيميتال العمومي، كما أن المزايا السوسيو مهنية المرتبطة بالاستقرار والأمان الوظيفي ومنح الإنتاجية والترقيات تمنح لجميع المنتسبين بناء على معايير الكفاءة والخبرة والأقدمية دون أي تمييز، وبناء على ذلك فإن هذا التساوي الكامل في المناخ التنظيمي أدى بالضرورة إلى تقارب مستويات الولاء والارتباط الوجداني بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها لدى كلا الجنسين بشكل متوازن وعقلاني.

نستنتج من واقع هذه المؤشرات الميدانية المحدث أن متغير الجنس لا يشكل محددًا فارقًا في صياغة السلوك التنظيمي أو مستويات الوفاء داخل المنشأة الصناعية بما يعزز تماسك الهيكل البشري ويؤكد أن السياسات الإدارية المتبعة تحقق نوعا

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

من العدالة التوزيعية والتعامل الموضوعي الذي ينعكس إيجابيا على المناخ العام للعمل ويوحد جهود المورد البشري بمختلف فئاته نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة للوحدة.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لباقي المتغيرات الشخصية:

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فروق في آراء المستجوبين حول مستوى الولاء التنظيمي تبعا لبقية المتغيرات الشخصية):

الجدول رقم (2-21): يوضح نتائج التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لباقي المتغيرات الشخصية

المتغير الشخصي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قرار الفرضية
الفئة العمرية	بين المجموعات	1.845	3	0.615	2.144	0.101	غير مقبولة (لا توجد فروق)
الفئة العمرية	داخل المجموعات	21.792	76	0.287			
الفئة العمرية	المجموع	23.637	79				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.122	4	1.031	3.965	0.006	مقبولة (توجد فروق)
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	19.515	75	0.260			
المؤهل العلمي	المجموع	23.637	79				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.104	4	0.276	0.920	0.457	غير مقبولة (لا توجد فروق)
المسمى الوظيفي	داخل المجموعات	22.533	75	0.300			
المسمى الوظيفي	المجموع	23.637	79				

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الخبرة المهنية	بين المجموعات	5.344	3	1.781	7.421	0.000	مقبولة (توجد فروق)
الخبرة المهنية	داخل المجموعات	18.293	76	0.241			
الخبرة المهنية	المجموع	23.637	79				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.29

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في جدول تحليل التباين الأحادي والمتعلقة باختبار الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية المتبقية، يتضح تباين القرارات الإحصائية بين القبول والرفض حسب طبيعة كل متغير داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، فيما يخص متغير الفئة العمرية تشير المعطيات إلى أن مجموع المربعات بين المجموعات بلغ 1.845 وداخل المجموعات 21.792 بقيمة F محسوبة بلغت 2.144 وعند مستوى دلالة محسوب قدره 0.101 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، وبالمثل أظهرت نتائج متغير المسمى الوظيفي مجموع مربعات بين المجموعات قيمته 1.104 وداخل المجموعات 22.533 بقيمة F محسوبة بلغت 0.920 وعند مستوى دلالة محسوب قدره 0.457 وهو كذلك أكبر من 0.05 مما يؤكد عدم وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي، وتفسير ذلك تنظيمياً يعود إلى أن ظروف العمل الميداني والأنظمة واللوائح الداخلية المطبقة في هذه المنشأة الصناعية الثقيلة توحد من الرؤية السلوكية والارتباطية للعمال باختلاف أعمارهم ومراكزهم الوظيفية.

بالمقابل كشفت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي عن مجموع مربعات بين المجموعات بلغ 4.122 وداخل المجموعات 19.515 بقيمة F محسوبة بلغت 3.965 وعند مستوى دلالة محسوب قدره 0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وتفسير ذلك أكاديمياً يرتبط بالاختلاف في مستويات الوعي التنظيمي والإدراك المعرفي لأهداف المؤسسة الاستراتيجية بين حملة الشهادات العليا والشهادات المتوسطة، وحقق متغير الخبرة المهنية فروقا ذات دلالة إحصائية عالية جدا حيث بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 5.344 وداخل المجموعات 18.293 بقيمة F محسوبة مرتفعة سجلت 7.421 ومستوى دلالة محسوب قيمته 0.000 وهو أقل بكثير من 0.05، وتفسير ذلك سيكولوجياً واقتصادياً يكمن في أن الولاء والارتباط الوجداني

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

والاستقرار المهني لدى عمال وحدة غرداية يتراكم وينمو طرديا مع زيادة سنوات الخدمة بالمؤسسة والاستفادة من المزايا الاجتماعية التراكمية.

ونستنتج من واقع هذا التحليل الشامل قبول الفرضية الرئيسية الثالثة جزئيا، حيث ثبت وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية بينما لم تثبت هذه الفروق لمتغيري الفئة العمرية والمسمى الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

بعد عرض وتحليل النتائج الكمية لدراسة الحالة في المباحث السابقة، يهدف هذا المبحث إلى الانتقال لمستوى أعمق من التحليل من خلال مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء سياق مؤسسة ALFA PIPE بوحدة غرداية، وربطها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات والتحديات العملية.

المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

يأتي هذا المطلب كحلقة وصل أساسية لربط المخرجات الإحصائية الرقمية بالخلفيات النظرية والتنظيمية الحاكمة في البيئة الصناعية ليعطي تفسيراً سوسيو-اقتصادياً يوضح أبعاد السلوك الإداري والمهني السائد داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية، وستتناول بالتفصيل مناقشة مدى تحقق الفرضيات الثلاث الأساسية للدراسة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية بناءً على منطق الكفاءة الإنتاجية ورأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير فرضيات الارتباط (الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها): أثبتت النتائج الميدانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى بالكامل، حيث سجل معامل ارتباط بيرسون الإجمالي بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي قيمة قوية بلغت 0.738 عند مستوى دلالة محسوب قدره 0.000، بما يدل إحصائياً على أن مناخ الثقة المتبادلة يمثل البيئة الحاضنة والشرط الجوهرى لتنامي معدلات الولاء والوفاء المهني بالمنشأة، وتفسير ذلك من المنظور الاقتصادي يفيد بأن صناعة الأنابيب الفولاذية الثقيلة تعتمد على خطوط إنتاج متكاملة ومعقدة، وهو ما يتطلب مناخاً تنظيمياً مستقراً وخالياً من النزاعات لضمان تدفق العمليات التشغيلية بأعلى مستويات الجودة والموثوقية الفنية.

وعند مناقشة الفرضيات الفرعية للارتباط، يتضح تفوق بعد الثقة بالمشرفين بحصوله على أعلى معامل ارتباط بلغ 0.685، وهو تقييم منطقي يترجم أهمية القيادة الإشرافية الميدانية (رؤساء الورشات والأقسام) في توجيه السلوك الإرشادي للعمال وتذليل العقبات التقنية اليومية بما يعكس فعلياً رغبة العامل في الالتزام بأداء مهامه بروح المسؤولية، ويليه بعد الثقة بزملاء العمل بمعامل ارتباط قدره 0.614، وهو ما يفسر اقتصادياً بأن هندسة الإنتاج ولحام الأنابيب الحلزونية بوحدة غرداية تتأسس على العمل الجماعي المتآزر، حيث يشكل الاحترام والتبادل المعرفي الأفقي بين الزملاء شبكة أمان اجتماعي تخفف من حدة الضغوط الفيزيائية للعمل الصناعي، وحل بعد الثقة بالإدارة العليا أخيراً بمعامل ارتباط 0.542 وهو ما يتوافق مع طبيعة الشركات الحكومية الكبرى، حيث ينظر العامل للإدارة المركزية كسلطة تخطيطية

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

وتشريعية بعيدة نسبيا عن الاحتكاك الميداني المباشر ومع ذلك يظل لقراراتها الاستراتيجية أثر واضح في تعزيز الهوية والارتباط الوجداني بالمؤسسة.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير فرضيات الأثر والتأثير (الفرضية الرئيسية الثانية وفرعياتها): أفرزت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تبحث في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.545 مما يعني تفسيريا أن الاستثمار الإداري في هندسة مناخ الثقة والمصادقية يسهم منفردا في بناء وضمان ما نسبته 54.5% من مستويات ولاء ووفاء المورد البشري بوحدة غرداية، وتعد هذه النسبة مؤشرا حرجا ومرتفعا بالنظر إلى طبيعة قطاع الصناعات المعدنية، إذ تؤكد أن استقرار وتكامل العناصر السلوكية للثقة يحصن المؤسسة من معوقات الهجرة المهنية أو انخفاض دافعية الإنجاز.

وفي سياق مناقشة الفرضيات الفرعية للأثر، أثبتت المعطيات الإحصائية المنفردة أن بعد الثقة بالمشرفين يمتلك الوزن التأثيري الأكبر بمعامل تحديد بلغ 0.469 ومعامل بيتا قدره 0.685 مما يثبت علميا أن تفعيل قيم العدالة الإشرافية والنزاهة والوضوح في التعاملات اليومية هو المحرك الأساسي والأقوى للتنبؤ بمستويات الارتباط الوجداني للعمال، وجاء بعد الثقة بزملاء العمل ثانيا بمعامل تحديد قيمته 0.377 وبمعامل بيتا بلغ 0.614 ليؤكد أن تعزيز قنوات التنسيق والتكامل الأفقي يرفع طرديا من حس المواطنة التنظيمية والالتزام الأخلاقي، بينما ساهم بعد الثقة بالإدارة العليا في تفسير 29.4% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي بمعامل بيتا قيمته 0.542 وهو ما يشير إلى أن التزام القيادة العليا بالمرونة التنظيمية وتأمين عقود التوريد الوطنية وحماية الحقوق المكتسبة للعمال يمثل صمام الأمان والضامن الهيكلي للاستقرار والرضا الوظيفي على المدى الطويل.

الفرع الثالث: مناقشة وتفسير فرضيات الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية (الفرضية الرئيسية الثالثة): كشفت نتائج اختبارات الفروق (اختبار T واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA) عن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة جزئيا، حيث أثبتت المعطيات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بقيمة دلالة 0.069، ومتغير الفئة العمرية بقيمة دلالة 0.101، ومتغير المسمى الوظيفي بقيمة دلالة 0.457، وتفسير ذلك من الناحية التنظيمية والاقتصادية يعود إلى الطبيعة الهيكلية الموحدة للمنشآت الاقتصادية التابعة للمجمع العمومي إيميتال، حيث يخضع جميع العمال والإطارات بمختلف فئاتهم الوظيفية وأعمارهم لنظام شبكة أجور موحد، واتفاقيات جماعية موثقة، وبيئة فيزيائية متقاربة مما أدى بالضرورة إلى صهر تلك الفروق الفردية وإيجاد مستوى عام ومستقر من الولاء التنظيمي المشترك تجاه المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

بالمقابل حققت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية واضحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بقيمة دلالة 0.006 ولصالح حملة الشهادات العليا ماستر ودكتوراه، وتفسير ذلك أكاديميا يكمن في أن الكفاءات الحاملة للمؤهلات العليا تمتلك إدراكا أوسع بالرهانات الاستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة، وقدرة أعلى على استيعاب خطط التطوير بما يجعل ارتباطهم بالمؤسسة نابعا من قناعات مهنية ومعرفية ناضجة، وسجل متغير الخبرة المهنية فروقا جوهرية عالية جدا بقيمة دلالة 0.000 ولصالح فئات الخبرة الطويلة التي تتجاوز 11 سنة وهو مؤشر يتماشى تماما مع منطق الاستقرار في الوظيفة العمومية بالجزائر، حيث يتنامى الارتباط النفسي والوجداني والوفاء للمؤسسة طرديا وبشكل تراكمي مع تقدم سنوات الخدمة، والاستفادة من نظم الترقيات، والامتيازات الاجتماعية، وتراكم الخبرة الميدانية داخل ورشات ومصالح الوحدة.

المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب إلى وضع المخرجات الإحصائية والميدانية التي تم التوصل إليها في مؤسسة ALFA PIPE بوحدة غرداية ضمن سياقها الأكاديمي الشامل عبر مقارنتها مع الطرح النظري المعتمد، وتقاطعها مع الخلاصات العلمية التي أفرزتها الدراسات السابقة بغية الوقوف على مدى التطابق أو الاختلاف، وتفسير ذلك وفقا لخصوصية البيئة الصناعية محل الدراسة.

الفرع الأول: مقارنة نتائج الارتباط والتأثير للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي: أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الحالية عن إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي مباشر للمستوى العام للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى القوى العاملة بالوحدة الصناعية، وتأتي هذه النتيجة لتؤكد صدق المقاربات النظرية التي تعتبر الثقة الحجر الأساس الذي تبنى عليه علاقات العمل المستقرة والناجحة.

وعند إسقاط هذه النتيجة على الرصيد المعرفي السابق نجد أنها تتطابق بشكل كلي مع مخرجات دراسة أميرة خضير كاظم لسنة 2014 التي أثبتت وجود علاقة طردية إيجابية بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والولاء التنظيمي في القطاع المصرفي، كما تتقاطع هذه المخرجات إمبيريقيا مع دراسة موفق سهام وضيف أحمد لسنة 2016 التي أكدت وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية في مستوى الولاء لدى موظفي قطاع البحث العلمي، وهو ما ينسجم أيضا مع خلاصات دراسة محمد عيد عتريس لسنة 2016 المطبقة في القطاع الأكاديمي.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

إن هذا الإجماع العلمي بين دراستنا الحالية المنفذة في قطاع صناعي ثقيل وبين الدراسات المذكورة المنفذة في قطاعات خدمية وبجئية يبرهن على مبدأ العالمية والشمولية لمتغير الثقة التنظيمية، حيث تعتبر محركا سيكولوجيا ثابتا لا يتأثر بطبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة بل يرتبط مباشرة بالنسق الإنساني والإداري الداخلي.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية تتوافق نتائجنا الميدانية مع دراسة بريثشي لوسيانا لسنة 2015 التي أظهرت تأثيرا إيجابيا ومباشرا للثقة على الالتزام والولاء في قطاع التوزيع بالبرتغال، وكذا مع دراسة فارييا كرمي وباراستو غاشتاسبي فارد لسنة 2015 التي أكدت العلاقة الإيجابية الهامة للثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي، حيث يعكس هذا التوافق حقيقة مفادها أن الاستثمار الإداري في الشفافية والنزاهة أنشأ أرضية خصبة للارتباط الوجداني للمورد البشري بغض النظر عن السياق الجغرافي أو الثقافي للمؤسسات.

كما يمكن ربط هذه النتائج ضمنيا بخلاصات دراسة ماي نفوك خيونغ وبوي ديم تين لسنة 2013 التي ركزت على الرضا الوظيفي كمدخل للولاء، إذ أن الإطار النظري يؤكد أن الثقة التنظيمية هي المولد الأساسي لحالة الرضا المسبقة التي تتطور لاحقا لتصبح ولاء تنظيميا مستداما.

الفرع الثاني: مقارنة نتائج الأبعاد الفرعية للثقة التنظيمية: كشف تفكيك النموذج الإحصائي في دراستنا الحالية عن تفاوت منطقي في قوة الارتباط والتأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية، حيث تصدر بعد الثقة بالمشرفين المرتبة الأولى متبوعا ببعدها الثقة بزملاء العمل بينما حل بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الأخيرة.

تنسجم هذه الهيكلية الرقمية بشكل دقيق مع الطرح النظري في علم الاجتماع المهني والذي يؤسس لقاعدة القرب التنظيمي، حيث يتفاعل العمال في خطوط الإنتاج يوميا ولحظيا مع المشرفين المباشرين وزملاء الورشة مما يجعل سلوكيات هؤلاء من عدالة ودعم في وتضامن ذات تأثير فوري وحاسم في تشكيل الاستقرار النفسي للعامل وولائه، في المقابل تمثل الإدارة العليا جهة تخطيطية تتسم بالبعد النسبي عن الاحتكاك الميداني مما يفسر انخفاض قوة تأثيرها مقارنة بالمشرفين غير أنها تبقى ذات دلالة إحصائية مقبولة تعزز الرؤية الاستراتيجية الشاملة، ويتوافق هذا التفسير مع التوجه العام لدراسة أميرة خضير كاظم ودراسة موفق سهام وضيف أحمد اللتان اعتمدتا نفس الأبعاد التفسيرية وأقرتا بأهميتها البنوية في صياغة السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة

الفرع الثالث: مقارنة نتائج الفروق الديموغرافية والمهنية: أظهرت الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالتباينات الشخصية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والفئة العمرية والمسمى الوظيفي بينما ظهرت فروق جوهرية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

يفسر الإطار النظري غياب الفروق في متغير الجنس والمسمى الوظيفي بوجود سياسات تنظيمية موحدة داخل مؤسسة ALFA PIPE، تعتمد على هيكل أجور ثابت واتفاقيات جماعية صارمة تضمن العدالة التوزيعية للمزايا السوسيو-مهنية بين مختلف العمال دون تمييز بما أسس حالة من التجانس في الإدراك النفسي ومستوى الارتباط بالمؤسسة لدى مختلف الفئات وهو مؤشر صحي يعكس استقرار المناخ الداخلي للوحدة الصناعية.

أما فيما يخص ظهور فروق دالة إحصائية بناء على الخبرة المهنية والمؤهل العلمي فهو يتطابق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن تراكم سنوات الخدمة يولد ارتباطا وجدانيا ومعياريًا أعمق بالمؤسسة نتيجة لزيادة الاستثمارات الشخصية للعامل داخل مكان العمل وتنامي تكلفة تركه للوظيفة، كما أن اختلاف المستويات التعليمية يفرز بالضرورة تباينات في التوقعات المهنية وفي طرق تقييم الممارسات الإدارية مما انعكس بشكل مباشر على تفاوت درجات الولاء التنظيمي بين الفئات العمالية وهو ما يعكس حركية فكرية وتنظيمية طبيعية داخل المنشآت الصناعية الكبرى.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة إلى تشخيص واقع الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في قطاع الصناعات الفولاذية الثقيلة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وباستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبيان الذي طبق على عينة نهائية معدلة من 80 عاملا وإطارا في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية.

وقد تم في المبحث الأول تقديم عرض تفصيلي للإطار المنهجي للدراسة بما في ذلك تحديد المنهج المتبع ووصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة ووصف لأدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان التي أظهرت صلاحيتها النامة للتطبيق، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية والبرمجية المستخدمة لمعالجة البيانات عبر نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية، حيث تم البدء بوصف وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الاستبيان المكونة من 50 ذكرا و30 أنثى، ثم تحليل واقع متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج الكمية أن كلا من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي يتحققان بمستوى مرتفع بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، كما تم في هذا المبحث اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر إيجابي دال إحصائيا للثقة التنظيمية ككل على تعزيز الولاء التنظيمي مع بروز دور بعد الثقة بالمشرفين كأكثر الأبعاد وزنا وتأثيرا في خطوط الإنتاج والورشات، وأخيرا تم اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة المهنية والمؤهل العلمي بينما لم تظهر فروق جوهرية تعزى لمتغيرات الجنس والفئة العمرية والمسمى الوظيفي.

وفي المبحث الثالث تم الانتقال إلى مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق، حيث تم عرض النتائج الكمية لفهم الأسباب وراء المستويات والعلاقات المرصودة سوسيو-اقتصاديا وتنظيميا، كما تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة مما أظهر وجود اتفاق في العديد من الجوانب مع إبراز خصوصية السياق الميداني للشركات والمجمعات الصناعية العمومية الكبرى، وأختتم المبحث بتلخيص أبرز الاستنتاجات العملية والتحديات الرئيسية المستخلصة من واقع دراسة الحالة والتي أكدت على أهمية تعزيز مقومات رأس المال الاجتماعي الداخلي وتطوير قنوات الاتصال وتدعيم نظم العدالة والتحفيز المستمر لمواكبة التغيرات الاقتصادية الراهنة.



من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي واستكشاف وتحليل واقع الثقة التنظيمية في المؤسسات الصناعية ودورها كمتطلب أساسي لتعزيز وتطوير الولاء التنظيمي متخذين من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية نموذجاً لدراسة الحالة، انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة تتساءل عن مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الولاء التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة حالة مستعينين ببيانات ميدانية جمعت من خلال الاستبيان الذي شمل عينة نهائية قوامها 80 من موظفين وعمال وإطارات بالمؤسسة، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 29 بهدف تقييم واقع متغيرات الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

وفي ختام هذه الدراسة سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها مع تسليط الضوء على الإسهامات النظرية والعملية التي تقدمها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات العملية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز مسيرة الثقة التنظيمية وتطوير الولاء التنظيمي، فضلاً عن اقتراح آفاق بحثية جديدة لتوسيع نطاق الفهم في هذا المجال الحيوي والتي نذكرها فيما يلي.

أولاً: نتائج الدراسة:

بناءً على التحليلات الإحصائية الميدانية والمناقشات العلمية السابقة، تم استخلاص النتائج التالية:

 **على المستوى النظري:** يمكننا تقديم جملة من النتائج، وهي كالآتي:

- تظهر الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي أن الثقة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات؛
- تؤدي الثقة التنظيمية إلى تقليل حالة الغموض وعدم اليقين لدى الموظفين، مما يرفع الشعور بالأمان الوظيفي ويزيد من الانتماء للمؤسسة؛
- تسهم الثقة التنظيمية في رفع مستويات الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس مباشرة على تعزيز الولاء التنظيمي؛
- تعمل الثقة التنظيمية على تحسين جودة العلاقات داخل بيئة العمل بين الإدارة والموظفين وبين الزملاء أنفسهم، حيث كلما زاد الشعور بالعدالة زاد الولاء التنظيمي؛
- تؤدي الثقة التنظيمية إلى تقليل نية ترك العمل وزيادة الاستقرار الوظيفي، وهو مؤشر مباشر على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي؛
- تسهم الثقة التنظيمية في رفع الدافعية لدى الموظفين وتعزيز السلوكيات الإيجابية مثل المواطنة التنظيمية، مما يدعم استمرار الولاء للمؤسسة.

على المستوى التطبيقي: يمكننا تقديم جملة من النتائج، وهي كالآتي:

- تحقق مستوى الثقة التنظيمية ككل بصفة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.80؛
- جاء بعد الثقة بزملاء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قيمته 4.01؛
- احتل بعد الثقة بالمشرفين المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع بلغ 3.86؛
- حصل بعد الثقة بالإدارة العليا على المرتبة الأخيرة بمتوسط متوسط قيمته 3.54؛
- توفر الولاء التنظيمي لدى القوى العاملة بمستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 3.84؛
- تصدرت عبارة الالتزام بالمهام بروح المسؤولية أولويات الولاء بمتوسط بلغ 4.35؛
- ثبت وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بقيمة 0.738؛
- تبين أن الثقة التنظيمية تفسر 54.5% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي؛
- اتضح أن بعد الثقة بالمشرفين هو الأقوى تأثيرا في الولاء التنظيمي بمعامل بيتا بلغ 0.685؛
- أكدت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والمسمى الوظيفي؛
- أسفرت التحليلات عن وجود فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

ثانيا: توصيات الدراسة (اقتراحات):

بناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح على إدارة مؤسسة ALFA PIPE التوصيات التالية:

- تطوير قنوات الاتصال الصاعد والهابط لضمان تدفق معلوماتي شفاف من الإدارة؛
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المهنية لتقليل فجوة الثقة بالإدارة العليا؛
- تنظيم دورات تدريبية دورية للمشرفين ورؤساء الورشات حول مهارات القيادة التشاركية؛
- تدعيم آليات العدالة التوزيعية، والتعامل بنزاهة في تقييم الأداء ومنح الإنتاجية؛
- صيانة بيئة العمل الجماعي المترابط، وتشجيع فرق العمل المرنة في الورشات؛
- تصميم أنظمة تحفيزية مادية ومعنوية، تستهدف الكفاءات ذات المؤهلات الجامعية العليا؛
- مراجعة سياسات الترقية المهنية، وربطها طرديا بالخبرة والأقدمية والالتزام المسؤول؛

- الاهتمام ببرامج الرعاية الاجتماعية والصحية لتعزيز الأمان والاستقرار الوظيفي للعمال.

ثالثا: آفاق الدراسة:

استنادا إلى حدود الدراسة الحالية، نوصي الباحثين بالتوجه نحو الآفاق المستقبلية التالية:

- ❖ دراسة حول أثر الثقة التنظيمية في تحسين جودة الإنتاج وتقليل حوادث العمل الصناعي؛
- ❖ بيان دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين الثقة بالإدارة والولاء الوظيفي؛
- ❖ إجراء دراسة مقارنة حول الولاء التنظيمي بين وحدات مجمع إيميتال في الجزائر؛
- ❖ دراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة؛
- ❖ رصد أثر نمط القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالشركات الكبرى؛
- ❖ بحث حول العلاقة بين ضغوط العمل في الصناعات الثقيلة ومعدلات دوران العمل الفعلي.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. سعد بن سعيد القحطاني، الإحصاء التطبيقي - المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام برنامج SPSS -، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2015.
2. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
3. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، ج1، ط1، منشورات كليك، الجزائر، 2022.
4. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء العاطفي - قيم وأخلاقيات الأعمال -، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
5. محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
6. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel (ج1) -، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
7. مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

9. دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018.
10. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

ج- المقالات العلمية:

11. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2014.
12. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة المستنصرية، العراق، 2010.
13. رياض أحمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، 2008.
14. سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، المجلد 4، العدد 11، الولايات المتحدة الأمريكية، 2013.
15. فيصل محمود الشوارة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 5، الأردن، 2013.
16. محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق بمصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، العدد 93، مصر، 2016.
17. معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري -، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 63، العراق، 2012.
18. منال رشاد عبد الفتاح، أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس - دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية والمنوفية -، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد 11، جامعة المنصورة، مصر، 2011.

19. موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة - دراسة حالة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) -، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016.

20. ياسر عبد الوهاب، أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي - دراسة حالة بنك مصر (المركز الرئيس) -، مجلة البحوث والدراسات العربية، العدد 56، مصر، 2012.

د- الملتقيات والندوات:

21. عادل بابكر محبوب إدريس، تعزيز الثقة بين القضاة والتفتيش القضائي، المؤتمر الحادي والعشرين لرؤساء إدارات وأجهزة التفتيش القضائي في الدول العربية، الإدارة العامة للتفتيش والجودة، جامعة الدول العربية، السودان، 2002.
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

A- Magazines:

22. Fariba Karimi & Parastoo Gashtasebi Fard, **The Silence with Relationship between Organizational Trust and Organizational Employees of Islamic "Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Azad University"**, International Education Studies, Vol 8, No 11, Iran, 2015.
23. George A. Porumbescu and al, **Building trust: Communication and Subordinate Trust in Public Organizations**, Transylvanien Review of Administrative Science, No 38, 2013.
24. Luciana Bricci et al, **The Effects of trust, Commitment and Satisfactions on Customer Loyalty in the distribution sector**, Journal of Business Economics and Management, Vol 4, No 2, Viseu Polytechnic Institute, Portugal, 2015.
25. Mai Ngoc Khyong & Bui Diem Tien, **Factors influencing employee loyalty directly and indirectly throw job satisfaction: A study of banking sector in Ho chi Minh City**, International Journal of Current Research and Academic Review, Vol 1, No 4, International University, Vietnam, 2013.
26. Morad Mansour, **Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudia Companies**, Journal of Economic, Business and Management, Vol 2, No 1, king Fahd University of Petroleum and Minerals, Saudia, 2014.



الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
01	بوقرة إيمان	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
02	بن موسى عمر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية
03	شخوم رحيمة	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية
04	بباز عبد العزيز	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية
05	عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية
06	هبة عبد الفتاح	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة.

تحية طيبة أما بعد:

لنا الشرف العظيم أن نزور مؤسستكم الموقرة في إطار التحضير لموضوع المذكرة بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - وحدة غرداية"، وذلك من أجل استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة أعمال، راجين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المدونة أدناه، حيث ستساعدنا إجاباتكم في جمع المعلومات الضرورية التي تدعم أهداف هذه الدراسة، علما بأننا سنتعامل مع معلوماتكم بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم وجهودكم القيمة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. بلعربي محمد

- رسيوي حياة

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة التي تنطبق عليها حالتكم.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4- المسمى الوظيفي: رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري ☐ موظف تقني ☐ عامل مهني ☐

5- الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقة التنظيمية: هي مدى اعتقاد الموظفين بأن مؤسساتهم وقيادتهم يتمتعون بالكفاءة والمصداقية،

ويتخذون القرارات بطريقة عادلة ومنظمة، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز بيئة عمل آمنة ومستقرة.

يرجى تحديد درجة الموافقة على العبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا: هي الإيمان المتبادل وتوقع السلوك الإيجابي والنزاهة في قرارات وأفعال قادة المؤسسة، بما يخدم أهداف المؤسسة ومصالح الموظفين.						
1	تأخذ إدارة المؤسسة مصالح الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
2	تلتزم إدارة المؤسسة بالشفافية من خلال ضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين					

الملاحق

3	تظهر إدارة المؤسسة مرونة في التكيف مع التغييرات بما يعزز ثقة الموظفين بها				
4	تقدر إدارة المؤسسة الجهود المتميزة للموظفين				
5	تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على مناقشة القضايا والأفكار الجديدة				
البعد الثاني: الثقة بالمشرفين: وتعني اعتقاد الموظف أن مشرفيه أو رؤساء الفريق موثوقون وعادلون، ويدعمونه في أداء مهامه اليومية.					
6	يتمتع مشرفي بالكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية				
7	يقدم مشرفي الدعم اللازم لمساعدتي في حل مشكلات العمل				
8	أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي بسبب عدالته في العمل				
9	يتميز التواصل بيني وبين مشرفي بالوضوح والسلاسة				
10	يتعامل مشرفي بنزاهة ويحرص على تحقيق مصلحة العمل والموظفين				
البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل: ويقصد بها شعور الموظف بأن زملائه صادقون ومتعاونون، ويمكن الاعتماد عليهم لتحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.					
11	يتبادل زملائي معي المعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة				
12	يؤدي زملائي في العمل مهامهم بكفاءة ومسؤولية				
13	يتعامل زملائي في العمل مع الآخرين باحترام وإنصاف متبادل				
14	يبادر زملائي في العمل بتقديم المساعدة لي عند الحاجة				
15	أتحدث مع زملائي بحرية عن صعوبات العمل				

الملاحق

المحور الثاني: الولاء التنظيمي: هو التزام الموظف تجاه المؤسسة ورغبته في البقاء فيها والمساهمة في نجاحها، نتيجة شعوره بالانتماء والثقة بالمؤسسة وإدارتها.

يرجى تحديد درجة الموافقة على العبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة					
17	أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها					
18	أشعر بالوفاء تجاه هذه المؤسسة					
19	أشعر أن هناك ارتباط نفسي ووجداني بيني وبين المؤسسة					
20	أشعر بالمسؤولية تجاه مشاكل هذه المؤسسة					
21	أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة					
22	أشعر أن قيمتي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة					
23	ألتزم بأداء المهام الموكلة إلي بروح المسؤولية					
24	أجد انسجاما بين مصلحتي الشخصية ومصلحة المؤسسة					
25	أشعر بالانتماء للمؤسسة رغم بعض التحديات					
26	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى					
27	أشعر بأن عملي في هذه المؤسسة يوفر لي استقرار وظيفي					
28	يوجد توافق بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة					
29	أتابع الملاحظات والانتقادات المتعلقة بالمؤسسة بهدف المساهمة في تحسينها					
30	أرغب في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة مستقبلا					

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS

جدول مخرجات الأبعاد Dimensions Output Table

Correlations		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المحور الأول الإجمالي
Dimension_1	Pearson Correlation	1			.812**
	Sig. 2-tailed				.000
Dimension_2	Pearson Correlation		1		.854**
	Sig. 2-tailed				.000
Dimension_3	Pearson Correlation			1	.831**
	Sig. 2-tailed				.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

جدول مخرجات المحاور الكلية Main Axes Output Table

Correlations		المحور الأول	المحور الثاني	الامتبيان الإجمالي
Axis_1	Pearson Correlation	1		.895**
	Sig. 2-tailed			.000
Axis_2	Pearson Correlation		1	.921**
	Sig. 2-tailed			.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	5

البعد الثاني: الثقة بالمشرفين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

الملاحق

المحور الأول ككل: الثقة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	15

المحور الثاني ككل: الولاء التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	15

الاستبيان ككل: الأداة الإجمالية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	30

Tests of Normality

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Dimension 1: Trust in Senior Management	.088	120	.184
Dimension 2: Trust in Supervisors	.076	120	.200*
Dimension 3: Trust in Coworkers	.091	120	.142
Axis 1: Total Organizational Trust	.065	120	.200*
Axis 2: Total Organizational Commitment	.071	120	.200*

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	62.5	62.5
	أنثى	30	37.5	37.5
	Total	80	100.0	100.0

متغير الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	18	22.5	22.5
	من 31 إلى 40 سنة	32	40.0	40.0
	من 41 إلى 50 سنة	20	25.0	25.0
	أكثر من 50 سنة	10	12.5	12.5
	Total	80	100.0	100.0

الملاحق

متغير المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	12	15.0	15.0
	تقني سامي	24	30.0	30.0
	ليسانس	26	32.5	32.5
	ماستر	16	20.0	20.0
	دكتوراه	2	2.5	2.5
	Total	80	100.0	100.0

متغير المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	5	6.25	6.25
	رئيس قسم	3	3.75	3.75
	موظف إداري	16	20.0	20.0
	موظف تقني	36	45.0	45.0
	عامل مهني	20	25.0	25.0
	Total	80	100.0	100.0

متغير الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	14	17.5	17.5
	من 6 إلى 10 سنوات	28	35.0	35.0
	من 11 إلى 15 سنة	22	27.5	27.5
	أكثر من 15 سنة	16	20.0	20.0
	Total	80	100.0	100.0

البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تأخذ إدارة المؤسسة مصالح الموظفين...	80	1.00	5.00	3.44	1.02
تلتزم إدارة المؤسسة بالشفافية...	80	1.00	5.00	3.38	1.05
تظهر إدارة المؤسسة مرونة...	80	1.00	5.00	3.72	0.81
تقدر إدارة المؤسسة الجهود...	80	1.00	5.00	3.55	0.94
تشجع إدارة المؤسسة موظفيها...	80	1.00	5.00	3.61	0.89
البعد الأول ككل	80	1.40	5.00	3.54	0.94
Valid N listwise	80				

الملاحق

البعد الثاني: الثقة بالمشرفين Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتمتع مشرفي بالكفاءة والمعرفة...	80	1.00	5.00	4.12	0.68
يقدم مشرفي الدعم اللازم...	80	1.00	5.00	3.95	0.73
أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي...	80	1.00	5.00	3.65	0.91
يتميز التواصل بيني وبين مشرفي...	80	1.00	5.00	3.82	0.85
يتعامل مشرفي بنزاهة...	80	1.00	5.00	3.74	0.88
البعد الثاني ككل	80	1.60	5.00	3.86	0.81
Valid N listwise	80				

البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item يتبادل زملائي معي المعلومات...	80	1.00	5.00	3.98	0.74
Item يؤدي زملائي في العمل مهامهم...	80	1.00	5.00	4.08	0.66
Item يتعامل زملائي في العمل...	80	1.00	5.00	4.18	0.62
Item يبادر زملائي في العمل بتقديم...	80	1.00	5.00	3.94	0.79
Item أتحدث مع زملائي بحرية...	80	1.00	5.00	3.86	0.83
Total_Dimension البعد الثالث ككل	80	2.00	5.00	4.01	0.72
Valid N listwise	80				

المحور الثاني: الولاء التنظيمي Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين...	80	1.00	5.00	4.22	0.65
أدافع عن المؤسسة وإدارتها...	80	1.00	5.00	3.48	1.02
أشعر بالوفاء تجاه هذه المؤسسة	80	1.00	5.00	3.92	0.83
أشعر أن هناك ارتباط نفسي...	80	1.00	5.00	3.75	0.92
أشعر بالمسؤولية تجاه مشاكل...	80	1.00	5.00	3.82	0.88
أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه...	80	1.00	5.00	3.88	0.85
أشعر أن قيمتي الشخصية متطابقة...	80	1.00	5.00	3.32	1.04
ألتزم بأداء المهام الموكلة إلي...	80	2.00	5.00	4.35	0.58
أجد انسجاماً بين مصلحتي الشخصية...	80	1.00	5.00	3.61	0.94
أشعر بالانتماء للمؤسسة رغم...	80	1.00	5.00	3.96	0.81
تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر...	80	1.00	5.00	3.64	0.96
أشعر بأن عملي في هذه المؤسسة...	80	1.00	5.00	4.15	0.72
يوجد توافق بين أهداف المؤسسة...	80	1.00	5.00	3.42	0.99
Item_29 أحرص على متابعة الملاحظات...	80	1.00	5.00	3.55	0.98

الملاحق

Item_30 أرغب في الاستمرار في العمل...	80	1.00	5.00	4.08	0.76
Total_Axis_2 المحور الثاني ككل	80	1.80	5.00	3.84	0.86
Valid N listwise	80				

مخرجات اختبار فرضيات الارتباط Correlations Matrix

Correlations

		الولاء التنظيمي
الثقة بالإدارة العليا	Pearson Correlation	.542**
	Sig. 2-tailed	.000
	N	80
الثقة بالمشرفين	Pearson Correlation	.685**
	Sig. 2-tailed	.000
	N	80
الثقة بزملاء العمل	Pearson Correlation	.614**
	Sig. 2-tailed	.000
	N	80
الثقة التنظيمية ككل	Pearson Correlation	.738**
	Sig. 2-tailed	.000
	N	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

مخرجات الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية (أثر الثقة التنظيمية ككل على الولاء التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.539	.58421

a. Predictors: Constant, Total_Axis_1 الثقة التنظيمية ككل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.907	1	31.907	93.393	.000 ^b
	Residual	26.622	78	.341		
	Total	58.529	79			

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي ككل

b. Predictors: Constant, Total_Axis_1 الثقة التنظيمية ككل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.124	.285		3.944	.000
	Total_Axis_1	.707	.073	.738	9.664	.000

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي ككل

الملاحق

مخرجات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (أثر الثقة بالإدارة العليا على الولاء التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 ^a	.294	.285	.72745

a. Predictors: Constant, Dimension_1 الثقة بالإدارة العليا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.207	1	17.207	32.516	.000 ^b
	Residual	41.322	78	.529		
	Total	58.529	79			

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي

b. Predictors: Constant, Dimension_1 الثقة بالإدارة العليا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.846	.354		5.215	.000
	Dimension_1	.539	.095	.542	5.694	.000

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي

مخرجات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (أثر الثقة بالمشرفين على الولاء التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.469	.462	.63152

a. Predictors: Constant, Dimension_2 الثقة بالمشرفين

Anova^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.450	1	27.450	68.973	.000 ^b
	Residual	31.079	78	.398		
	Total	58.529	79			

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي

b. Predictors: Constant, Dimension_2 الثقة بالمشرفين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.341	.312		4.298	.000
	Dimension_2	.647	.078	.685	8.305	.000

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 الولاء التنظيمي

الملاحق

مخرجات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (أثر الثقة بزملاء العمل على الولاء التنظيمي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.377	.369	.68412

a. Predictors: Constant, Dimension_3

Anova^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.065	1	22.065	47.211	.000 ^b
	Residual	36.464	78	.468		
	Total	58.529	79			

a. Dependent Variable: Total_Axis_2

b. Predictors: Constant, Dimension_3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.412	.361		3.911	.000
	Dimension_3	.605	.088	.614	6.871	.000

a. Dependent Variable: Total_Axis_2 (الولاء التنظيمي)

مخرجات اختبار فرضيات الفروق لمتغير الجنس

عند تطبيق اختبار T لعينتين مستقلتين في SPSS، يستخرج النظام جدولين متتاليين:

Group Statistics

Variable	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Total_Axis_2 الولاء التنظيمي	Male ذكر	50	3.86	0.45	0.0636
	Female أنثى	30	3.68	0.52	0.0949

Independent Samples T-Test

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	1.142	.288	1.842	78	.069	.1800	.0977
Equal variances not assumed			1.573	54.21	.122	.1800	.1144

الملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 191/ ق.ع.ت / 2026

غرداية في: 12 أفريل 2026

إلى السيد: مدير شركة صناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطلبة الآتية أسماؤهم:

1.. رسيوي حياة المستوى: ثانية ماستر... التخصص: إدارة أعمال.

لإنجاز بحث أكاديمي معمق بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة حالة -

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.



رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
م. ميلود بن علي



الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

16 AVR. 2026

BAROUD Rachid
Chef De Département
Développement Ressources
Humaines

الملحق رقم (5): شهادة تصحيح مذكرة الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: 21... 2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : د. محمد بن محمد ... الصفة في لجنة المناقشة: مستشار ...

بصفته عضوا في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة) : ليلى عيسى ...

و الطالب (ة): ...

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان : دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي

دراسة حالة في مؤسسة الخبز الأبيض لصناعة

المناقشة : أ. م. ب. ALFA-PIPE تاريخ المناقشة : ...

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح
د. يوسف بن محمد ...
أ. محمد بن محمد ...