الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإداريين

دراسة ميدانية بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من تقديم الطالب :

- بوكراع الحاج موسى

تحت إشراف الدكتور : باباواعمر بالحاج

نوقشت و أجيزت 2026/06/03

اللجنة المناقشة :

اللقب والاسم	جامعة	الصفة
بوسنان بكير	جامعة غرداية	مناقشا
معمري حمزة	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
باباواعمر بلحاج	جامعة غرداية	مشرفا ومقرر

الموسم الجامعي :2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإداريين
دراسة ميدانية بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من تقديم الطالب :

- بوكراع الحاج موسى

تحت إشراف الدكتور : باباواعمر بالحاج

نوقشت وأجيزت يوم 2026/06/03

اللجنة المناقشة :

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
بوسنان بكير	جامعة غرداية	مناقشا
حمزة معمري	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
باباواعمر بلحاج	جامعة غرداية	مشرفا

الموسم الجامعي :2026/2025

إهداء

إلى من كان لهما الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة،

إلى من تعبَا وسهرا من أجلي، وكانا سندي في كل خطواتي،

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى أفراد عائلتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بالدعم والتشجيع.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا سببًا في توجيهي علميًا ومعرفيًا طوال مشواري الدراسي.

إلى كل أصدقائي وزملائي الذين رافقوني في هذه المسيرة.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به

الحاج موسى

شكر وعرفان

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمة الظاهرة والباطنة وتوفيقي لإنجاز المذكرة

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعني إلا أن أتوجه إلى الأستاذ المشرف

الذي حافزا ومنبعا لجهدي الأستاذ الدكتور : "باباواعمر بالحاج "

لقبوله الإشراف على المذكرة وعلى توجيهاته السديدة ، ونصائحه الدقيقة وملاحظاته القيمة ، وتساؤله المستمر عن هذا العمل الذي اعتبره عمله فلم يدخر جهد لأجله حتى يتم في أحسن الظروف ، وكل ذللك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاءه الله عني خير الجزاء ، وبارك الله له في وقته وعمله مع التمني له دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشواره العلمي

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

جامعة غرداية وكذلك أتقدم الشكر إلى إدارة قسم علم النفس التي سهرت من أجل الطلبة طيلة السنوات الجامعية من تسهيلات إدارية

وكذلك نشكر مديرية الضرائب والمراكز التابعة لولاية غرداية لتسهيل تطبيق الدراسة الميدانية

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة وتفحص المذكرة

كما اشكر جميع عمال واطارات الكلية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الإداريين، بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي ، مع الاستعانة بالاستبيان أداةً رئيسيةً لجمع البيانات، وشملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من 120 إداريًا. وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية لدى الإداريين بمراكز الضرائب التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية .
- وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالمراكز التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية .
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالمراكز التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغير الأقدمية لدى الإداريين بالمراكز التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس لدى الإداريين بالمراكز التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية .

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الرقمنة الإدارية على المتغيرات السلوكية للموظفين.

الكلمات المفتاحية :الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مديرية الضرائب

Abrct

The aim of this study was to identify the relationship between organizational trust and organizational commitment among the employees of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia and its affiliated centers. To achieve this goal, a descriptive-relational approach was followed, with the questionnaire being the main tool for data collection. The study included a simple random sample of 120 administrators. After processing the data using the Social Science Statistical Package (SPSS) software, the study reached the following conclusions:

- The existence of a high level of organizational confidence among the administrators in the tax centers of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia. The existence of a high level of organizational commitment among the administrators in the tax centers of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia. There is a statistically significant correlation between organizational trust and organizational commitment among administrators in the tax centers of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia. There are no statistically significant differences in the level of organizational confidence attributed to the seniority variable of administrators in the tax centers of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia. There were no statistically significant differences in the level of organizational commitment attributed to the gender variable among the administrators in the tax centers of the Tax Directorate of the Governorate of Ghardaia. In light of these findings, the study suggested the need to promote organizational justice and job satisfaction, and to conduct future studies on the impact of administrative digitization on employee behavioral variables

. Keywords: Organizational Trust, Organizational Commitment, Tax Directorate

قائمة المحتويات

إهداء ..... -أ-
شكر وعرفان..... ب
ملخص الدراسة باللغة العربية ..... ح
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية ..... ج
قائمة المحتويات ..... د
قائمة الجداول..... هـ
قائمة الأشكال ..... و
قائمة الملاحق ..... ي
مقدمة الدراسة..... 1

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة

1/إشكالية الدراسة..... 5
2/تساؤلات الدراسة 7
3/فرضيات الدراسة 7
4/أهمية الدراسة..... 8
5/أهداف الدراسة..... 8
6/المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة 9
7/الدراسات السابقة 10
8/التعقيب على الدراسات السابقة..... 19

خلاصة الفصل 22

الفصل الثاني : الثقة التنظيمية

تمهيد 25

1.مفهوم الثقة التنظيمية ..... 26.

2.أهمية الثقة التنظيمية..... 27

3.أنواع الثقة التنظيمية.....28

4.خصائص الثقة التنظيمية..... 29

5.أبعاد الثقة التنظيمية 30

6.نماذج الثقة التنظيمية.....31

7.كيفية بناء الثقة التنظيمية.....38...

8.عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية.....40

خلاصة الفصل ..... 42.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

تمهيد 45
1.مفهوم الالتزام التنظيمي.....46
2.أهمية الالتزام التنظيمي 47
3.خصائص الالتزام التنظيمي 48
4.النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي 48
5.أبعاد الالتزام التنظيمي 53
6.العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.....56
خلاصة الفصل.....59

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة.

تمهيد..... 62

1.منهج البحث في الدراسة 63

2.حدود الدراسة..... 63

3.تعريف مؤسسة الدراسة الميدانية..... 63

4.مجتمع وعينة الدراسة.....64

5.الدراسة الإستطلاعية 64

6.أداة جمع البيانات .....67.

7.خصائص السيكومترية للأداة.....68

8.إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية 80

9. الأساليب الإحصائية للدراسة.....84

خلاصة الفصل 85

الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير النتائج.

تمهيد.....87

عرض النتائج 88

مناقشة وتفسير النتائج 93

الاستنتاج العام 97

توصيات وإقتراحات.....98

خاتمة.....99

قائمة المراجع.....100

قائمة الملاحق.....104

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
جدول01 يبين أنماط الالتزام التنظيمي لدى إتيزوني	45
جدول 02يبين أنماط الالتزام التنظيمي لدى كوهين	48
جدول 03يوضح العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	60
جدول 04 يوضح توزيع أفرادالعينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	62
جدول 05يوضح مقياس ليكرت الثلاثي من الدراسة السابقة للأطروحة الدكتوراء	64
جدول 06 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات بنود والبعد الأول: الثقة في المشرف المباشر.	65
جدول 07 صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود ودرجة الكلية للبعد الثاني (الثقة في زملاء العمل)	66
جدول 08 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثالث(الثقة في البيئة المادية)	67
جدول 09 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الرابع (الثقة في الحوافز)	68
جدول 10يوضح صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للمقياس الثقة التنظيمية	69
جدول 11 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود ودرجة الكلية للبعد الأول (الالتزام العاطفي)	70
جدول 12 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود ودرجة الكلية للبعد الثاني (الالتزام الاستمراري)	71
جدول 13 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثالث (الالتزام المعياري)	72
جدول 14 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس الالتزام التنظيمي	73
جدول 15يوضح ثبات ألف كرونباخ لمقياس الثقة التنظيمة للعينة الاستطلاعية	74

جدول 16يوضح ثبات ألف كرونباخ لمقياس الإلتزام التنظيمي للعينة الاستطلاعية	**75**
جدول 17يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	76
جدول 18 يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	77
جدول 19 يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية	78
جدول 20 يوضح إختبار "ت " لعينة واحدة لمحور الثقة التنظيمية	88
جدول 21 يوضح نتائج إختبار "ت" لعينة واحدة لمحور الإلتزام التنظيمي	89
جدول 22 يوضح معامل ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	90
جدول 23 يوضح إختبار كروكسال واليس لمتغير الأقدمية على الثقة التنظيمية	91
جدول 24 يوضح إختبار مان ويتني للفروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	92

قائمةالأشكال

الشكل	الصفحة
شكل 01 يوضح أنواع الثقة التنظيمية	29
شكل 02 يوضح أبعاد الثقة التنظيمية	31
شكل 03 يوضح نموذج وينتز	32
شكل 04 يوضح نموذج موال وشوكلاي	33
شكل 05 يوضح نموذج ماير باعتماد المرجع	35
شكل 06 يوضح نموذج زاند	37
شكل07 يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي حسب النماذج	51
شكل 08 يوضح العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	54
شكل 09 يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	61
شكل 10 يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية	62
شكل 11 يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	82
شكل 12 يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية	83

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
الملحق 01	إستبيان	101
الملحق 02	ترخيص بالزيارة	106
الملحق 03	الهيكل التنظيمي بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضـرائب لولاية غرداية	107

مقدمة

تفرض البيئة المعاصرة المتغيرة، بما تتسم به من تعقيد وعدم استقرار، تحديات متزايدة على المنظمات بمختلف أنواعها (سواء كانت منظمات أعمال أو مؤسسات حكومية)؛ مما يهدد قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. وفي ظل هذه التحديات، برز السلوك التنظيمي كأحد أهم المجالات المعرفية والإدارية التي تسعى لفهم ديناميكيات العمل وتحسين كفاءة الأداء. ولم يعد الاهتمام بالعنصر البشري مجرد خيار تشغيلي، بل تحول إلى خيار استراتيجي لا غنى عنه باعتباره المحرك الأساسي لتعزيز الميزة التنافسية وبناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

وفي إطار هذا المجال الواسع، تحظى الثقة التنظيمية باهتمام استثنائي في أدبيات الفكر الإداري كمتغير سلوكي محوري. فالعلاقات داخل المنظمات تقوم أساساً على الاعتمادية والتفاعل المتبادل بين الأفراد. ويُعد تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية لإكيزة الأساسية لبناء هذه الثقة، والتي تساهم بدورها في خلق مناخ من التعاون، وتحسين جودة العلاقات المهنية، وتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة، مما ينعكس إيجاباً على صورة المنظمة أمام أصحاب المصلحة.

وامتداداً لهذا المناخ الإيجابي، يبرز متغير الالتزام التنظيمي كمؤشر سلوكي بالغ الأهمية يعكس قوة ارتباط العامل بمنظمته، ودرجة انتمائه وولائه لها. وتؤكد الدراسات الإدارية أن ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين لا يتوقف عند حدود الرضا النفسي، بل يمتد ليشكل دافعاً قوياً لتحسين الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، مما يدعم الأداء الكلي للمنظمة واستقرارها الهيكلي.

وهنا يظهر الربط الوثيق بين المتغيرين؛ إذ لا يمكن عزل الالتزام التنظيمي عن طبيعة المناخ السائد، حيث تُعتبر الثقة التنظيمية بمثابة الوقود السلوكي الذي يغذي ولاء الموظفين ويزيد من تمسكهم بمنظماتهم. ورغم التراكم المعرفي والاهتمام المتزايد في الأدبيات السابقة بهذين المتغيرين، إلا أن هذا المجال ما يزال بحاجة ماسة إلى مزيد من البحث والتقصي، وتحديداً في فهم طبيعة ومدى العلاقة الارتباطية والتفاعلية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل بيئات تنظيمية متنوعة وسياقات محلية لم تنل حظها الكافي من الدراسة والتحليل.

وانطلاقاً من هذا السياق المحدد، تأتي هذه الدراسة الحالية لتسليط الضوء على موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة. ولتحقيق هذا الهدف وصياغته بطريقة علمية ممنهجة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول متكاملة:

الفصل الأول: يمثل الإطار العام للدراسة، ويشمل صياغة الإشكالية وتساؤلاتها، الفرضيات، الأهمية والأهداف، تحديد المصطلحات، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة والتعليق عليها وخلاصة الفصل.

الفصلان الثاني والثالث: يركزان على الإطار النظري للدراسة من خلال تأصيل متغيري البحث (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) وتحليل أبعادهما ومحدداتهما.

الفصل الرابع: يغطي الإطار المنهجي للدراسة، ويشمل المنهج المتبع، حدود الدراسة، مجتمع وعينة البحث، أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية، إلى جانب إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: يختص بعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وصولاً إلى الاستنتاج العام، وتقديم التوصيات المقترحة، والخاتمة، وقائمة المراجع.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة

1.إشكالية الدراسة

2.تساؤلات الدراسة

3.فرضيات الدراسة

4.أهمية الدراسة

5.أهداف الدراسة

6.المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة

7.الدراسات السابقة

8.التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

1.إشكالية الدراسة :

تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في المنظمات المعاصرة في بقاء الموظفين واستقرارهم، إذ تسهم إسهامًا مباشـرًا في نجاح المنظمة واسـتدامتها. وتكمن أهمية هذا الدور في قدرة إدارة الموارد البشـرية على بناء فريق عمل كفؤ من المحترفين داخل المؤسـسـة، وذلك من خلال وجود قسـم موارد بشـرية فعّال يمتلك رؤية اسـتراتيجية واضـحة. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشـرية السـعي إلى تحقيق أهداف رأس المال البشري عبر التعامل مع الموظفين بوصفهم قيمة وأصولًا استراتيجية للمؤسسة، وليسوا مجرد تكلفة تشغيلية، حيث إن اعتبار الموظف أحد أصول الشركة يسهل عملية إدارة الموارد البشرية ويعزز فاعليتها.

ويتحقق ذلك من خلال التركيز على مجموعة من الممارسـات الأسـاسـية، مثل اسـتقطاب المواهب، وتطوير القوى العاملة، وتحفيز وإشـراك الموظفين، وإدارة الأداء، والمواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية. وتُعد هذه الممارسات من صميم السلوك التنظيمي، الذي يُعرّف بأنه العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتأثير هذا السـلوك في الأداء التنظيمي، بما يسـاعد على فهم العوامل النفسـية والاجتماعية التي تؤثر في تصرفات العاملين واتجاهاتهم.

وفي هذا الإطار، تبرز الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوصـفهما من أهم متغيرات السـلوك التنظيمي التي تؤثر في فعالية إدارة الموارد البشـرية. فالثقة التنظيمية تعكس درجة اطمئنان العاملين إلى الإدارة وزملاء العمل، وعدالة القرارات التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تعزيز التعاون والانتماء داخل المؤسسة. أما الالتزام التنظيمي فيشـير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة واسـتعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها والاسـتمرار في العمل بها، وقد أكدت العديد من الدراسـات العلمية هذه العلاقة، حيث توصـلت دراسـة (Mayer et al., 1995)إلى أن ارتفاع مسـتوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة التعاون والانخراط الوظيفي، مما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة (Dirks & Ferrin, 2001) أن الثقة في القيادة ترتبط بـ ارتفاع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتقليل نية ترك العمل .وفي السياق ذاته، بينت دراسة (Meyer & Allen, 1997) أن الالتزام التنظيمي، خاصة العاطفي منه، يتأثر بشكل

مباشر بـــ مستوى العدالة والثقة التنظيمية، في حين أكدت دراسة Marlowe1997Nyhan & وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العامة.

كما دعمت الدراســـات الجزائرية هذه النتائج، حيث أظهرت دراســـة (مزيو، 2013) أن الثقة التنظيمية تسهم في تحسين فعالية القيادة الإدارية وتعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية .كما توصلت دراسة (نجم وكريم، 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما بينت دراسات ميدانية في مؤسسات جزائرية أن ضـــعف العدالة التنظيمية وغياب الشـــفافية يؤديان إلى انخفاض الثقة التنظيمية، وبالتالي تراجع الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات التغيب وضعف الانتماء المؤسسي (براهيمي، 2021)، وعلى الصعيد التطبيقي، أكدت بعض التجارب التنظيمية أن المؤسسات التي تعتمد على ثقافة الثقة التنظيمية تحقق نتائج أفضل من حيث الأداء والاستقرار، حيث تنخفض فيها معدلات الدوران الوظيفي وترتفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي (تيغزة وعياش، 2023).

غير أن المؤســسات الجزائرية، وعلى غرار مديرية الضــرائب، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي وضمان استقرار الموارد البشرية، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بتعقد الإجراءات وضغط العمل. ويُعد العنصر البشري أحد أهم ركائز نجاح هذه المؤسسات، غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى توفر مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

فضعف الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدلات التغيب، وضعف الانتماء المؤسسي، وهو ما ينعكس سلبًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. في المقابل، فإن تعزيز الثقة التنظيمية من خلال العدالة الإدارية وشفافية القرارات ودعم الموظفين يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام

وعليه بعد هذه الاشكالية نقوم بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومنه نتساءل عن هذه الاشكالية سؤال عام :

إلى أي مدى تُسـهم الثقة التنظيمية السـائدة بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضـرائب لولاية غرداية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

2.ومن هذا السؤال يتفرع مجموعة من الأسئلة :

1-ما مستوى الثقة التنظيمية لدى الاداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية؟

2-ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الاداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية؟

3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة احصـــائية في مســـتوى اثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية؟

5-هل توجد فروق ذات دلالة احصـــائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية ؟

3.فرضيات الدراسة :

1- مستوى الثقة التنظيمية مرتفع لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

2 - مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

4- توجد فروق ذات دلالة احصـــائية في مســـتوى الثقة التنظيمية لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

5- توجد فروق ذات دلالة احصـــائية في الإلتزام التنظيمي لدى بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضـــرائب لولاية غرداية

4.أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراســـة كونها تتطرق للبحث في المفاهيم الحديثة وهي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي تهتم بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل والاهتمام بمبادراته باعتبار أن تعزيز السوك الايجابي للعمال يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية

الاهتمام بموضوعي بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي نظرا لدورهما في تنمية ودعم الموارد البشرية وهي الأهمية الكبرى في نجاح المؤسسات

5.أهداف الدراسة :

– الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

–الكشـــف عن مســـتوى الالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضـــرائب لولاية غرداية

–التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الإدرايين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

–الكشـــف عن الفروقات بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظمي تعزى لمتغير الأقدمية والجنس لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

6.المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

التعريف الاجرائي للثقة التنظيمية : بأنها المشـــاعر الإيجابية وإيمان الإداريين بمديرية الضـــرائب بأهداف وســـياســـات وقرارات المديرية التي ينتمون إليها بما في ذللك زملائهم ورؤســـائهم ، بما يعكس اقتناع والتزام موظفي تجاه المديرية ، وهي الدرجة التي يتحصـــل عليها الموظف على مقياس الثقة التنظيمية والتي يحتوي على أربعة أبعاد : (الثقة في المشـــرف المباشـــر ، الثقة في زملاء العمل ،الثقة في بيئة العمل المادية .الثقة في الحوافز)

التعريف الاجرائي الالتزام التنظيمي: يتمثل في اســـتعداد العاملين الإداريين في بذل أقصـــى جهد ممكن نحو المديرية وإيمانهم العميق بأهدافها من خلال : الولاء التنظيمي ، المســـؤولية تجاه جهة العمل ، الرغبة بالاســـتمرار بالعمل في المديرية ، الإيمان بالمديرية من خلال هذا التعريف يتم قياس هذا المتغير حيث يتم الحصـــول على الدرجة التي يتحصـــل عليها مقياس الإلتزام التنظيمي الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي : الألتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)

7. الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي باللغة العربية والأجنبية

دراســـة مرضـــية عليجنبور *1و آخرون (2013) بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية للموظفين

The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Trust of Staff

هدفت الدراســة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. أجاب أربعة وثمانون شخصًا من 101 موظفًا في إدارة الرياضة والشباب في مقاطعة مازندران على استبيانين هما ''جرد الثقة التنظيمية (OTI)'' الذي طوره شوكلي زالابا وإيليس ووينوغراد (2000) و''استبيان الالتزام

دراسة طارق رضوان محمد رضوان (2014) بعنوان الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى : دراسة تطبيقية كليه التجاره – جامعه طنطا

اســتهدفت هذه الدراســة قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وســيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الالتزام التنظيمي. وقد طبقت الدراســة على عينة من العاملين بالمســتشــفيات العامة التابعة لوزارة الصــحة بمحافظة الغربية قوامها 328 مفردة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ. وتوصــلت الدراســة إلى أن هناک تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وكذلک وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراســة على أن وجود الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترتب على زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي

دراســـة محمد جودت محمد فارس (2014) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراســـة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة

هدفت هذه الدراســـة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إداريا، وتم تصميم استبانة اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها : وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشـرفين والالتزام التنظيمي ، وكذلك أوضـحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضـعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوســـطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي، كما خلصـــت الدراســـة إلى مجموعة من التوصـــيات ، أهمها : يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة ، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنســانية لتحســين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ; لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطورها وتحســـينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح مجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية

دراسة (2015) إيجريبويون دورسون بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي

The relation between organizational trust organizational support and organizational commitment

هدفت الدراســـة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، والدعم التنظيمي المدرك. وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي المقر الرئيسي لنائب وزارة الخزينة والشؤون الاقتصادية للمراقبة المالية والمنح الدراسـية .(N=175) وتم اسـتخدام أسـلوب العينة العشـوائية الطبقية، كما تم تحديد حجم العينة بـ 120 موظفًا بالاعتماد على معادلة كوكران. لجمع البيانات، تم استخدام استبيان Clip Siwat

وآخرين (2012). ولتعزيز الصدق، تمت الاستعانة بآراء نخبة من المتخصصين وخبراء وزارة الخزينة والشؤون الاقتصادية. أما بالنسبة للثبات، فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ وبلغ (0.84)، مما يدل على موثوقية جيدة للأداة. تم تحليل البيانات باستخدام مصفوفة الارتباط، ومعادلات الانحدار المتعدد، وبرنامج spss وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية (0.83) والدعم التنظيمي المدرك (0.653) لهما علاقة ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي كما أن الثقة التنظيمية لها علاقة معنوية بالدعم التنظيمي المدرك (0.75)

دراسة سندس رضيوي خوين (2015) بعنوان الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد – بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية – مساهمة مختلطة – الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والا قتصاد

هدف البحث إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة ب (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل ، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين ، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية – مساهمة مختلطة احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فردا عاملا ضمن المستوى الإداري التنفيدي، واستخدام البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، وقد توصل البحث إلى إن هناك تأثير ايجابيا لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الايجابية لبعد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام لهم، وبناءا على ذللك أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعد استراتيجي

دراسة (2016) جولسوم باشتوج آدم بالاوخرون بعنوان التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،الجامعة، تركيا

Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment

وفي هذه الدراسة، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تم البحث عن الالتزام. ولتحقيق هذه الغاية، تم تنظيم 176 موظفو المديرية الإقليمية للشباب والرياضة تم تطبيق "مقياس الثقة التنظيمية" الذي تم تطويره في تركيا بقلم عمروف وكذلك "الالتزام التنظيمي المقياس" الذي طوره ماير وألين. البيانات تم الحصول عليها نتيجة للبحث وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS برنامج 20.0، وتم عرض النتائج. وتبين . نتيجة لذلك، فمن اللافت للنظر أن الالتزام العاطفي للذكور وكان عدد الموظفين أكبر من عدد الموظفات. الثقة تأثر المشاركون في المخرج بشكل إيجابي عاطفيًا و الالتزام المعياري. وقد تقرر أيضًا أن الثقة المشاركون في زملائهم ومنظماتهم بشكل إيجابي المعايير المتأثرة (الالتزام بقيمة وأهداف التزام المنظمة). وخلص إلى ذلك الثقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على المنظمةو الالتزام لدى العاملين في المجال الرياضي.

4.دراسة القرني، علي حسن. (2017) بعنوان مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة أيضاً، ومعرفة أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، التي تُعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، نوع الكلية). ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم استبانة وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (213) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات جامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: 1) أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.10)، وهو يقع ضمن درجة (موافق) حسب مفتاح التصحيح. 2) أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.21)، وهو يقع ضمن درجة (موافق جداً) حسب مفتاح التصحيح. 3) وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) و(الالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك) والمجموع الكلي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وضع الباحث عدداً من التوصيات، منها: 1) تصميم دليل إجرائي للكليات والإدارات التي تقدم خدمات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لضمان سلاسة معاملاتهم وانسيابيتها وحصولهم على حقوقهم بيسر وسهولة؛ مما يضمن تحقيق الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لديهم تجاه الجامعة. 2) تقديم إدارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية لتعزيز الالتزام المستمر؛ فقد أظهرت النتائج أن من درجته العلمية أستاذ مشارك كان أقل التزاماً مستمراً ممن درجاتهم العلمية أقل

دراسة عبدالخير، فرح يس فرح (2018)بعنوان أثر الثقة التنظيمية والالتزام لدي المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري فى ولاية القضارف

هدفت الدراسة لدراسة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق أهدافها، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، بجانب تصميم إستبانة وزعت عشوائيا لعينة من 82 موظفا برئاسة الوزارة. توصلت الدراسة إلى أن هنالك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمى لدى المرأة العاملة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهنالك تأثير معنوي للثقة التنظيمية (لمتغيري الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل) على الالتزام التنظيمي. أخيرا، قدمت الدراسة بعض التوصيات لمعاونة صناع القرار في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية بما يؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي.

دراسة (2019) كايلا نيكول بروستر بعنوان تأثير الثقة الشخصية والمؤسسية على الالتزام التنظيمي في البيئات التطوعية جامعة شمال كولورادو

The Effect of Interpersonal and Institutional Trust on Organizational Commitment in Voluntary Settings

كان الهدف من هذا البحث هو استكشاف كيفية الثقة المؤسسية والشخصية التأثير على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات التطوعية. ركز هذا البحث حول المشاركة المدنية والمنظمات الدينية كأشكال للمنظمات التطوعية و تم استخدام الأدوات التي تم التحقق من صحتها مسبقًا كوسيلة لجمع البيانات. المشاركون تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس من مؤسسة متوسطة الحجم جامعة في منطقة جبال روكي بالولايات المتحدة وجمع البيانات كانت الطريقة عبارة عن بريد إلكتروني يحتوي على وصف للمشروع ورابط للاستطلاع. ال وأسفرت استجابات الاستطلاع عن حجم عينة بلغ 189 مشاركًا. النتيجة السائدة وفي هذا البحث تبين أن الثقة بين الأشخاص هي متغير ذو دلالة إحصائية مع محاولة التنبؤ بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التطوعية. لم يكن للثقة المؤسسية أهمية تذكر عند النظر إلى الالتزام التنظيمي ضمن هذين الشكلين من المؤسسات التطوعية. الآثار المترتبة على هذا البحث لها إمكانية توجيه القرارات المؤسسية للمنظمات التطوعية للمساعدة في الاحتفاظ بقوتهم العاملة التطوعية.

دراسة (2020) بوبكر نعراوة , أحمدتي بعنوان أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS)

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS ، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 64 عامل، وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.25) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي .

دراسة (2022) أتالاي م. أو.، بيرينسي أوغلو ن.، أكونر ت. بعنوان تأثير الدعم التنظيمي المتصور والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأكاديميين الشباب

EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL TRUST ON YOUNG ACADEMICS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة آثار الأكاديميين الشباب' المدركين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية في سلوك التزامهم التنظيمي. وشملت العينة 305 من الأكاديميين الشباب في تركيا. أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم المتصور الدعم والثقة التنظيمية لهما تأثير كبير وإيجابي على العاطفية والمعيارية التزام. ومع ذلك، فإن الثقة في المديرين لها تأثير سلبي كبير على الاستمرارية التزام.

.دراسة الهاشمي بعاج (2022)، بعنوان أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين – دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة ، الثقة في الأسلوب ، الثقة في القيم ، الثقة في السياسات) ، ومتغير وسيط يتمثل الرضا الوظيفي ، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعادها الثلاثة (الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم إعداد استمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي spss ، smartpls بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة .بعد التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05لكل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ

الأهمية إحصائيا على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي أكثر منها لوكانت العلاقة بينهما بشكل مباشر

دراسة حياة بوعنان(2023) بعنوان الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية لدى العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على العاملين الإداريين بجامعة الشهيد حمة ولخضر بالوادي ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات من الميدان تم تطبيق أداة الاستبيان كأداة رئيسية ، حيث طبقت على العاملين الاداريين بجامعة الوادي وقدر عددهم (200) مفردة ، باستخدام المسح الشامل . أسفرت الدراسة على جملة من النتائج نذكرها كالتالي :

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي ، ونستدل على ذللك بقيمة معامل الارتباط (r=0.315) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة.(0.05)

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي ، ونستدل على ذللك بقيمة معامل الارتباط (0.236) وهو دال احصائيا عند مستوى (0.05).

لاتوجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي ، ونستدل على ذللك بقيمة معامل الارتباط (0.124) وهو غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في بيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي ، ونستدل على ذللك بقيمة معامل الارتباط (r=0.153) وهو دال احصائيا عند مستوى (0.05).

توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة الوادي ، ونستدل على ذللك بقيمة المعامل الارتباط (r=0.182) وهو دال احصائيا عند مستوى (0.05).

دراسة (2024) أمحمد بن علية و جميلة ملوكي بعنوان الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على موظفي إذاعة أدرار الجهوية

تهدف هذه الدراســـة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي إذاعة أدرار الجهوية من خلال الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وقد تم معالجه واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للقياس وتطبيقها على عينة قوامها 39 موظف وموظفة ، ومعالجة النتائج المتحصــل عليها بالطرق الاحصــائية باســتخدام برنامج الحزمة الإحصـــائية للعلوم الاجتماعية spss وأســـفرت النتائج أن : للثقة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي إذاعة أدرار الجهوية

8.التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يظهر أن هناك تشابهاً كبيراً في الإطار العام للموضوع وأهدافه، مع بعض الاختلافات في طبيعة العلاقة بين المتغيرات و الأدوات الاحصائية المستخدمة ونوعية العينات

تشترك الدراسات فمن حيث الموضوع: مع دراسة محمد جودت فارس (2014) و دراسة حياة بوعنان (2023) ودراسة مرضية غلينجور (2013) و دراسة إيجريبويون دورسون(2015) ودراسة جولسوم باشتوج1(2016) أما باقي الدراسات فقد اختلفت

تشترك الدراسات من حيث الهدف : مع دراسة محمد جودت فارس (2014) ودراسة حياة بوعنان (2023) ودراسة مرضية علينجور(2013) ودراسة جلسوم باتشوج(2016) أما باقي الدراسات فقد اختلفت

تشترك الدراسات من حيث المنهج الوصفي : دراسة محمد جودت فارس (2014)و دراسة القرني على حسن (2017)ودراسة حياة بوعنان (2023) أما باقي الدراسات فقد اخلتفت

تشترك الدراسات من حيث الأدوات : إستخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات

تشترك الدراسات من حيث العينة : فقد تباينت العينة من حيث إستخدامها في الدراسات السابقة من عينة عشوائية بسيطة ، في حيث بعض الدراسات السابقة استعملت المسح الشامل كـــ دراسة حياة بوعنان(2023)

من حيث المكان :

هناك دراسات اتفقت من حيث مجال المكاني للدراسة نجد دراسة ، محمد جودت محمد فارس (2014)، القرني، علي حسن. (2017)، الهاشمي بعاج (2022)، حياة بوعنان(2023) كل هذه الدراسات قامت دراستها بالجامعة إلا أنها إختلفت في الرقعة الجغرافية (غزة ،السعودية الجزائر)

مايميزه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تشابهة دراستنا من حيث الموضوع : مع دراسة محمد جودت فارس (2014) و دراسة حياة بوعنان (2023) ودراسة مرضية غلينجور (2013) و دراسة إيجريبويون دورسون(2015) ودراسة جولسوم باشتوج1(2016) أم باقي الدراسات فقد اختلفت

تشابهةدراستنا من حيث الهدف : معا دراسة (2013) مرضية عليجنبور *1و دراسة حياة بوعنان(2023) و دراسة محمد جودت محمد فارس (2014) أما باقي الدراسات فقد اختلفت كـ دراسة طارق رضوان (2014) و ودراسة سندس رضوي خاوين (2015)

تشابهةدراستنا من حيث المنهج الوصفي: معا دراسة محمد جودت فارس (2014) و و دراسة القرني على حسن (2017)ودراسة حياة بوعنان (2023)

تشابهة دراستنا من حيث الأدوات : أغلب الدراسات السابقة التي اتفقت معا دراستنا بأنه الاستبيان الأداة الأساسية لجمع المعلومات

تشابهةدراستنا من حيث العينة : معا دراسة سندس رضيوي خوين (2015) و دراسة عبدالخير، فرح يس فرح (2018) و دراسة (2020) بوبكر نعراوة أما باقي الدراسات فقد اختلفت

إشتراكة معا دراستنا من حيث المكان : كل الدراسات أجرو دراستهم من حيث (المستشفى ، الإدارة ، الجامعة ، مديرية الشباب ، المقر الإقليمي شركة الصناعية ، موظفي في الإذاعة) إلا أن دراستي فقد طبقت في بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية

تشابهة دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث النتائج :

تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القرني، 2017) في تسجيل مستوى مرتفع من الثقة والالتزام، مما يؤكد امتلاك المؤسسات الحكومية والخدمية رصيداً عالياً من الثبات التنظيمي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة هو تقديمها لتفسير أعمق لهذه النتيجة؛ حيث ربطت هذا الارتفاع بـ "الانضباط القانوني" والثقة في التشريعات لا الممارسات التقديرية، وهو ما يمثل نقطة تباين مع دراسة (فارس، 2014) التي ركزت على الثقة في "الأشخاص" والمشرفين، بينما ركزت دراستنا على الثقة في "النظام واللوائح". وفي سياق طبيعة العلاقة، جاءت النتائج متسقة مع دراسات كل من (عليجنبور، 2013)، (نعراوة، 2020)، و(بن علية، 2024) في إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، حيث قدمت الدراسة الحالية قيمة مضافة باعتبار الثقة "المفتاح" العملي لرفع الإنتاجية وتقليل الرغبة في ترك العمل، وهو ما يعزز أطروحة (أتالاي، 2022) حول دور الثقة في بناء الالتزام العاطفي والمعياري. وبالرغم من الاتفاق مع دراسة (باشتوج وبالا، 2016) في ميل موظفي القطاعات الرسمية لامتلاك التزام أخلاقي مرتفع، وكذا الاتفاق مع توجه (خوين، 2015) في ربط الالتزام ببيئة العمل الرسمية، إلا أن دراستنا أضافت تفسيراً واقعياً يتعلق بـ "حساسية قطاع الضرائب" والاستقرار الوظيفي في المجتمع المحلي. كما برز اختلاف جوهري مع دراسة (باشتوج وبالا، 2016) في متغير الجنس؛ فبينما وجدت تلك الدراسة فروقاً لصالح الذكور، أثبتت نتائجنا عدم وجود فروق تعزى للجنس، مما يعكس قوة "المساواة التنظيمية" وسيادة اللوائح في مديرية الضرائب، وهو ذات المنطق الذي فسر غياب الفروق تبعاً للأقدمية، حيث تتسم هذه البيئة بـ "النمطية التنظيمية" التي توفر حوافز وضمانات موحدة للجميع، مما جعل مواقف الموظفين تتقارب ضمن إطار قانوني ومنطقي موحد.

.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض إشكالية البحث التي انطلقت من أهمية المتغيرات التنظيمية الحديثة، خاصة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ودورهما في تحسين أداء الأفراد واستقرار المنظمات. كما تم تحديد تساؤلات الدراسة التي سعت إلى الكشف عن مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وطبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية على هذين المتغيرين.

وقد تضمنت الدراسة فرضيات علمية حاولت تفسير العلاقة بين المتغيرين، أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إلى جانب احتمال وجود فروق تعزى للخصائص الشخصية للعاملين. كما تم توضيح أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، باعتبارها تساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

وفي السياق نفسه، تم عرض أهداف الدراسة التي تتمثل في قياس مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والكشف عن العلاقة بينهما، إضافة إلى تحديد تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية. كما تم ضبط المصطلحات الإجرائية للدراسة بما يضمن وضوح المفاهيم وتحديد طريقة قياسها.

وأخيرًا، تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مع تقديم تعليق يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وهو ما ساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال الربط المباشر بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياق تطبيقي محدد

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

الفصل الثاني : الثقة التنظيمية

تمهيد

1.مفهوم الثقة التنظيمية

2.أهمية الثقة التنظيمية

3.أنواع الثقة التنظيمية

4.خصائص الثقة التنظيمية

5.أبعاد الثقة التنظيمية

6.نماذج الثقة التنظيمية

7. كيفية بناء الثقة التنظيمية

8.عوامل بناء وتنمية الثقة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الادارة ولاسيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات التي تملك الخيار في التحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة إلى منظمات تعتمد على المعلومات، فإن الثقة تعد المطلب أساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عامل هاما يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية، في حين أنهم لا يلقون بالأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها ألا إنهم يثقون بها .وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلو مات والآراء،والافكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف والإنجاز للأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات .وتزخر الدراسات في هذا المجال بالعديد من الشواهد التي تشير إلى الثقة باعتبارها عامل محوريا في تحقيق النجاح للمنظمات، وأنها عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصلحة أعضاء المنظمة، بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، إلا أنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات.

1.مفهوم الثقة التنظيمية :

رغم اتفاق العلماء والمتخصصين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الايجابي في هذا المجال ، إلا أن هناك افتقار إلى تعريف موحد لمفهوم الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية بأنها : توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفرد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة

(نجم، وكريم، 2014،ص342)

ويعرف (شـكلي-زالاباك وآخرون، 2000) مصـطلح الثقة التنظيمية بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسـلوكيات مختلف أعضـاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض

عرف ماير و آخرون (1995)للثقة التنظيمية بأنها : «استعداد أحد الأطراف لأن يكون عرضةً لأفعال طرف آخر بناءً على توقع قيام الطرف الآخر بفعل معين ذي أهمية للطرف الواثق، بغض النظر عن القدرة على مراقبة ذلك الطرف الآخر أو السيطرة عليه». (ص 712)

حيث عرفها (الحويطي ، 2018) بأن الثقة التنظيمية هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى لو لم يتم ممارسـة أي تأثير على هذا النظام ويدل ذلك على ثقة الأفراد في المنظمة اذا يمكن الحصـول على توقعات ونتائج مرغوبة دون ممارسـة أي تأثير على نظام اتخاذ القرارات (ص ص 515-547)

كما عرفها (يوسـفي ، 2019) بأن جملة من التوقعات الإيجابية النابعة عن الأفراد أو الجماعات أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسـة أي تأثير على هذا النظام (ص 46)

حسب هذا التعريف يذكر بأن التوقعات الإيجابية التي يحملها الموظفون داخل المنظمة تجاه السياسات التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات بدون تأثير

في ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن الثقة التنظيمية هي اعتقاد العاملين بأن منظمتهم وقادتها وزملاءهم يتصرفون بنزاهة وعدل وكفاءة، وبما يحقق مصلحتهم ومصلحة المنظمة، بما يجعلهم يطمئنّون للاعتماد عليهم في الحاضر والمستقبل

2.أهمية الثقة التنظيمية :

للثقة التنظيمية أهمية كبير على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الأتي :

- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة .

-إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونو أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها .

-بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين . (الخفاجي 2012ص17)

-أنها عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي لتوقع السلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني .

-نها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات إجتماعية تابتة ومستقرة .

-تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال .

-. إن بناء الثقة التنظيمية له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوي.

(عبد المجيد وصدر الدين،2014،ص246)

3.أنواع الثقة التنظيمية :

الثقة التعاقدية: تم تعريفها على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق حيث أن الاتفاق بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذللك الاتفاق حقيقيا أم تصورا ضمنيا، إذا أن الثقة تتضـــمن الطبيعة التعاقدية، بمعنى أن يقتصـــر على تفاعل حقيقيا وخيالي بين الطرفين على الأقل، التفاعل الأول يتضـــمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء)بهذا التعهد، بحيث تحصـــل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأن ما يقولونه ســـوف ينفذونه، وهذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يطلق عليه المســؤولية، وهو الاســتعداد لتنفيذ الاتفاق، كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، كذلك عن طريق عقد الســـلوك الاجتماعي كما أن المخاطر تكون أقل في هذا الفرع من الثقة، لأن التّكيز يكون منصـــبا على الســـلوك الخارجي والنتائج الملموســـة بدلا من التّكيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم (أبو شاويش ،2013م ص 16-17)

الثقة المكشـــوفة: تعرف هذه الثقة بقيام الطرف الأول بكشـــف المعلومات والأســـرار للطرف الآخر، مع اعتقاده بأن هذه المكاشفة لن تلحق به الأذى، ولن تشكل عليه خطرا، فعلى المستوى الوظيفي، فإن كشف معلومات تتعلق بالوظيفة، ومن ثم القيام بالمهام على وجه حســـن من قبل الطرف الآخر يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف، أما على المستوى الشخصي الصداقة كأن يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصيق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه، من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف

(الشياب و أبو حمور ،2014م، ص 263)

الثقة على المستوى الفردي: إن القليل من الإحساس بعدم وجود الثقة على المستوى الفردي يخلق حالة من الاستحثاث النفسي ضد الأخطار، مما يعكر صفو العلاقات الشخصية، لذا فإن إنشاء الثقة في العلاقات الشـخصـية أمر ضـروري، سـواء أكانت هذه العلاقة بين الطبيب ومريضـه أم بين الأسـتاذ وتلميذه، أم بين الرئيس ومرؤوسيه، الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري الاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار،

إن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى تستطيع المجموعات التصدي لحل المشكلات وحيث إن انعدام الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة

(الشياب و أبو حمور ،2014م، ص 264).

من خلال العناصر السابقة نستنتج أن أنواع الثقة التنظيمية وفق هذا الشكل التالي يوضح :

الشكل رقم01 يوضح أنواع الثقة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالب

4.خصائص الثقة التنظيمية :

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الثقة التنظيمية عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة العمل

أنها توجد في ظروف الإعتماد البيئي والتبادلية ، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض المقابلة .

أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية . (مزيو ، 2013 ، ص116)

أن الثقة تؤمن وتعزز وتخفض الكثير من الحالات فهي تؤمن بالرضـــا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة .

تعد الثقة المتبادلة بين العاملين ورئيسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فعالية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها ، لما لها من أثر على أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق . (عطية، 2015،ص18)

5.أبعاد الثقة التنظيمية :

تنوعت الدراســـات والبحوث التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ومع ذللك اتفق أغلب الباحثين على ثلاثة أبعاد أساسية، على النحو التالي:

الثقة بإدارة المنظمة (الإدارة العليا) : تتمثل في التوقعات المتعلقة بسياسات المنظمة وكافة الممارسات التي تؤثر على الموظفين، أي أنها تمثل الإيمان بأن أعمال الإدارة العليا سوف تقيد العمال في ظل علاقة التبادل ; أو على الأقل لن تعمل من غير مصالحهم . (عباس ، 2020)

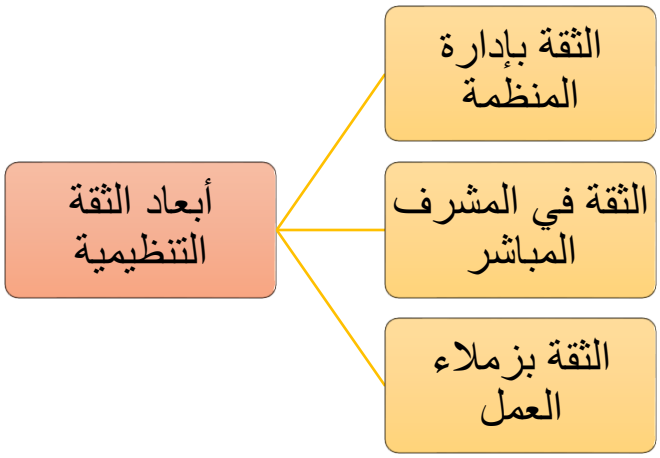
فالأزمة الأساسية التي قد تواجه بعض المنظمات هي فقدان الثقة في إدارة المنظمة من قبل العاملين، والذي يجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة المنظمة، وبالتالي انخفاض درجة ولائهم (عبد المنصف، 2020)

الثقة في المشرف المباشر : يعد المشرف ممثلا عن المنظمة، والفكرة التي سيكونها العاملين عن المنظمة بشكل مباشر ستكون من خلال تصرفات وقرارات وتوجيهات الرئيس المباشر لهم . (عبد الخير ، وبكر ،2018)

حيث أكد (Porumbescu،2013) على أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة الرئيسية داخل المنظمة .

الثقة بزملاء العمل : تشـــير الى كافة العلاقات التعاونية بين العاملين داخل المنظمة، مع وجود مناخ من الإنســـجام والتناغم فيما بينهم، والذي بدوره ينعكس على المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الغايات المنشودة . فالثقة بين زملاء العمل باتت ضرورة هامة في المنظمات الحديثة، والتي تعتمد بشكل كبير على فريق العمل، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة .(عبد المنصف ، 2020)

الشكل رقم 02 يوضح أبعاد الثقة التنظيمة



المصدر : من إعدا الطالب

6.نماذج الثقة التنظيمية :

تُعدّ الثقة التنظيمية من المفاهيم المحورية في دراسة السلوك التنظيمي، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات بين العاملين والإدارة، وتؤثر في مستوى الالتزام، الرضا، والأداء. وقد تناول الباحثون الثقة من زوايا متنوعة، ما أدّى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تفسير نشأتها وتطورها داخل المنظمات:

نموذج وينتر (whitener et al ,1998):

النموذج الذي قدمه وينتر للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات إدارية أساسا لبنائها ويقوم النموذج على أن كل من الطرفين يسللك سلوكا إداريا سليما يتماشى مع توقعات الطرف الآخر وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

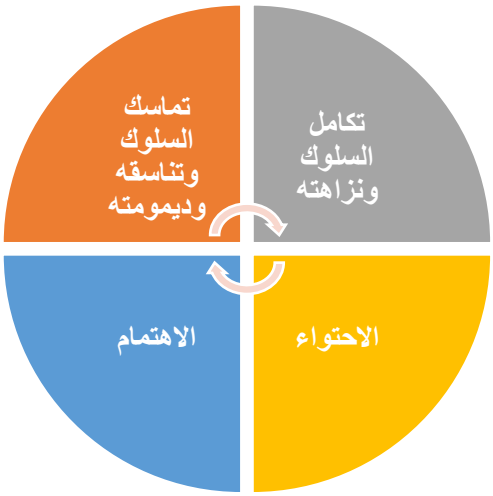
تماسك السلوك وتناسقه وديمومته : تشير إلى ثبات تصرفات الشخص ، وإمكانية التنبوء بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة .

تكامل السلوك ونزاهته : وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله .

الاحتواء : ويقصـــد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوســـين ، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة ، وشرح تفسير القرارات والانفتاحه نحوهم . من خلال تفويض صلاحياته ومشاركتهم في صنع القرار.

الاهتمام : حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، ودوافع الطرف الآخر، وقدرته على إشـــباعها ، كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في : الهيكل التنظيمي ، وسـياسـات وإجراء ات إدارة الموارد البشـرية، والثقافة التنظيمية . والعوامل الشـــخصـــية المتمثلة في : سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، والقيم، والمعتقدات والتقاليد، والفاعلية الذاتية التي يتميز بها الفرد. والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين والمتمثلة في : العلاقات اليومية، والتفاعلات، والتوقعات، دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية وهذا مايوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم03 يوضح نموذج وينتر



نموذج مورال وشوكلاي (shockley –zalabak , 2014 & Morrealle) :

يقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج سوف تؤدي حتما إلى الفعالية، والرضا الوظيفي، وهذه العناصر هي :

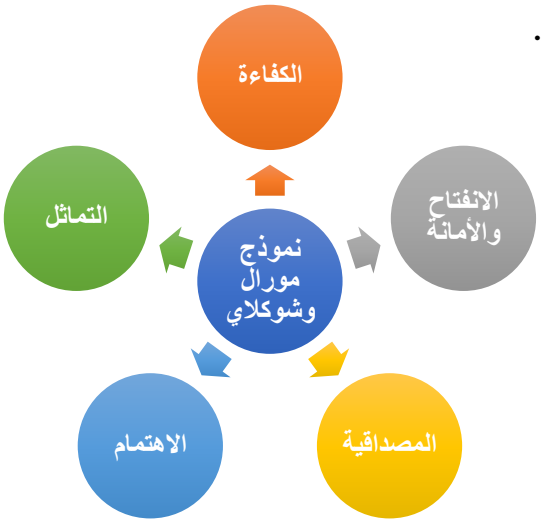
الكفاءة : والمقصـــود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة وكفاءتها من خلال قادتها وإســـتراتيجياتها وقرارتها في مواجهة التحديات، ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم . ويتضـــمن ذللك كل مســـتويات القيادة بالإضافة على زملاء العمل .

الانفتاح والأمانة : والمقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات وطرق الإيصال الجيدة والمشاركة في معالجة المشـاكل واتخاذ القرارات المصـيرية الخاصـة بالمنظمة ، فكلما تميز قادة المنظمة بالإنفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين .

المصداقية : هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق ، والمعتمد عليه من قبل قادتهم بمعنى التطابق بين الأقوال والأفعال ما يرفع المصداقية بين الطرفين ، مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح .

الاهتمام : هو إدراك العاملين أن قادة منظمتهم يهتمون بهم ، وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم . وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين .

التماثل : المقصـــود به ارتباط العاملين بأهداف المنظمة وقيمها ، وأعرافها وتزداد الثقة عند التماثل قيم العاملين مع قيم المنظمة . فإذا حدث التماثل بين العاملين والمنظمة، فقد يحقق ذللك مســتويات عالية من الثقة والفعالية التنظيمية .



الشكل رقم 04 يوضح نموذج موراك وشوكلاي (من إعداد الطالب)

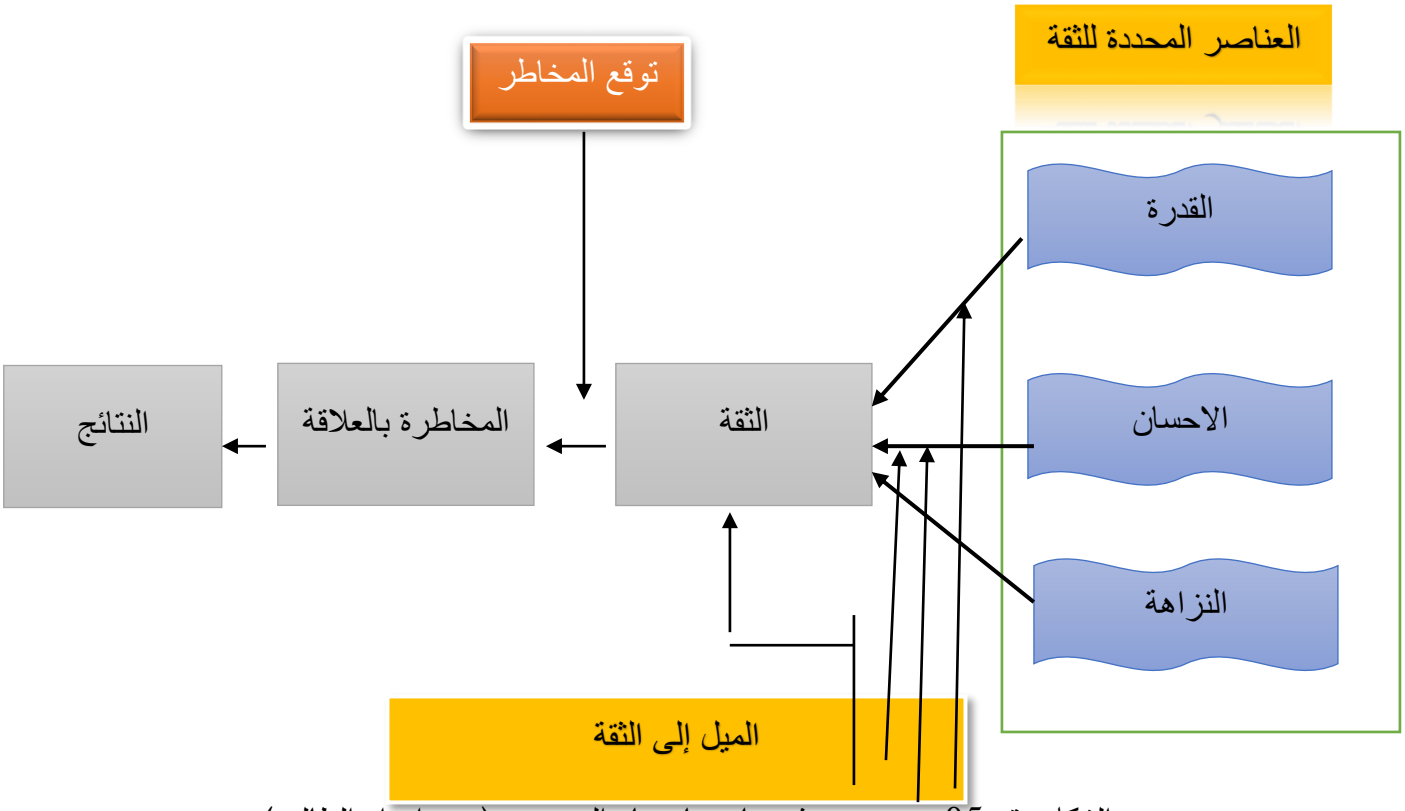
نموذج الثقة التنظيمية المتكامل (Mayer et al ,1995) :

يقدم هذا النموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة وبين العوامل أو السلوكيات التي تساهم في بناء الثقة وتنميتها بين الأفراد، ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة للثقة وهما :

الاستعداد للثقة : وهو الرغبة العاملة للثقة بالآخرين (رؤساء، أو زملاء)، وذللك تبعا لشخصية الفرد،وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية ، ودرجة تعلمه ، والعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية

الجدارة بالثقة : وهي تشير إلى التوقعات، والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء أو زملاء)، ونواياهم أثناء تصرفاتهم ، والسلوك الذي يشير إلى الثقة ، وعد الحيطة في التصرف، والذي يعكس الرغبة بعد الحصانة أمام الآخرين (رؤساء أو زملاء) ،وعدم متابعة تصرفاتهم .

ويفرق النموذج بين الثقة، والسلوكيات الموثوق بها ، حيث تقع السلوكيات الموثوق بها فعليا ، متى أخذ مانح الثقة المخاطرة التي تضم الموثوق به طرفا فيها، وإذا خالف الموثوق به ثقة المانح الثقة من خلال إظهار الإخفاق في القدرة ، والإحسان، والنزاهة، فحينئذ يمكن لمانح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة للموثوق به في المعاملات المستقبلية ، ويفترض هذا النموذج أن الثقة ليست عاملا ثابتا بل هي عامل حلقيا يعتمد على التفاعلات الحاضرة، والتي تشكل العلاقات اللاحقة بين طرفين . وأن المستويات المرتفعة للثقة لا تفترض الثقة العمياء والشكل التالي يوضح نموذج ماير :



الشكل رقم 05 يوضح نموذج ماير باعتماد المرجع (من إعداد الطالب)

نموذج زاند (zand ,1972) :

قدم زاند في عام 1972 نمودجا للثقة التنظيمية مركزا على علاقتها بالمعلومات . ويستند نموذج زاند بالثقة التنظيمية على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لايثق (حالة من الشك) . من خلال معلومات النفوذ، التأثير ، الضبط (السيطرة) .

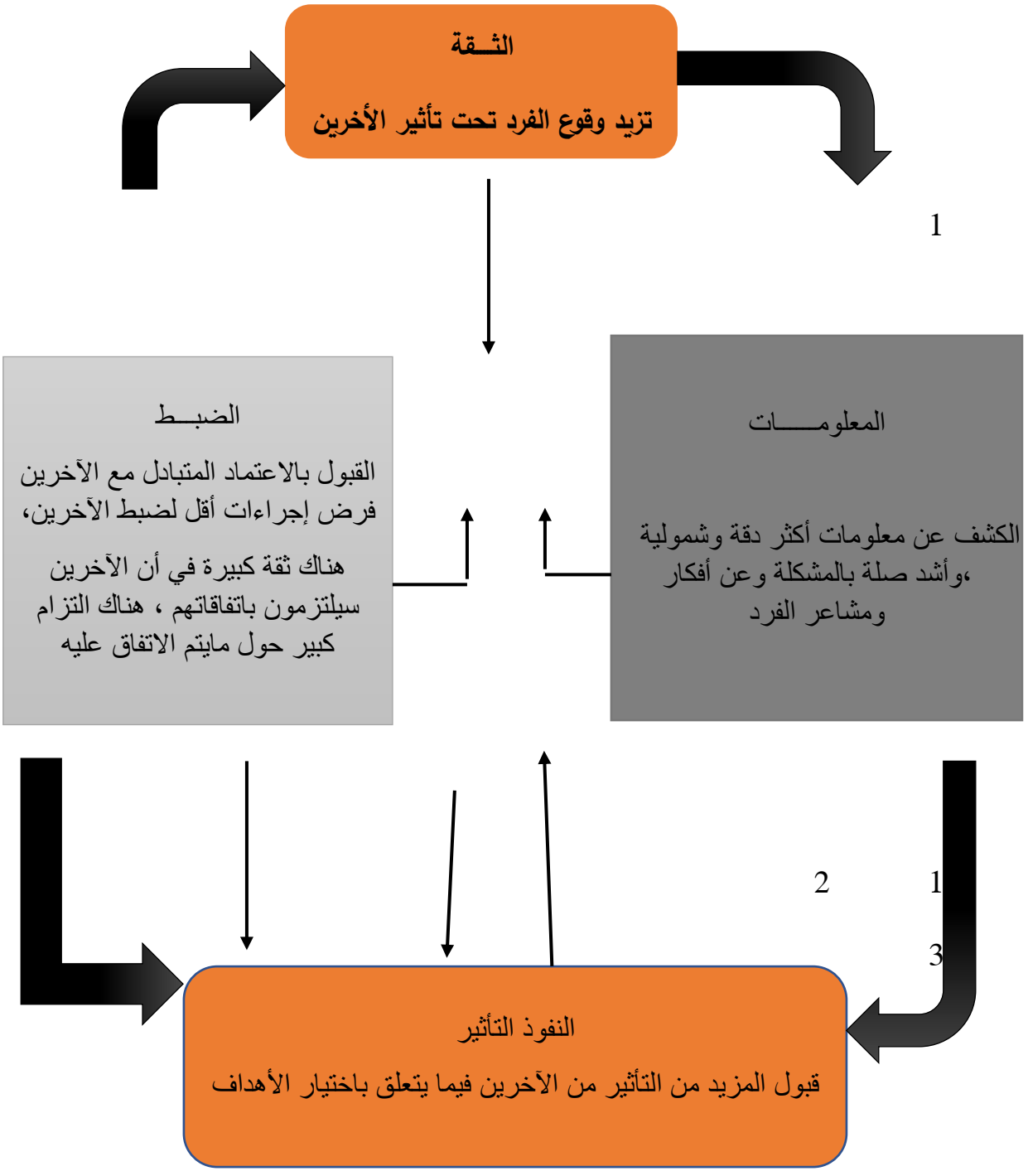
فالشخص الذي لايثق في الآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات ، ويتجنب ذكرها ، ويزيف الحقائق والأفكار والمشاعر بحيث تنعدم لديه الصراحة . بحيث تكون المعلومات التي يقدمها أقل دقة ، وأهمية ، وتكون غير متطابقة مع الحقيقة . وسوف يقاوم، ويحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، ويكون

غير واثق ، وفي حالة شك من آرائهم، وأقوالهم، وغير مبالي لاقتراحاتهم ، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره .

والمرء الذي لايعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتماد على الآخرين ، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه . عندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فإنهم يترددون عن إعطاء المعلومات ، ويرفضون التأثر ، ويتهربون من السيطرة . هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات ، وتبادل التأثير ، وممارسة ضبط الذات ، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة .

الأفراد الذين لا يثقون بالآخرين عندما يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة سيحاولون التقليل من انكشافهم ، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يثقون ببعضهم البعض فهم يقدمون معلومات واقعية، وأكثر دقة وشمولية، وفي أفضل توقيت وبذللك فهو يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات وهولاء الأفراد يحملون خوفا أقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حلة الاعتماد المتبادل وفيما يلي نموذج لعلاقة بالمعلومات والتأثير والضبط مبين الشكل أدناه (العمري ،2004،كما ورد أندرواس ومعايعة، 2009،ص 115)

الشكل رقم 06 يوضح نموذج زاند



المصدر : من إعداد الطالب

1مستوى أولي من الثقة يحدد بشكل مسبق تدفق المعلومات والتأثير والضبط .

2إستجابات الآخرين التي تعدل الثقة

3. العلاقة تأخذ طابع الديمومة

7.كيفية بناء الثقة التنظيمية :

إن بناء الثقة المؤسسية عمليةٌ مستمرة، لا تحدث صدفةً أو بجهودٍ فردية. بل تُرسخ وتُعزز من خلال سلوكياتٍ ثابتة، وتوقعاتٍ واضحة، وكيفية اتخاذ القرارات وإيصالها في جميع أنحاء المؤسسة. تنمو الثقة عندما يفي القادة بالتزاماتهم، ويعاملون الناس بإنصاف، ويُتيحون بيئةً للحوار المفتوح. كما تتشكل الثقة من خلال الهياكل والمعايير التي تُنظم كيفية تحديد أولويات العمل، وقياس الأداء، وإدارة المساءلة. وعندما تتضافر هذه السلوكيات القيادية والممارسات المؤسسية، تُصبح الثقة جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة من خلال مايلي :

أظهر الانفتاح والصدق : الشفافية أساسية لبناء الثقة. فعندما يُخفي القادة المعلومات أو يُقدّمون إجابات مُبهمة، يُقوّض هذا النقص في الشفافية الثقة. كما أن سوء التواصل بشأن الدوافع أو المعلومات الهامة، وإن كان غير مقصود، قد يُؤدي إلى نتيجة مماثلة .

بدلاً من ذلك، يحتاج القادة إلى تطوير مهاراتهم التواصلية ليتمكنوا من مشاركة السياق والنوايا الكامنة وراء القرارات بشكل أكثر فعالية. فعندما يشجع القادة على طرح الأسئلة ويجيبون عليها بصدق، ويعترفون علنًا عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها، ويسلطون الضوء على الإجراءات التصحيحية، فإنهم يبنون ثقة قيّمة ويجسدون السلوكيات المرغوبة لفرقهم .

أظهر الاتساق والكفاءة : تتعزز الثقة عندما يفي القادة بوعودهم باستمرار ويحققون نتائج ملموسة. فالوفاء بالالتزامات يعزز مصداقيتهم، بينما اتخاذ قرارات مدروسة وحكيمة (والتكيف عند الحاجة) يُظهر كفاءتهم. هذا المزيج من الموثوقية والكفاءة يُشير للموظفين إلى أن القيادة جديرة بالثقة، حتى في ظل الظروف المتغيرة .

لبناء هذه الثقة والحفاظ عليها، يحتاج القادة إلى وضع توقعات واضحة ومتابعتها بانتظام. يجب عليهم ضمان حصول الفرق على الموارد والتدريب والدعم اللازمين لتحقيق النجاح، مع توفير الشفافية في الأداء –

ليس كوسيلة للتحكم، بل كمعيار مشترك للمساءلة. عندما تتوافق التوقعات والتمكين والمتابعة، تنشأ الثقة كنتيجة طبيعية .

تعزيز الاحترام والدعم المتبادل : تنمو الثقة المؤسسية في بيئات تُعامل فيها الأفراد بإنصاف، وتُتخذ فيها القرارات بشفافية، وتُتاح فيها فرص النمو بوضوح. تجدر الإشارة إلى أن الإنصاف لا يعني معاملة الجميع بالمثل، بل يعني ضمان اتساق الإجراءات، وفهم المعايير، وإتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم. عندما يرى الموظفون أن التوقعات تُطبق بشكل عادل، وأن النتائج تُبنى على الجدارة ومعايير واضحة، تبدأ الثقة بالترسخ .

يتشكل هذا النوع من البيئة من خلال كيفية تعامل القادة مع التغذية الراجعة والتقدير والمساءلة. فعندما تكون التغذية الراجعة صادقة وبنّاءة، ويستند التقدم الوظيفي إلى معايير ثابتة، وتُعالج النكسات من خلال التعلم بدلاً من إلقاء اللوم، يشعر الموظفون بالاحترام والدعم. تشير هذه التفاعلات والقرارات اليومية إلى أن المنظمة تعمل بنزاهة، مما يعزز الثقة على طول الطريق .

تشجيع و تمكين الموظفين ومشاركتهم : لا تتبع بيئات العمل التي يسودها مستوى عالٍ من الثقة نموذج القيادة والسيطرة، بل يتبنى القادة الذين يثقون بالموظفين إطار عمل قائم على الثقة والإلهام. تنمو الثقة عندما يُمنح الموظفون استقلالية حقيقية، ويُشركون في صياغة القرارات، ويدركون أن مساهماتهم تؤثر في النتائج. عندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم مسموعة ومحترمة، يزداد احتمال استمرارهم في العمل والالتزام بأهداف المؤسسة. لا ينبع هذا المستوى من الثقة من السيطرة المركزية، بل من القادة الذين يشجعون المشاركة بفعالية ويُفسحون المجال للآخرين للقيادة .

يمكن للقادة البدء بمنح فرقهم صلاحية اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، وطلب آرائهم عند وضع الأهداف أو تحديد العمليات، وتقدير المساهمات الفردية والجماعية بطرق واضحة ومحددة. الموظفون الذين يُمنحون الثقة للتفكير والمساهمة والتصرف بمسؤولية يرتقون إلى مستوى هذه التوقعات. والنتيجة هي بيئة عمل يكون فيها الموظفون أكثر تفاعلاً وتعاوناً والتزاماً بالنجاح المشترك .

القيادة بالقدوة : يُعدّ سلوك القيادة من أبرز المؤشرات على مدى تقدير الثقة داخل المؤسسة. فعندما يقول القادة شيئًا ويفعلون عكسه، أو عندما يطبقون المعايير بشكل غير متسق، تبدأ الثقة بالتلاشي، وغالبًا ما يكون ذلك أسرع مما بُنيت عليه. يتطلع الموظفون إلى القادة ليس فقط للحصول على التوجيه، بل أيضًا للتأكد من توافق أقوالهم مع أفعالهم. والرسالة واضحة: تُبنى الثقة بما يفعله القادة باستمرار أكثر مما يقولونه .

يتطلب بناء هذه الثقة من القادة أن يكونوا قدوة في تطبيق المعايير نفسها التي يتوقعونها من الآخرين. ويشمل ذلك التواجد الفعال والتواصل الجيد، وتحمل المسؤولية عند حدوث الأخطاء، واتخاذ قرارات تعكس القيم المعلنة للمنظمة. كما يعني ذلك الاهتمام بالسلوكيات اليومية الصغيرة، مثل الوفاء بالالتزامات، والاستعداد الجيد، ومعاملة جميع أعضاء الفريق باحترام. عندما يُظهر القادة المساءلة والتواضع والاتساق في كل من الأمور الكبيرة والصغيرة، فإنهم يعززون ثقافة الثقة التي يسعون إلى بنائه. (الهواري، 2021)

وعليه نستخلصة الخلاصة لكيفية بناء الثقة التنظيمية وفق المعادلة التالية :

أظهر الانفتاح بالصدق +أظهر الاتساق والكفاءة + تعزيز الاحترام والدعم المتبادل + تشجيع وتمكين الموظفين ومشاركتهم +القيادة بالقدوة = بناء الثقة التنظيمية قوية

8.عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية :

فقد برزت الثقة التنظيمية عوامل من شأنها أن تعزز مكانتها داخل المنظمة يمكن أن نفسها كالآتي :

العوامل التنظيمية : تمتللك المنظمة العديد من الموارد التي تهيأها كمنظمة قائمة بذاتها منها : الموارد البشرية ، والهيكل التنظيمي ، اضافة إلى الموارد التكنولوجية، و الأنظمة جل هذه العوامل تعزز من قيمة الثقة في المنظمة ، حيث أن عاملي الممارسة الادارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى يساعد على نشأة الثقة التنظيمية ، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء.(لعون ، 2015،ص ص24،25)

العوامل الفردية :

تتطلب الثقة التنظيمية إلى وجود بعض العوامل الشخصية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال على الآخرين ، الحالة الذهنية والمشاعر ، والقيم والأخلاق ، يعبر مفهوم الميل إلى الاتكال وهذه تعبر في كثير من الأحيان كظاهرة فطرية أي موجودة منذ الولادة في للوصـــول إلى الغرض المطلوب الآخرين ، أما حالة المشـــاعر والذهنية تعتبر نوع من التجربة حين يعبر شخص لمشاعره نحو شخص آخر يحاول أن يتأكد من مصداقيته ليقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيف تكون الرغبات التي تساهم في بناء الثقة والقيم ذات اشتراك تبادلي ،كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية وشفافية الأفراد

(FranklinCovey, 2025

أيضا نجد عوامل أخرى تعزز الثقة التنظيمية وهي:

السياسات الادارية : وتتمثل في العدالة في الترقيات والمكافآت وتكافؤ فرص التدريس للعاملين، والشفافية في عرض الحقائق، والتعامل الجيد مع الأفراد والعاملين .

القيم الســـائدة : شـــعور المرؤوس بأن لديه ادارة متمثلة في شـــخص القائد ، تحمل سمات التدين والالتزام الأخلاقي يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة والموضوعية في القرارات، وأنه مجتهد في تحرير الدقة .

الابتكار وتحقيق الذات: والمقصـــود هنا أن الادارة تثق في قدرات مرؤوســـيها ، وتقدر جهودهم، وتفوقهم ببعض الصلاحيات وتشجعهم على الابتكار والتجديد في بيئة العمل، وتعمل على تنفيذ بعض مقترحاتهم .

توافر المعلومات : بمعنى أن القائد يمتلك أكبر قدر ممكن من المعلومات الكافية عن موظيفه وقدراتهم وتاريخهم وخبراتهم ووضعهم الاقتصادي والمعرفي والاجتماعي .

(عبد سالم ، 2018،ص712)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصـــل، والذي قدمنا فيه تأطير نظريا عن الثقة التنظيمية من حيث مفهومها ، أهميتها وأنواعها وخصائصها ونماذجها وعوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

فالثقة التنظيمية كغيرها من المواضـيع الإدارية المهمة في حياة المنظمة ، كما تعد عنصـرا حيويا وجوهريا ودورا بارزا في جميع المنظمات من مشـــرفيها والعاملين فيها، لأنها تعزز التفاعل وتوفر بيئة عمل ايجابية ، وتتيح تبادل الأفكار والآراء ، كما أنها تؤثر في جودة المعلومات وكميتها اضـــافة أنها تدعم عملية صـــنع القرار ، وتحث العاملين على التعاون من خلال تعزيز قدراتهم في مواجهة المشـــكلات والصـــعوبات المتعلقة بالمنظمة وادارتها .

فالمنظمات التي تتميز بثقة عالية تمتاز بكفاءة انتاجية وولاء موظيفها والتزامهم الأمر الذي يســـاهم في تحقيق الأهداف المشـــتركة ، بينما المنظمات التي تتدهور فيها الثقة التنظيمية ، وهذا ســـيزيد من حدة الصـــراعات وعدم الاستقرار في التنظيم وينخفض الالتزام والولاء مما يؤدي أحيانا إلى عدم الاستمرار في المنظمة والنية في ترك العمل .

.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي

تمهيد

1 مفهوم الإلتزام التنظيمي

2 أهمية الإلتزام التنظيمي

3 خصائص الإلتزام التنظيمي

4 النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

5 أبعاد الإلتزام التنظيمي

6 العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن اســـتمرار وتميز المنظمة مرتبط بفعاليتها والوصـــول إلى تحقيق الأهداف، ومما لاشـــك فيه فتميز أفرادها وكفائتهم وبإبراز قدرتهم في الأداء هذا يثبت على المســـتوى العالي الذي يتمتع به العاملين بجدارة التزامهم وولائهم لمنظمتهم نتيجة لعدة إعتبارات التي جعلتهم يرتقون ولديهم الرغبة في البقاء هذا ما ينعكس ذللك على انتاجيتهم . وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يحقق العديد من المؤشـــرات الإيجابية للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، التقليل من الغيابات في العمل، الرفع من كفاءة العامل، تجديد الإبتكار والإبداع . بينما انخفاض الالتزام التنظيمي يشير إلى التسرب الوظيفي وهدر الموارد وتدني الأداء

1.مفهوم الالتزام التنظيمي :

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، ولقد اجتهدو في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذللك وجهة نظره

لقد أشار مجموعة من العلماء إلى تعريف الالتزام التنظيمي حيث :

عرف العمري الإلتزام التنظيمي بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة (آل قاسم،2012، ص29)

فقد عرف(Mowday and Stoers) الالتزام التنظيمي على أنه يمثل: " إتجاها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعداد تاما لبذل جهود قوية لصالح ذللك التنظيم وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا تاما للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. (عبد الحميد ،2007، ص ص، 237،238)

أيضا فقد عرفهم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، حيث يشير إلى مدى تماهي الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالولاء والانتماء إليها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها

(حيدر وآخرون ،2025،ص ص 341-360)

حسب هذا التعريف بأنه الإلتزام التنظيمي يعد تلك الرغبة التي تتماشى مع المنظمة اوالتي يعمل فيها ولديه الرغبة وتقديم الأفضل للمنظمة

ومنه يمكن استنتاج تعريف شامل للإلتزام التنظيمي وهو أنه يمثل قوة تدفع الفرد للإرتباط والتواصل مع المنظمة التي يعمل بها ،وذللك من خلال إيمانه بأهدافها وتبنية لقيمها وعاداتها ورغبته في البقاء والإستمرار فيها ، وهذا مايدفعه إلى بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في عمله

2.أهمية الالتزام التنظيمي :

تتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها :

أنه يعد مؤشراً قوياً على ببقاء الأفراد في منظماتهم ويعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي.

يعتبر التزام الأفراد بمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

أن الالتزام التنظيمي هو وسيلة للمحافظة على سلامة المنظمة كي تتمكن من البقاء

(الدكتور هاني ، 2021،)

أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .

يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبوء بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض من أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يساعد الالتزام التنظيمي في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير وتحسين الأداء الوظيفي

(عبد الحميد ،2007،ص182)

سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة . (يوسف ،2012،ص192)

يمثل الإلتزام التنظيمي عنصر هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هولاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .(محمد ، 2005،ص231)

3.خصائص الالتزام التنظيمي :

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .
- الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

(عاشوري ،2014،ص56)

4.النظريات والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

نظرية المراهنات الجانبية ل "بيكر " (1960) : تعتبر نظرية المراهنات الجانبية من أقدم المحاولات الجادة لوضع تصور نظري شامل للالتزام التنظيمي من منظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة ويعود الأساس الفكري لهذه النظرية إلى العام 1960 م ، حيث عرف واضعها " هاوارد بيكر الالتزام التنظيمي كنوع من الأخذ والعطاء أوما أسماه بالمراهنات الجانبية ، وفقا ل: بيكر : فإن الموظفين يمتثلون سلوك الالتزام التنظيمي بسبب الاستثمارات التراكمية الكلية التي صنعوها طيلة عملهم بالمنظمة التي ينتمون إليها ، الأمر الذي يجعلهم مقيدين بأنواع معينة من السلوكيات والتصرفات داخل المنظمة ، خشية أن يفقدوا شيئا من المكافآت، أو الامتيازات المادية أو المعنوية، المرتبطة بتللك السلوكيات حال تركهم العمل بالمنظمة . وبمعنى آخر فإن هنالك ارتباطا وثيقا بين سلوك الالتزام التنظيمي والرغبة في البقاء بالمنظمة ، أساسه حساب

تكلفة خسارة كل شيء ذي قيمة خاصة لذى الموظف إن هو ترك المنظمة ، في مقابل حساب مكاسبه حال بقائه بها (Becker،1960، p37)

ومن الانتقادات التي وجهت للنظرية المراهنات الجانبية أنها تختزل مفهوم الالتزام التنظيمي في بعد واحد فقط وهو الالتزام السلوكي. وفي الواقع فإن مفهوم الالتزام التنظيمي كمايشير له" Mowday et al" (1982) أوسع من ذللك ، فهو يمتد ليشمل الالتزام الإداري أو الاتجاهي بمكوناته النفسية والوجدانية والأخلاقية . وبرأيهم فإنه يحصل نتيجة اتجاه ايجابي يكونه الفرد نحومنظمته من خلال أعماله أدواته العقلية الخاصة والتي تجعله في حالة من الشعور بالرضا المستمر والتوافق التام مع أهداف وقيم تللك المنظمة

نظرية الالتزام ل " إتزيوني " (1961): وضع " Etzioni" (1961) نظريته في الالتزام منطلقا مماكان قد لاحظه من أن الأفراد يميلون لسلوك المشاركة والالتزام نحو المنظمات التي تمارس أسلوب القوة أوالسلطة على موظيفها . وقد قاده هذا الاستنتاج إلى اقتراح ثلاثة أنواع من القوة power:(إكراهية ، وإغرائية ، ومعيارية)، وثلاثة أنواع من الاستجابة الفردية involvement : (اضطرارية ، محسوبية و أخلاقية) ينتج عنها في الإجمال تسعة أنماط محتملة من الالتزام . وكما هو واضح في الجدول رقم (1) ، فإنه من بين أنماط الالتزام التسعة هناك 03 أنماط متطابقة، تمثلها الخلايا رقم 1،5،9، والأنماط الثلاثة هي : الالتزام الأخلاقي والإلتزام المحسوب ، والالتزام الاغترابي أو الاضطراري

الجدول رقم 01 : يوضح أنماط الالتزام التنظيمي لدى اتزيوني

أنواع القوة	أنواع الاستجابة		
	اضطرارية	محسوبة	أخلاقية
إكراهية	1	2	3
إغرائية	4	5	6
معيارية	7	8	9

(Etzioni . A, 1975 , p 23)

ويمثل الالتزام الأخلاقي الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة و الامتثال لها والســـعي في تحقيقها ، بينما يمثل الالتزام المحســـوب العلاقة التبادلية بين الفرد ومنظمته ويحدد بمقدار ما تســـتطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وهذا النمط من الالتزام – برأي " إتزيوني " (1975) أقل درجة من ســـابقه . وعلى الجانب الآخر فإن الالتزام الاغترابي أو الاضـــطراري يمثل الجانب الســـلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث غالبا ما يكون اندماج الفرد في منظمته ذرائعيا و ظاهريا بفعل طبيعة القيود التي تفرضـــها المنظمة على تصـــرفاته و اتجاهاته، مما يجعل الفرد يستغل كل فرصة تتاح له المقاومة التغيير في المنظمة (Etzioni ,1975)

نظريـة "بورتر وزملائـه " (1974): في العـام 1973م بـدء " Boulian Mowday steers porter" دراســة الالتزام التنظيمي في الســياق الإدراكي والســلوكي في محاولة لتنظير العلاقة التي تربط بين الأفراد ومنظماتهم . وفي العام 1974 م ظهرت دراســـة لهم بعنوان " الالتزام التنظيمي ، الرضـــا الوظيفي ، والرغبة في البقاء بالمنظمة لدى الفنيين النفســـيين ، حيث ضـــمنوها تفاصـــيل نظريتهم الشـــهيرة في الالتزام التنظيمي .

وقد توصـــل " بورتر وزملائه " إلى نتيجة مفادها أن الالتزام التنظيمي أقرب لأن يكون مكون وجداني أكثر منه تصرف سلوكي ، فهو يشير إلى القوة النسبية لارتباط الفرد واندماجه في منظمته الخاصة ، حيث يمكن تحقيق ذللك من خلال الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية في استمرار العضوية بالمنظمة .

وقد وسـع Mowday et al (1982) تناول هذه النظرية بالإشـارة إلى المراحل الثلاث التي يتشـكل عبرها الالتزام التنظيمي ، لتشمل مرحلة القبول القوي بأهداف وقيم المنظمة ، والمشاركة الفاعلة في أنشطتها ، وأخيرالإخلاص والولاء لها . وبعود الفضـــل إلى" بورتر وزملائه" في توجيه الاهتمام نحو الالتزام التنظيمي بدلا من الرضـا الوظيفي والذي كان يسـتخدم بشـكل شـائع كمنبيء ومحدد هام لمتغير اتجاه الرغبة في البقاء بالمنظمة ، فالالتزام التنظيمي في هذا الشـأن أفضـل لشـموليته وتعدد أبعاده ، ولأنه يقيس إدراكات الأفراد الحقيقية نحو وظائفهم لامنظماتهم (Porter,1974,p59)

نظرية "أوريللي وشـــاتمن " (1986م) : طور" O reilly and chatman" نظريتهما في الالتزام التنظيمي بتوسيع نظرية "بورتر وزملائه "في الاعتماد (الالتصاق) الوجداني بوصفه مفسرا لطبيعة العلاقة بين الفرد ومنظمته . وتقوم دعائم هذه النظرية على أســـاس أن الالتزام التنظيمي ماهو إلا حالة من الالتصـــاق النفسي يكونه ويشعر به الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها . ويؤكد O reilly and chatman" على أن درجة التصاق الفرد النفسية يمكن تحديدها من خلال ثلاثة عوامل مستقلة هي : الإذعان ، والتماثل ، والتبني . ويشـير الإذعان compliance من وجه نظرهما إلى الالتزام الذرائعي الذي يتمثل في التزام الفرد بقيم وأهداف المنظمة من أجل الحصول على مكاسب ذاتية كالمكافآت والعلاوات وغيرها ، ويظهر التماثل identification عندما يقدر الفرد ويحترم أهداف وقيم المنظمة دون أن يجعلها قيما وأهدافا خاصة به ، أما التبني أو الاستبطان internalization فيحصل عندما يعتبر الفرد قيم وأهدافا وقيما شخصية له ويسعى جاهدا في سبيل تحقيقها .(O'reilly and Hatman,1986,pp,20-21)

نظرية "ماير وألن " (1991): وضـــع " ماير وألن " نموذجا نظريا ضـــمناه أبعادا ثلاثة للالتزام التنظيمي ، تمثل أولهما في الالتزام الوجداني ، وثانيهما الالتزام الاستمراري، فيما تمثل الأخير فيما أسمياه الالتزام المعياري.

ويشـير الالتزام الوجداني إلى التصـاق الفرد العاطفي وتماثله مع منظمته، بينما يشـير الالتزام الاسـتمراري إلى إدراك الفرد للتكاليف المترتبة على تركه للمنظمة ، في حين يعكس الالتزام المعياري مشـاعر التعهد الأخلاقي من قبل الفرد بعدم ترك المنظمة مهما كانت الظروف . ويتكون هذا النموذج النظري بالإضـــافة إلى أبعاد الالتزام الثلاثة من أربعة أجزاء أخرى هي : مقدمات الالتزام ومحدداته ، وعملياته ونواتجه .

تشـــير مقدمات الالتزام إلى العوامل التنظيمية، وخصـــائص المنظمة ، والخصـــائص الفردية ، وعوامل المناخ التنظيمي وبيئة العمل . بينما تشـــمل محددات الالتزام التنظيمي العوامل المرتبطة مباشـــرة بالوظيفة ، كالدور الوظيفي والتجارب والخبرات العملية والعوامل النفســية المتعلقة بالفرد . ويقصــد بالعمليات في هذا النموذج الطريقة التي تؤثر بها المقدمات على محددات الالتزام والتي بدورها تؤثر على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة : الوجداني والاســـتمراري والمعياري ، أما نواتج الالتزام التنظيمي فتمثل الجزء الخامس والأخير في تركيبة نموذج "ماير وألن" المتعدد الأبعاد، حيث تشـــير إلى الآثار الناتجة عن كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة

الآنفة الذكر مثل المحافظة على الحضـور الدوام الرسمي والأداء الوظيفي المرتفع ، والسـلوك الوظيفي الراقي ، والصحة النفسية الجيدة . (Meyer.and Alan ,1991,p-p64-69)

نظرية "كوهين " (2007م) : وضع كوهين نموذجا نظريا يتكون مما يراهما بعدين حقيقيين للالتزام التنظيمي : أولهما توقيت الالتزام ، والآخر نوع الالتزام ، ويشير توقيت الالتزام timing إلى الميل نحو الالتزام والذي ينشـأ قبل التحاق الفرد بالمنظمة ، وإلى الالتزام التنظيمي الذي ينشـأ بعد انضـمام الفرد لعضـوية المنظمة . وعلى الجـانـب الآخر يشـــير بعـد نوع الالتزام إلى الإلتزام المبني على اعتبـارت وســـيليـة /نفعيـة instrumental ، والالتزام المبني على الالتصاق النفسي بين الفرد ومنظمته . cohen,2007,p-p336-337)

ويؤكد "كوهين" أنه يمكن أن ينشأ عن هذين البعدين (توقيت ونوع الالتزام)أربعة أنماط من الالتزام التنظيمي يمكن توضيحها بالجدول التالي :

أنواع الالتزام		التوقيت
الالتصاق النفسي	الالتصاق الوسيلي	قـبـل دخـول المنظمة
الميل للالتزام المعياري	الميل للالتزام الوسيلي	بـعـد دخـول المنظمة
الالتزام الوجداني	الالتزام الوسيلي	

جدول رقم 02 يوضح نظرية كوهين وفق أنماط من الالتزام التنظيمي

كما يظهر من الجدول لسـابق ، فإن الالتصـاق النفسـي بين الفرد والمنظمة يبدأ من قبل التحاقه بها ويمتمثل بميل الفرد نحو الالتزام المعياري، ومن ثم يأخذ هذا الميل شـكل الالتزام الوجداني بعد الالتحاق بالمنظمة ، أما الالتصـاق الوسـيلي على الجانب الآخر فيبدأ في مرحلة سـابقة لالتحاق الفرد بالمنظمة نتيجة تصـور إدراكي

مفاده أن يتناسب مايقدمه الفرد من إسهامات Contributions مع ما سوف يحصل من مكافآت Rewards ، وهو ما أشار إليه "كوهين " بالميل للالتزام الوسيلي . وسرعان ما يتبع هذا التصور مجموعة من السلوكيات والتصرفات البعدية المحسوبة والتي تضمن للفرد الحصول على منافع ومكاسب مادية أو معنوية وهذا بالضبط ما أسماه "كوهين " ب: الالتزام الوسيلي.

(cohen,2007,p-p336-337)

5.أبعاد الإلتزام التنظيمي :

بالرغم من تداخل أبعاد الالتزام التنظيمي واختلاف صورها فاتفقت غالبية الباحثين على وجود أبعاد إلا أنهم إختلفو في تحديدها :

نموذج ايتزيوني والذي تشكل على ثلاثة أنواع منها:

الالتزام المعنوي : يشير هذا النوع من الالتزام في الارتباط القوي والحقيقي بين العامل ومنظمته الذي ينشأ من رغبة الفرد وقناعته التامة وايمانه بقيم ومعايير وأهداف المنظمة التي يعمل فيها .

الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :

لذا فالعلاقة هنا منفعة متبادلة بين الطرفين العامل والمنظمة، وهذا يترتب من خلال ارتباط واندماج الفرد مع منظمته نتيجة ماتلبيه من اشباع لحاجات ورغبات حتى يخلص لها ويؤمن بها لتحقيق أهدافها .

الالتزام الاغترابي :يشير هنا في العلاقة السلبية القائمة بين العامل مع المنظمة التابع لها نتيجة ولائه غالبا يكون خارج سيطرته أو إرادته، وأيضا لصرامة القوانين التي فرضتها المنظمة على العاملين . (عبد الرحمان ، 2014،ص ص 21،22)

نموذج كيدرون : قسم كيدرون الالتزام التنظيمي إلى بعدين هما :

الالتزام الاخلاص : يعني به ايمان العامل بقيم و أهداف المنظمة وباعتبارها جزء منه

الالتزام المحسوب : يشير هنا إلى مدى اقتناع العامل بالبقاء في المنظمة بالرغم من وجود فرص بديلة بأثمن المزايا

نموذج كانتر : كما قسمت كانتر ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي :

الالتزام المستديم : والمقصود به مدى استطاعة العاملين بالتضحية بكل مالديهم من جهد من أجل البقاء واستدامة منظماتهم التابعين لها ، ولذللك يشعرون بالمسؤولية تجاه منظماتهم ومدى صعوبة تركها أو الانسحاب منها .

الالتزام التلاحمي : تتمثل في جملة من المعاملات الاجتماعية والنفسية الناشئة بين العامل ومنظمته نتيجة لعدة امتيازات تقدمها للعاملين مقابل مجهوداتهم الجبارة التي يبذلونها من أجل استمرارها والتي تشمل : الإسكان ، والمواصلات ، وتقديم بعض الاعانات المالية، الإسكان ...الخ، هذه العوامل وغيرها تعزز العلاقة بين العامل ومنظمته .

الالتزام الرقابي : أي منظمة لها جملة من القيود والمعايير التي من شأنها تنظم سلوك العاملين وفقها ، وهذا مايشكل إعتقاد لدى كل عامل أن هذه المعايير والقيم الموجودة داخل المنظمة تعد مؤشرا مهما لتوجيههم ، مما يحدث تأثيرا للعاملين بهذه القيم والمعايير .

(صقر ،2012، ص57)

نموذج ألين وماير : لقد ميز ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي فيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

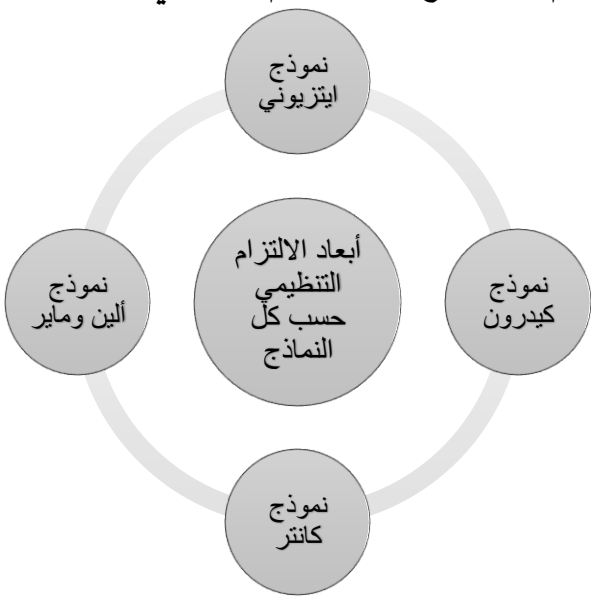
الالتزام العاطفي : يتمثل في رغبة العاملين للبقاء والاســـتمرار مهما كانت الظروف، ويرغب في مشـــاركته لتحقيق أهدافه ومنظمته لكونه يتفق مع قيمها وأهدافها.(john،2002،p21)

الالتزام المعياري : يعد الالتزام المعياري من أشـــكال الالتزام الأدبي للعاملين نحو منظمتهم نتيجة مايمرون به من ضغط بسبب زملائهم أو مشرفهم إلا أنهم مسترين بالرغم من تللك الظروف ، ويشمل مع رغبتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم ولذا يضـــعون في اعتقادهم ماذا لو تركوا منظماتهم كيف يكون رأي الآخرين عن انسحابهم وعدم استمرارهم في المنظمة .

الالتزام المستمر : المقصـود به رغبة واسـتمرار العامل في المنظمة وعدم نيته في ترك العمل لإعتقاده سـوف يكلف الضرر

(عبد المحسن،2016،ص109)

الشكل رقم07 يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي حسب النماذج



المصدر: من إعداد الطالب

6.العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاها م حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن دراسات(روبرت مارش وماناري) تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، وهي:

أولا: السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وايجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

ثانيا: وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

ثالثا: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية

على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو ديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ،الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

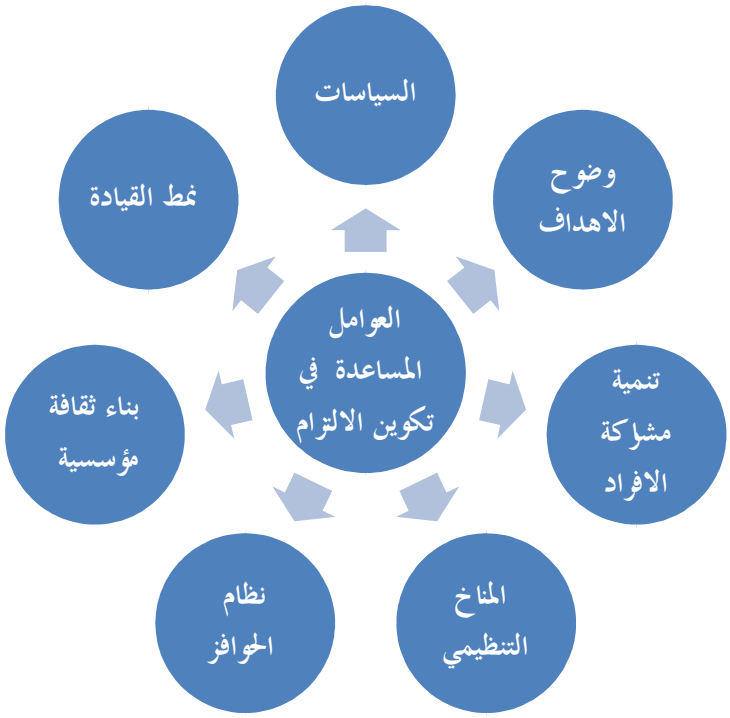
رابعا: العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرا رات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدى للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

خامسا: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

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

سـابعا:نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسـب،بضـرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسـب التأييد الجماعي(عاشوري ،2017، ص ص 67،68)

الشكل رقم(08): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر:من إعداد الطالب

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل بموضوع الالتزام التنظيمي كموضوع يثير اهتمام الباحثين داخل المنظمات والمرتبط بسلوكيات الموظفين ، من ناحية انجاز العمل ، والغيابات ، والتقيد بالأوامر والتعليمات والأخذ بها ،وغيابهم ،مما ينعكس هذا على أدئهم الوظيفي وانتاجيتهم ، كمايؤثر ذللك على سمعة المنظمة وبإلتزامها مع منافيسها .

كما يحدد هذا المفهوم على اعتبار أن الفرد الملتزم يكون أكثر اندماجا بالمنظمة التي يعمل بها، ويبذل أقصى مايستطيع من أجل تحقيق تميزها.

انطلقنا في هذ الفصل حول مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته على الصعيد الفردي والمنظمة ، كما أشرنا إلى أهم الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي على غيره من المتغيرات التنظيمية التي تناولها السلوك التنظيمي على الصعيدين الفردي والمؤسسي ، اضافة ما جاء في هذا الفصل فقد تناولنا أهم النظريات التي فسرت الالتزام التنظيمي حسب كل علماء وكذلك أبعاد الالتزام التنظيمي وهي الأسس موضوع الالتزام التنظيمي ، وفي آخر الفصل اختتمنا بالعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

الفصل الرابع :الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

1. منهج البحث في الدراسة
2. حدود الدراسة
3. تعريف المؤسسة الدراسة الميدانية ومهامها
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. الدراسة الاستطلاعية
6. أدوات الدراسة
7. الخصائص السيكومترية للأداة
8. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية
9. الأساليب الاحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد تطرقنا سابقًا إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات مرتبطة بهما. وانطلاقًا من ذلك، فإن الهدف من كل دراسة هو البحث عن نتائج علمية تسهم في تسليط الضوء على الظاهرة محل الدراسة وتعميم نتائجها، وذلك من خلال اعتماد إحصاءات دقيقة وشاملة لجميع الأدلة المرتبطة بالمشكلة.

وعليه، فإن أي دراسة علمية تحتاج إلى إطار منهجي يتلاءم مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وفي هذا الفصل الخاص بالإطار التطبيقي للدراسة، سيتم التطرق إلى المنهج المتبع، وحدود الدراسة، والتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية، وإجراءات تطبيقها على العينة الأساسية، وأخيرًا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها.

1.منهج البحث في الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين، ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما. ويُعد المنهج الوصفي الارتباطي من المناهج المناسبة لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة دون التدخل في تغييرها.

كما يساعد هذا المنهج على وصف خصائص أفراد العينة، وتحليل العلاقة بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي، وذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.حدود الدراسة :

حدود الدراسة المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب لولاية غرداية، بالإضافة إلى مركز الضرائب ولمركز الجواري للضرائب التابعين لها.

الحدود الزمنية :السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025

الحدود البشرية :أجريت الدراسة على عينة من الإداريين. قوامها من 120 إداريا

3.تعريف المؤسسة الدراسة الميدانية :

تُعد المديرية العامة للضرائب جهازًا إداريًا حكوميًا مسؤولًا عن تنظيم وتحصيل الضرائب وتطبيق التشريعات الضريبية على الأفراد والمؤسسات، بما يضمن تحقيق العدالة الضريبية وتعزيز الموارد المالية للدولة. كما تسعى المديرية إلى تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين وتسهيل الإجراءات الضريبية، مع الحفاظ على نظام رقابي فعال لمكافحة التهرب الضريبي.

4.مجتمع وعينة الدراسة :

عرف المجتمع الإحصائي بأنه: "جميع الأفراد أو العناصر ذات الصلة بمشكلة البحث والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها".

ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع الإداريين العاملين بمديرية الضرائب لولاية غرداية، بما في ذلك المركز الضرائب والمركز الجواري للضرائب التابعين للمديرية، ويبلغ عددهم 262 إداريًا ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بـ 120 إداريين بحجم المجتمع المدروس.

5.الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من وضوح أداة البحث وصلاحيتها للتطبيق، وكذا الكشف عن مختلف الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء الدراسة الأساسية. وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (30) إداريًا من موظفي مديرية الضرائب، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد سمحت هذه الدراسة بالتحقق من مدى وضوح بنود الاستبيان وفهمها من طرف المبحوثين، بالإضافة إلى التأكد من ملاءمتها لمستوى الإداريين وطبيعة عملهم. كما مكنت من تحديد الزمن اللازم للإجابة عن الاستبيان، ورصد بعض النقائص مثل غموض بعض العبارات أو تكرارها، مما استدعى إعادة صياغة بعض البنود وتعديلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

خصائص العينة الاستطلاعية حسب الجنس :

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	%53.3
أنثى	14	%46.7
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور بلغت (53.3%)، في حين قدرت نسبة الإناث بـــ(46.7%)، وعليه، يتبين أن العينة تميل نسبيًا لصالح الذكور، إلا أن الفارق بين النسبتين ليس كبيرًا، مما يشير إلى نوع من

التوازن النسبي في تمثيل الجنسين داخل العينة

الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات spss

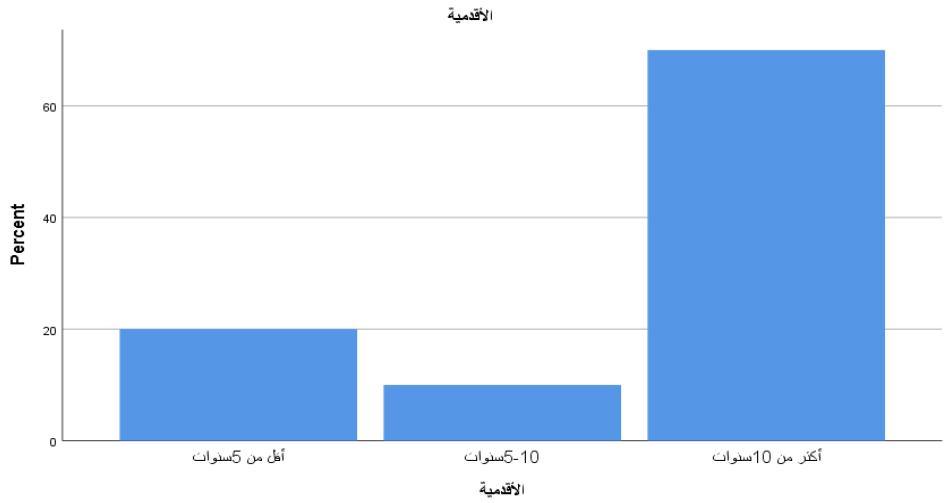
خصائص العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	06	%20
من 5إلى 10سنوات	03	%10
أكثر من 10سنوات	21	%70
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية أن الفئة التي تفوق خبرتها 10 سنوات سجلت أعلى نسبة بـــ (70%)، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، مما قد يســـاهم في إعطاء إجابات أكثر دقة وواقعية بحكم احتكاكهم الطويل ببيئة العمل، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (20%)، وهي نسبة تمثل فئة حديثة نسبيًا في العمل، أما الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 و10 سنوات فقد سجلت أدنى نسبة بـ (10%).

الشكل رقم (10) : يوضح توزيع أفرادالعينة الاستطلاعية حسب الأقدمية



6.أدوات جمع البيانات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح الحصول على معلومات دقيقة من أفراد العينة في وقت وجيز وبجهد أقل. وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي أطروحة الدكتوراء للباحثة حياة بوعنان (2023) مع تكييفه ليتناسب مع بيئة الدراسة المتمثلة في مديرية الضرائب.

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من البنود موزعة على أبعاد الدراسة، حيث شملت أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في بيئة العمل المادية، والثقة في الحوافز. وتمت صياغة البنود بشكل واضح ومبسط بما يتلاءم مع مستوى أفراد العينة، مع اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي(من 1 إلى 3) لتحديد درجة استجابات المبحوثين، حيث تتدرج الإجابات من (دائما) إلى (أبدا)

وكذلك شملت أبعاد الإلتزام التنظيمي المتمثلة في : الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري

وقد خضعت الأداة إلى مجموعة من الإجراءات للتحقق من خصائصها السيكومترية، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، وحساب صدق الاتساق الداخلي وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية وذلك على النحو الأتي :

المحور الأول : البيانات الشخصية ويتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية(كالجنس والأقدمية)

المحور الثاني : الثقة التنظيمية

ويشمل (28) بندا تهدف إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية والموزعة إلى أربعة أبعاد وهي :

الثقة في المشرف المباشر : من بند رقم 01 إلى بند رقم 07

الثقة في زملاء العمل :من بند رقم 08إلى بند رقم 14

الثقة في بيئة العمل المادية :من بند رقم 15 إلى بند رقم 21

الثقة في الحوافز:من بند رقم 21 إلى بند رقم 28

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي :

ويضم (46) بندا لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة والمقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي :

الالتزام العاطفي : من بند رقم 29 إلى بند رقم 34

الالتزام الاستمراري: من بند رقم 35 إلى بند رقم 38

الالتزام المعياري:من بند رقم 39 إلى بند رقم 46

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي : دائما ، أحيانا ، أبدا

الجدول رقم 05 يوضح مقياس ليكرت الثلاثي باعتماد أطروحة الدكتوراء حياة بوعنان (2023)

البدائل / العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
العبارات الموجبة	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3

7.الخصائص السيكومترية للأداة :

هي مجموعة من المؤشرات العلمية التي تُستخدم للتأكد من جودة أداة القياس (مثل الاستبيان أو المقياس) من حيث قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة وثبات.

الصدق الظاهري :

يقصد بالصدق الظاهري مدى وضوح فقرات الاستبيان وملاءمتها لقياس الظاهرة محل الدراسة من حيث الصياغة اللغوية والمضمون. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال مراجعة

فقراتها والتأكد من وضوحها وبساطتها وخلوها من الغموض، إضافة إلى ملاءمتها لبيئة العمل داخل مديرية الضرائب، بحيث تعكس مختلف جوانب المتغيرات المدروسة، مما يجعلها مناسبة للتطبيق على الإداريين.

صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى انسجام فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ومع البعد الذي تنتمي إليه، بحيث تقيس جميعها نفس المفهوم. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة من إداريي مديرية الضرائب.

المتغير الأول : الثقة التنظيمية

.يوضح الجدول رقم 06 صدق الاتساق الداخلي بين درجات بنود والبعد الأول: الثقة في المشرف المباشر.

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	0.699	0.000
02	0.593	0.001
03	0.659	0.000
04	0.670	0.000
05	0.630	0.000
06	0.768	0.000
07	0.492	0.006

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الأول :الثقة في المشرف المباشر، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.492) و(0.768)، وهي معاملات ارتباط موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين البنود والدرجة الكلية للبعد.

كما تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصـائيًا، حيث كانت أغلبها دالة عند مسـتوى (0.01)، في حين كان أحدها دالًا عند مسـتوى (0.05) بقيمة (0.006)، مما يدل على ارتباط البنود بالبعد الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول رقم07 صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود ودرجة الكلية للبعد الثاني : الثقة في زملاء العمل

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
08	0.667	0.000
09	0.686	0.000
10	0.628	0.000
11	0.713	0.000
12	0.663	0.000
13	0.653	0.000
14	0.715	0.000

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثاني: الثقة في زملاء العمل. حيث يتبين أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ودالة إحصائيًا، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.628) و(0.715)، وجميعها دالة عند مسـتوى معنوية (0.01) بقيمة.(0.000) مما يدل على وجود تجانس واتساق داخلي جيد بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه.

3)يوضـــح الجدول رقم 08 صـــدق الاتســـاق الداخلي بين درجات البنود و الدرجة الكلية للبعد الثالث: الثقة في بيئة العمل المادية

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
15	0.475	0.008
16	0.668	0.000
17	0.619	0.000
18	0.016	0.933
19	0.417	0.022
20	0.698	0.000
21	0.548	0.002

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثالث: الثقة في بيئة العمل المادية.

حيث يتبين أن معظم معاملات ارتباط بيرســـون جاءت موجبة ودالة إحصـــائيًا عند مســـتويي (0.01) و(0.05)، إذ تراوحت قيمها بين (0.417) و(0.698)، مما يدل على وجود تجانس واتســـاق داخلي مقبول بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه.

في حين سجل البند رقم (18) معامل ارتباط ضعيف جدًا بلغ (0.016) مع مستوى دلالة (0.933)، وهو غير دال إحصـــائيًا، مما يدل على عدم ارتباطه بالبعد. وعليه، ونظرًا لضـــعف معامل الارتباط وعدم دلالته الإحصائية، تم حذف البند (18) من النسخة النهائية للاستبيان بهدف تحسين الاتساق الداخلي للمقياس.

4)يوضح الجدول رقم09تبين صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الرابع (الثقة في الحوافز)

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
22	0.828	0.000
23	0.743	0.000
24	0.695	0.000
25	0.635	0.000
26	0.825	0.000
27	0.779	0.000
28	0.759	0.000

يوضح الجدول رقم (09) صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الرابع: الثقة في الحوافز. حيث يتبين أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.635) و(0.828)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه. كما تشير النتائج إلى أن جميع البنود حققت معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا، مما يعكس تجانسًا داخليًا جيدًا بين فقرات هذا البعد ودرجة قياسه الكلية.

ب. صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس :

بعد التحقق من صـــدق الاتســـاق الداخلي بين بنود كل بعد على حدة، تم الانتقال إلى اختبار صـــدق الاتســـاق الداخلي بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، وذلك من خلال حســـاب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى مســـاهمة كل بعد في قياس الظاهرة المدروسة بشكل كلي.

الجدول رقم 10 يوضح صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للمقياس الثقة التنظيمية

الأبعاد	الدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقـة في المشـــرف المباشر	الثقة التنظيمية	0.584	0.001
الثقة في زملاء العمل		0.640	0.000
الثقـة في بيئـة العمـل المادية		0.569	0.000
الثقة في الحوافز		0.714	0.000

المصدر:من إعداد الباحث إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الســابق يوضــح صــدق الاتســاق الداخلي بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية لمقياس الثقة التنظيمية.

حيث تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة بين مختلف الأبعاد (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في بيئة العمل المادية، والثقة في الحوافز) والثقة التنظيمية، وجميعها دالة إحصـــائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والمقياس الكلي.

كما يتبين أن معامل الارتباط بين الثقة في المشـــرف المباشـــر والثقة التنظيمية بلغ (0.584)، وهي علاقة متوسطة موجبة، مما يشير إلى أن تحسين مستوى الثقة في المشرف المباشر يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية.

أما الثقة في زملاء العمل فقد سجلت معامل ارتباط قدره (0.640)، وهي علاقة متوسطة إلى قوية موجبة، تعكس أهمية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في بناء الثقة داخل المنظمة.

في حين بلغت قيمة الارتباط بين الثقة في بيئة العمل المادية والثقة التنظيمية (0.569)، وهي علاقة متوسطة موجبة، مما يدل على أن توفير بيئة عمل مناسبة يساهم في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية. أما الثقة في الحوافز فقد سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.714)، وهي علاقة قوية موجبة، مما يشير إلى الدور البارز للحوافز في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع أبعاد مقياس الثقة التنظيمية تسهم بشكل فعّال في قياس المفهوم الكلي

وفي ضوء نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي، سواء بين البنود والأبعاد أو بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على وجود تجانس واتساق داخلي بين مكونات المقياس. وعليه، يمكن القول إن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، مما يسمح بالاعتماد عليها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة

المتغير الثاني: الالتزام التنظيمي

الجدول رقم 11يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود و الدرجة الكلية البعد الأول (الالتزام العاطفي)

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
29	0.641	0.000
30	0.753	0.000
31	0.569	0.001
32	0.499	0.005
33	0.690	0.000
34	0.656	0.000

نلاحظ من خلال نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام العاطفي أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للبعد جاءت صادقة و موجبة ودالة إحصائيًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.499) و(0.753)، وجميعها دالة عند مستويات معنوية (0.05) و.(0.01)

الجدول رقم 12يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود ودرجة الكلية للبعد الثاني (الالتزام الاستمراري)

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
35	0.682	0.000
36	0.620	0.000
37	0.576	0.000
38	0.743	0.000

نلاحظ من خلال نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام الاستمراري أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ودالة إحصائيًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.576) و(0.743)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01) بقيمة معنوية.(0.000)

كما يتبين أن جميع البنود (35، 36، 37، 38) قد حققت معاملات ارتباط مقبولة، مما يدل على تجانسها مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث سجل البند (38) أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.743)، في حين سجل البند (37) أقل قيمة ارتباط (0.576) لكنها تبقى ضمن المستوى المقبول ودالة إحصائيًا.

الجدول رقم 13يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثالث (الالتزام المعياري)

الرقم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
39	0.514	0.004
40	b	b
41	0.205	0.278
42	0.562	0.001
43	0.614	0.000
44	0.452	0.012
45	0.729	0.000
46	0.817	0.000

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الثالث (الالتزام الاستمراري) أن أغلب البنود (39، 42، 43، 44، 45، 46) جاءت معاملات ارتباطها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستويي (0.01) و(0.05)، حيث تراوحت القيم بين (0.452) و(0.817)، مما يدل على تجانس هذه البنود مع البعد الذي تنتمي إليه.

في المقابل، لم يتم حساب معامل الارتباط للبند (40) نتيجة عدم تباين استجابات أفراد العينة عليه، حيث جاءت الإجابات متطابقة، مما جعل تطبيق معامل بيرسون غير ممكن إحصائيًا، رغم أن البند (41) سجل معامل ارتباط ضعيفًا وغير دال إحصائيًا، إلا أنه لم يتم حذفه نظرًا لأهميته النظرية في قياس بعد الالتزام المعياري، حيث يمثل جانبًا مفاهيميًا مكملًا للبعد، وعليه تم الإبقاء عليه مع التنبيه إلى ضعفه الإحصائي عند تفسير النتائج.

بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي بين بنود كل بعد على حدة، تم الانتقال إلى اختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى مساهمة كل بعد في قياس الظاهرة المدروسة بشكل كلي.

الجدول رقم 14يوضح صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقايس الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الدرجة الكلية للمقياس	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي	0.990	0.000
الالتزام الاستمراري		0.808	0.000
الالتزام المعياري أو (الأخلاقي)		0.707	0.000

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس أن جميع الأبعاد جاءت معاملات ارتباطها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الالتزام العاطفي (0.990)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة العلاقة بين البعد والدرجة الكلية، وقد يعزى هذا الارتفاع إلى شدة تجانس البنود أو تقاربها الكبير في قياس نفس المفهوم، مما يستدعي الحذر في تفسيرها.كما سجل بعد الالتزام الاستمراري معامل ارتباط قدره (0.808)، وهو ما يعكس علاقة قوية موجبة ودالة إحصائيًا، في حين بلغ معامل الارتباط لبعد الالتزام المعياري (الأخلاقي) (0.707)، وهي قيمة تدل على علاقة قوية ومقبولة إحصائيًا

وبناءً على نتائج صـدق الاتسـاق الداخلي للمتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)، يتضـح أن جميع الأبعاد قد حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصـائيًا سـواء مع بنودها أو مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على وجود تجانس واتساق داخلي بين مكونات هذا المتغير. وعليه، يمكن القول إن مقياس الالتزام التنظيمي يتمتع بدرجة جيدة من الصـدق، ويصـلح للاسـتخدام في الدراسـة الحالية، لما يتميز به من اتسـاق في قياس الأبعاد المختلفة للمفهوم

وبناءً على نتائج صـدق الاتسـاق الداخلي لكل من متغيري الدراسـة (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، يتضـح أن جميع الأبعاد المكونة لهذين المتغيرين قد حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصـائيًا، مما يدل على وجود تجانس واتسـاق داخلي جيد بين مختلف مكونات المقياسـين. وعليه، يمكن القول إن أداتي الدراسة تتمتعان بدرجة جيدة من الصدق، وتصلحان للاستخدام في الدراسة الحالية.

الثبات:

هي من المؤشـرات الإحصـائية للصـفة أو الظاهرة المدروسـة والتي من خلالها يمكن الحكم على دقة المقياس الذي أسـتخدم في القياس بالإضـافة إلى أن تقدير الثبات يزود الباحث بمعلومات أسـاسـية للحكم على نوعية تقنية الاختبار ومدى صلاحياته ودقته واتساقه فيما يزودنا به من بيانات عن الصفة والظاهرة المدروسة (شاكر مجيد ، 2013 ، ص122)

ومن خلال هذا التعريف نقول في قياس دراستنا بمدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 30 إدارياً، ويبين الجدول رقم (13) معاملات ثبات أداة الدراسة.

المتغير الأول : الثقة التنظيمية

الجدول رقم15 يوضح معاملات ألفا كرونباخ بين لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية والثبات الكلي للمقياس

ثبات ألفا كرونباخ للمقياس	عدد العبارات
0.798	28

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثقة التنظيمية بلغ (0.798)، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين العبارات. وتشير هذه النتيجة إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة وقابلية عالية للاعتماد في القياس، دون الحاجة إلى تعديل جوهري في بنوده.

المتغير الثاني : الالتزام التنظيمي

الجدول رقم 16 يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي والثبات الكلي للمقايس

ثبات ألف كرونباخ للمقياس	عدد العبارات
0.814	18

نلاحظ من خلال الجدول يوضح أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي بلغ (0.814)، وهي قيمة مرتفعة تعكس مستوى قويًا من الاتساق الداخلي بين العبارات. وتدل هذه النتيجة على أن المقياس يتمتع بثبات عالٍ وموثوقية جيدة، مما يجعله أداة صالحة ودقيقة لقياس الالتزام التنظيمي دون الحاجة إلى تعديل جوهري.

تشير نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل من مقياسي الثقة التنظيمية (0.798) والالتزام التنظيمي (0.814) إلى أن كلا المقياسين يتمتعان بدرجة ثبات جيدة إلى مرتفعة، بما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين العبارات. وتؤكد هذه القيم أن الأداتين موثوقتان وقابلتان للاعتماد في القياس والتحليل الإحصائي، دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية، مما يعزز من دقة النتائج ومصداقيتها.

8. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية :

تمت إجراءات تطبيق الدراســـة الميدانية وفق خطوات منظمة ومترابطة، وذلك بهدف جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، حيث تم في البداية الحصـول على موافقة رسمية من مديرية الضـرائب محل الدراسـة، بما يسمح بإجراء البحث الميداني وتوزيع أداة الدراسة في ظروف مناسبة، مع الالتزام بالجوانب الأخلاقية وسرية المعلومات. وقد تمثلت أهم خطوات التطبيق فيما يلي:

تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة بمديرية الضرائب بشكل مباشر، مع شرح الهدف من الدراسة وتوضيح طريقة الإجابة، بما يضمن فهم المبحوثين لبنود الاستبيان ويعزز دقة وموضوعية البيانات المتحصل عليها .

بعد فترة زمنية محددة، تم استرجاع الاستبيانات، حيث جُمعت وتمت مراجعتها للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي

الجدول رقم17 يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	120	%100
المسترجعة	120	%100
الصالحة للتحليل	120	%100

يتضـح من الجدول أن جميع الاسـتبيانات الموزعة قد تم اسـترجاعها وكانت صـالحة للتحليل، وهو ما يعكس درجة عالية من التعاون من طرف أفراد العينة ويعزز موثوقية نتائج الدراســـة. وقد تمثلت إجراءات تطبيق الدراســة الأســاســية في تحديد مجتمع الدراســة المتمثل في مديرية الضــرائب، حيث شملت الفئة المســتهدفة الإطارات والموظفين الإداريين العاملين بها، وتم اختيار عينة الدراســة بطريقة العينة العشــوائية البســيطة بما يضــمن تكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع الأصــلي في التمثيل، وبلغ حجم العينة (120) إداريًا. وبعد تحديد العينة، تم توزيع أداة الدراسة على أفرادها وجمع الاستبيانات المسترجعة، ثم تم ترميز البيانات من خلال تحويل إجابات أفراد العينة إلى قيم رقمية وفق ســلم القياس المعتمد في الدراســة، وذلك لتســهيل عملية الإدخال

والمعالجة الإحصائية، تلا ذلك تفريغ البيانات وإدخالها في برنامج (IBM SPSS Statistics) بشكل منظم ضمن جداول خاصة بكل متغير وأبعاده، تمهيدًا لمعالجتها إحصائيًا.

خصائص العينة الأساسية:

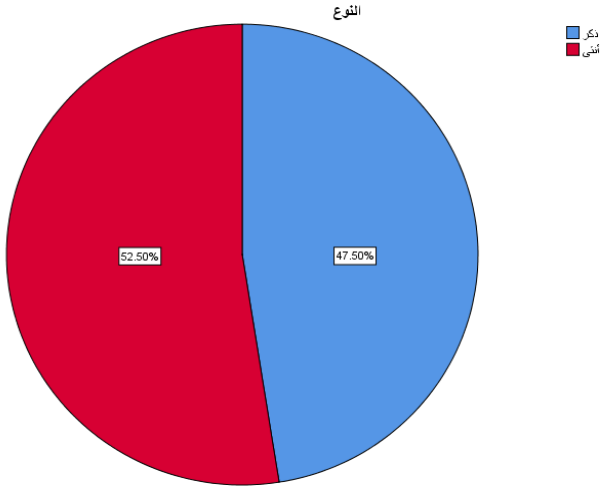
تتكون عينة الدراسة من (120) من الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداي وقد تم تحليل خصائصها وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، والمتمثلة في: الجنس، الأقدمية المهنية، وذلك بهدف وصف طبيعة العينة وتقديم تفسير أدق لنتائج الدراسة.

الجدول رقم 18يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	57	%47.5
أنثى	63	%52.5
مجموع	120	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الإناث بلغت (52.5%) مقابل (47.5%) للذكور، وهو ما يشير إلى تقارب نسبي في توزيع العينة مع تفوق طفيف لفئة الإناث. ويعكس هذا التوزيع نوعًا من التوازن في التمثيل بين الجنسين، مما يساهم في تعزيز موضوعية النتائج وشمولية تحليل متغيرات الدراسة.

الشكل رقم 11يوضح توزيع أفرد العينة الأساسية حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد برنامج spss

خصائص العينة حسب متغير الأقدمية

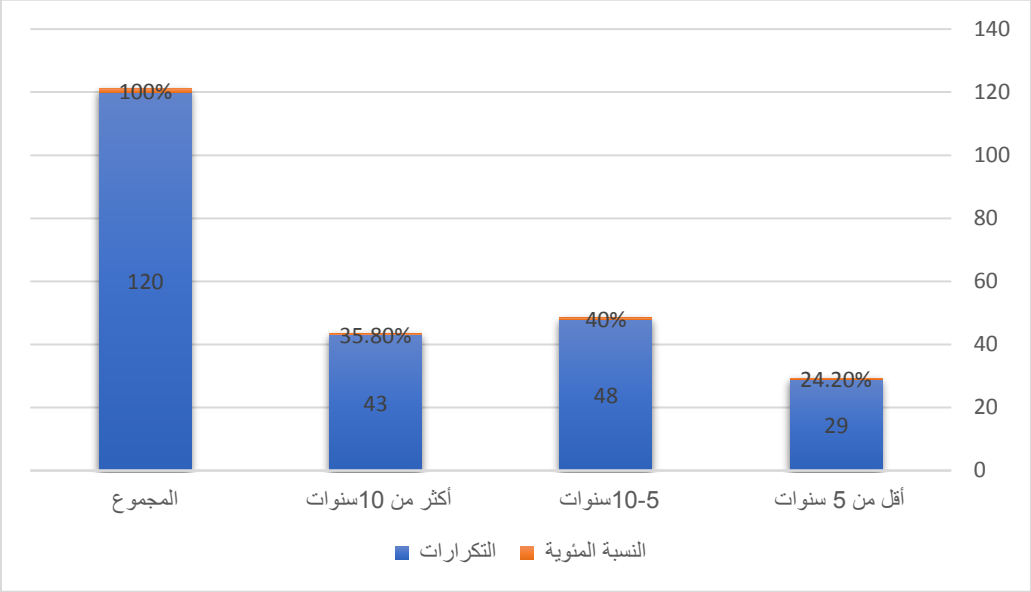
الجدول رقم 19يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	%24.2
5-10سنوات	48	%40
أكثر من 10سنوات	43	%35.8
المجموع	120	%100

يوضح الجدول في الأعلى المتعلق بمتغير الأقدمية أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (40%) وبعدد 48 فردًا، تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (35.8%) وبعدد 43 فردًا، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (24.2%) وبعدد 29 فردًا.

ويُستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بأقدمية مهنية متوسطة إلى عالية، وهو ما يعزز من مصداقية البيانات المتحصل عليها، نظرًا لامتلاكهم خبرة كافية في العمل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم12 يوضح توزيع أفرد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد برنامج Excel

توضح نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية المهنية) وجود توزيع متباين نسبيًا يعكس تنوع أفراد العينة. حيث تبين بالنسبة لمتغير الجنس وجود تقارب بين الفئتين مع تفوق طفيف لفئة الإناث، مما يدل على توازن نسبي في التمثيل بين الجنسين. أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح بين متوسطة إلى عالية، حيث جاءت فئة 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى، تليها فئة أكثر من 10 سنوات، ثم فئة أقل من 5 سنوات. وبالنسبة للفئة العمرية، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي الفئات الأكثر استقرارًا ونشاطًا مهنيًا داخل المؤسسة.

ويُستنتج من ذلك أن عينة الدراسة تتسم بتنوع نسبي من حيث الخصائص الديموغرافية مع هيمنة الفئات من حيث الاستقرار المهني، وهو ما يعزز من تمثيلها لمجتمع الدراسة، ويساهم في رفع درجة موثوقية النتائج ودقتها في تفسير متغيرات الدراسة.

9. الأساليب الإحصائية :

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج(IBM SPSS Statistics) ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية بهدف تفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى المتغيرات
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
- ✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- ✓ إختبار مان ويتني لدراسة الفروق حسب متغير الجنس
- ✓ إختبار كروكسال واليس لدراسة متغير الأقدمية

خلاصة الفصل :

يستخلص مما سبق أن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة قد تأسس على بناء منهجي متكامل، بدأ بتحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام، مع ضبط حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية بدقة. وقد وفر التوصيف الدقيق لـ مديرية الضرائب) ومهامها الأساسية بيئة واقعية لفهم سياق البحث.

كما تم الاعتماد على قواعد المعاينة العلمية في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، مع تعزيز الثقة في النتائج من خلال إجراء دراسة استطلاعية مسبقة سمحت بالتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة (الاستبيان). وبموجب إجراءات تطبيقية منظمة شملت العمل الميداني والجمع المباشر للبيانات، تم الانتقال إلى مرحلة المعالجة الرقمية باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج (SPSS).

الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

عرض النتائج

مناقشة النتائج وتفسير النتائج

الاستنتاج العام

إقتراحات وتوصيات

خاتمة

تمهيد :

بعد الانتهاء من ضبط الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، نصل الآن إلى المرحلة المحورية في هذا البحث، وهي عرض النتائج الميدانية ومناقشتها وتفسيرها.

يسعى هذا الفصل إلى ترجمة البيانات الرقمية التي تم جمعها من عينة الموظفين بمديرية الضرائب إلى حقائق علمية ومعانٍ ملموسة؛ حيث سيتم البدء بعرض الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة، تليها عملية عرض وتحليل استجاباتهم حول متغيرات الدراسة. ولن يقتصر العمل في هذا الجزء على العرض الوصفي فحسب، بل سيمتد إلى اختبار الفرضيات ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة والإطار النظري، وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة وتجيب على الإشكالية المطروحة.

1.عرض النتائج : بعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصـــائياً باســـتخدام برنامجSPSS ، تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لمحاورها، مع تفسير الجداول الإحصائية المتعلقة بخصائص العينة ومحاور الدراسة.

2 عرض نتائج الفرضيات و **تفسير النتائج و مناقشتها:**

الفرضـــية الأولى : **التي تنص على "مســـتوى الثقة التنظيمية مرتفع لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية**

جدول رقم 20يوضح نتائج إختبار(T) لعينة واحدة لمحور الثقة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكية	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	مستوى الثقة التنظيمة
الثقة التنظيمية	2.255	0.361	2	7.745	119	0.000	مرتفع

وللتحقق من الفرضية التي تنص بأن مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين مراكز التابعة للمديرية الضرائب مرتفع وحيث بعد التحليل لبرنامج الحزمة الاحصائية لبرنامج (spss) ،تُشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين مراكز التابعة للمديرية الضـــرائب قد بلغ (2.255) وبانحراف معياري قدره (0.361). ولتحديد مدى دلالة هذا المتوسط، تم إجراء اختبار (One-Sample T-test) بمقارنته بالقيمة المحكية (المفترضة) والمحددة بـ (2)، وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (7.745) عند درجة حرية (119)، وبمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبما أن المتوسط الحسابي المحقق (2.255) جاء أكبر من القيمة المحكية وبفارق دال إحصـــائياً، فإن ذلك يؤكد تحقق الفرضـــية القائلة بأن مســـتوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بمديرية الضـــرائب لولاية غرداية مرتفع. وتعكس هذه النتيجة وجود مناخ تنظيمي إيجابي داخل المديرية، يتســـم بالمصـــداقية والتعاون المتبادل بين الموظفين والإدارة، كما يشـــير الانحراف المعياري

المنخفض إلى وجود نوع من الإجماع والتوافق في آراء أفراد العينة حول استقرار روابط الثقة داخل هذه المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام الوظيفي.

1تفسير ومناقشة الفرضية الأولى : تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفع لدى الإدرايين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24)، تبين تحقق هذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية جاء مرتفعًا لدى أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكي (2024) التي أرجعت ارتفاع الثقة التنظيمية إلى جودة العلاقات بين القادة والموظفين، وشعور العاملين بالتقدير داخل المؤسسة، كما تتماشى مع دراسة القرني (2017) التي أكدت دور بيئة العمل الإيجابية في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية.

في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الخير (2018) التي سجلت مستوى منخفضًا من الثقة التنظيمية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بخصوصية عينة الدراسة أو اختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، حيث يتميز قطاع الضرائب بوضوح الإجراءات واستقرار القوانين مقارنة بقطاعات أخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، في ضوء طبيعة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، بأن الثقة التنظيمية تُعد عنصرًا مهمًا في تعزيز استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة، حيث تسهم في تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وتدعم الشعور بالأمان الوظيفي لديهم.

كما أن وجود بيئة عمل يسودها الوضوح في الإجراءات والاستقرار التنظيمي يسهم في تعزيز هذا الشعور بالثقة لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم المهني.

الفرضـــية الثانية : **التي تنص على : "مســـتوى الإلتزام التنظيمي مرتفع لدى الإدراين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية**

من أجل التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى إداريي ،تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري.

جدول رقم21 يوضح نتائج إختبار(T) لعينة واحدة لمحور الإلتزام التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحكية	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	مستوى الإلتزام التنظيمي
الإلتزام التنظيمي	2.417	0.268	2	15.944	119	0.000	مرتفع

من خلال الجدول رقم (25)، تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالمراكز التابعة لمديرية الضـــرائب لولاية غرداية قد بلغ (2.417) بانحراف معياري قدره (0.268). ومن أجل التحقق من صحة الفرضية القائلة بوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، تم استخدام اختبار (One-Sample T-test) بمقارنة هذا المتوسط بالقيمة المحكية (النظرية) المحددة بـ (2).

وقد أسفرت المعالجة الإحصائية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة "ت" المحســـوبة (15.944) عند درجة حرية (119)، وبمســـتوى دلالة = Sig) (0.000، وهي أقل من مســـتوى الدلالة المعتمد، مما يدل على وجود فرق دال إحصـــائياً بين المتوســـط المحسوب والقيمة المحكية.

وبما أن المتوسط الحسابي للعينة (2.417) أكبر من القيمة المحكية، فإن ذلك يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع.

كما يشير الانحراف المعياري المنخفض (0.268) إلى وجود درجة من التجانس في استجابات أفراد العينة حول هذا المستوى.

. **تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** تشير الفرضية الثانية بأن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى إداريي مديرية الضرائب والتي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (25) صحة هذه الفرضية؛ حيث تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً. وتشير هذه النتيجة إلى قوة الروابط التي تجمع الموظفين بالمديرية، مما ينعكس على استعدادهم للبذل والعطاء تحت مختلف الظروف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صرفاق وقدور (2025)التي أظهرت مستوى الإلتزام التنظيمي بأنه مؤشر إيجابي ينبىء بوجود مناخ تنظيمي ملائم ساهم في شعور الموظفين بالإندماج والإخلاص لأهداف البلدية وقيمها ورغبتهم بالبقاء فيها مماجعلهم يشعرون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي ، وكذلك دعمت نفس النتيجة للباحثان كدراسة بن سليم ، بقادير(2021) يؤكدان بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة مرتفع ،

وحسب تفسيرنا لذلك أن الالتزام التنظيمي يمثل الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الأداء العالي؛ كونه ينبع من قناعة داخلية لدى الموظف بأن نجاح المنظمة هو نجاح شخصي له، مما يقلل الحاجة إلى أساليب الرقابة المشددة ويخلق بدلاً منها رقابة ذاتية مدفوعة بالولاء

الفرضـية الثالثة : **التي تنص على :" أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الإدراين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية**

جدول رقم 22 يوضح معامل ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (sig)
الثقة التنظيمية – الالتزام التنظيمي	0.447	0.000

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة متوســـطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.447)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصـــائية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصـائية بين المتغيرين. وبناءً عليه، فإنه كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تُقبل الفرضـية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تفسـير ومناقشـة نتائج الفرضـية الثالثة: تُشـير الفرضـية الثالثة إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (26) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصـــائية بين المتغيرين، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراســة محمد جودت (2014)، التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصــائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الأزهر، كما تتفق مع دراســـة حكمت محمد فليح (2010)، التي أكدت وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين في مؤسسات خدمية مختلفة.

ويمكن تفسـير هذه النتيجة بأن الثقة التنظيمية تُعد عاملاً مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث إن شـعور الموظف بعدالة الإدارة ومصـداقيتها يسـهم في رفع مسـتوى ارتباطه بالمؤسـسـة، ويعزز من اسـتعداده للالتزام بأهدافها والسعي إلى تحقيقها.

كما يشير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لا يرتكز فقط على القوانين والإجراءات، بل يتأثر كذلك بالعوامل النفسية والتنظيمية مثل الثقة والعدالة التنظيمية، مما يجعل مناخ العمل الداخلي عنصرًا مهمًا في رفع مستوى الالتزام لدى الموظفين.

الفرضية الرابعة: **التي تنص على :" أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية**

للتحقق من صحة هذه الفرضية، وبما أن توزيع البيانات غير طبيعي وفق اختبار كولموجوروف–سميرنوف، ولأن متغير الأقدمية يتكون من أكثر من فئتين، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين المجموعات.

جدول 23 يوضح نتائج إختبار كركسال واليس الذي يوضح الفروق في الثقة التنظيمية حسب متغير الأقدمية

فئات الأقدمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا (H)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة(sig)	الدلالة الإحصائية
أقل من 5سنوات	29	66.12	2.876	2	0.237	غير دالة
من 5 إلى 10سنوات	48	63.43				
أكثر من 10سنوات	43	53.44				
المجموع	120					

وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.237)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (2.876)

وبناءً على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، أي أن مستوى الثقة التنظيمية متقارب بين مختلف فئات سنوات الخدمة لدى الإداريين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية.

3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة : تنص الفرضية الرابعة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغير الأقدمية. وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (27)، تبين عدم تحقق هذه الفرضية؛ حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين باختلاف سنوات الأقدمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معمري (2022)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الأقدمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، كما تدعمها دراسة أحمد الزبير وآخرين (2023)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغير الأقدمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية حسب الأقدمية يعكس درجة من العدالة التنظيمية والمساواة داخل المؤسسة، حيث يتم تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية بشكل موحد وشفاف على جميع الموظفين دون تمييز بين الموظف الجديد وذوي الخبرة.

كما يشير تقارب مستويات الثقة التنظيمية بين مختلف فئات الأقدمية إلى أن بناء الثقة داخل المؤسسة لا يرتبط بعدد سنوات الخدمة بقدر ما يرتبط بجودة الممارسات الإدارية، ومدى عدالة المعاملة، ووضوح الإجراءات التنظيمية.

وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أن الموظف الجديد يتشكل لديه إدراك أولي للثقة التنظيمية منذ بداية التحاقه بالمؤسسة، بينما تتأكد هذه الصورة لدى الموظف القديم من خلال خبرته العملية، مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين مختلف الفئات حول مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

الفرضية الخامسة : **التي تنص على : أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الإدرايين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس**

جدول رقم24 يوضح نتائج اختبار مان ويتني للفروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان وينتي	قيمة z	sig
ذكر	57	62.92	3586.50	1657.500	-0.728	0.467
أنثى	63	58.31	3673.50			
المجموع	120					

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإدرايين بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، وبما أن توزيع البيانات غير طبيعي وفق اختبار كولموجوروف–سميرنوف، تم استخدام اختبار مان–ويتني (Mann-Whitney) باعتباره اختبارًا لا معلميًا بديلًا لاختبار-T) (testللكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة (Asymp. Sig) بلغت (0.467)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة-) 0.728.(

وبناءً على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى تقارب مستوى الالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث لدى أفراد العينة.

وعليه، تُرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

– تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة :تنص الفرضية الخامسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس لدى إداريي مراكز الضرائب التابعة لمديرية الضرائب لولاية غرداية. ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (28)، تبين عدم تحقق هذه الفرضية، إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2016)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض، كما تنسجم مع دراسة محمد سليم ولحسن (2020)، التي أكدت عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس في بعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد نظاماً إدارياً موحداً يقوم على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بموضوعية وشفافية على جميع الموظفين دون تمييز بين الجنسين، حيث تُبنى الحقوق والواجبات، وكذا أساليب التحفيز والعقاب، على أساس الأداء والالتزام الوظيفي وليس على الاعتبارات الشخصية أو النوع الاجتماعي.

كما يمكن تفسير ذلك أيضاً في ضوء طبيعة العمل الإداري، الذي يخضع لنفس الظروف التنظيمية والمهنية لكلا الجنسين، مما يؤدي إلى تقارب في إدراك الموظفين (ذكوراً وإناثاً) لمستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، ويعزز شعوراً موحداً بالمسؤولية المهنية تجاه العمل.

الاستنتاج العام :

في ختام هذه الدراسة التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى إداريي مديرية الضرائب، ومن خلال تحليل ومناقشة النتائج الميدانية في ضوء الفرضيات المطروحة والدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كما يلي:

أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين جاء مرتفعًا، مما يشير إلى وجود مناخ تنظيمي يسوده قدر من الاستقرار والثقة في القوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، أكثر من اعتماده على التقديرات الشخصية في التسيير الإداري.

كما تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإداريين مرتفع، وهو ما يعكس درجة من المسؤولية المهنية تجاه العمل، خاصة في قطاع يتميز بالطابع العمومي والاستقرار الوظيفي، حيث ينعكس ذلك على حرص الموظفين على أداء مهامهم والالتزام بالواجبات المهنية.

كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الثقة داخل المؤسسة يرافقه ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وهو ما يعزز أهمية الاهتمام بالعوامل التنظيمية التي تدعم الثقة داخل بيئة العمل.

في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يعكس نوعًا من التجانس في إدراك الموظفين لممارسات المؤسسة، ويشير إلى أن المتغيرات التنظيمية أكثر تأثيرًا من المتغيرات الديموغرافية في تشكيل مواقفهم وسلوكهم الوظيفي.

إقتراحات وتوصيات :

- ✓ في ضوء النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة ما يلي:
- ✓ تعزيز الشـفافية التنظيمية من خلال توضـيح معايير التقييم والترقية والمكافآت بما يحد من الغموض الإداري ويعزز الثقة التنظيمية .
- ✓ تطوير قنوات الاتصـال داخل المؤسـسـة بما يسـمح بتدفق المعلومات بشـكل فعال ويقلل من الإشاعات وسوء الفهم .
- ✓ تحسين نظام التحفيز من خلال الجمع بين الجوانب المادية والمعنوية بما يدعم شعور الموظف بالتقدير والإنصاف .
- ✓ تعزيز مبدأ القيادة التشـاركية من خلال إشـراك الموظفين في بعض القرارات التنظيمية المتعلقة بتنظيم العمل، بغض النظر عن الجنس أو الأقدمية .
- ✓ تنظيم دورات تدريبية موجهة للإطارات الإدارية حول أساليب القيادة الحديثة وبناء الثقة التنظيمية .
- ✓ الحفاظ على مبدأ العدالة التنظيمية والمسـاواة في المعاملة داخل المؤسـسـة، مع العمل على الحد من الطابع الروتيني في بعض الإجراءات الإدارية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1) دراسـة متغيرات أخرى مثل العدالة التنظيمية، الرضـا الوظيفي، أو المناخ التنظيمي وعلاقتها بالثقة والالتزام .
2) إجراء دراسـات مقارنة بين قطاعات مختلفة (ضـرائب، تعليم، صـحة) لمعرفة اختلاف مسـتويات الثقة التنظيمية .
3) القيام بدراسـات طولية لقياس تطور الثقة والالتزام التنظيمي في ظل التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى إداريي مديرية الضرائب، يمكن القول إن النتائج المتوصل إليها كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين هذين المتغيرين، بما يؤكد أهمية الثقة التنظيمية في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية لا تقتصر على كونها شعورًا نفسيًا لدى الموظف، بل تُعد عنصرًا تنظيمياً يرتبط بوضوح القوانين والإجراءات، ودرجة العدالة والشفافية في المعاملة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوك الموظفين ومستوى التزامهم بأهداف المنظمة وقيمها.

كما بينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب يتجاوز مجرد الاستمرار في الوظيفة، ليعكس درجة من المسؤولية المهنية والانتماء للمؤسسة، خاصة في ظل طبيعة العمل الإداري التي تتسم بالاستقرار والتنظيم القانوني. وقد ساهمت المساواة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على مختلف الموظفين، بغض النظر عن الجنس أو الأقدمية، في خلق نوع من التجانس في إدراكهم لمستوى الثقة والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تؤديه الثقة التنظيمية في دعم الاستقرار المهني وتحسين الأداء التنظيمي، حيث إن توفير بيئة عمل قائمة على العدالة والوضوح والاحترام المتبادل من شأنه أن يعزز من ارتباط الموظف بمؤسسته، ويزيد من مستوى التزامه واستعداده للمساهمة في تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية لا يمثل جانبًا تكميليًا في العملية الإدارية، بل يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار المهني، خاصة في ظل التحديات التي تواجه الإدارة العمومية المعاصرة.

قائمة المراجع

ابتسام، عاشوري. (2017). **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**. مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، (6).

أبو شاويش، نسرين خانم. (2013). **محددات الثقة التنظيمية وأثرها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين (UNRWA)** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

آل القاسم، روى رشيد سعيد. (2012). **أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال.جامعة الشرق، الأردن.

آل غزوي، هاني. (2021). **أهمية الالتزام التنظيمي**. تم الاسترجاع بتاريخ 28 سبتمبر 2021 من الرابط: https://jhat.net

إندراوس، رامي جمال، ومعايعة، عادل سالم. (2008). **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

تأمين، ماجد إبراهيم. (2010). **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحان، محمد عبد السلام. (2018). **تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية بمحافظة الغربية**. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا،المجلد72 العدد3

حيدر، روبينا، وعباس، سوسن، وشعباني، نغم. (2025). **درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**. مجلة جامعة اللاذقية، المجلد 47 العدد(5).

الخفاجي، حاكم جبوري. (2012). **التأثير التفاعلي للثقة التنظيمية وانعكاســـه في تحقيق جودة الحياة في العمل**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14 العدد4

دودين، أحمد يوســـف. (2012). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي** (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشـــايب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد. (2014). **مفاهيم إدارية معاصـــرة**. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

صـــقر، محمد فوزي .(2012). **أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين** . دراســـة تطبيقية على قطاع الميكانيك بجمهورية مصـــر العربية . رســـالة ماجيســـتر غير منشـــورة . كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر

الصـــيرفي، محمد. (2005). **الســـلوك التنظيمي** (ط2). الإســـكندرية: مؤســـســـة حورس الدولية للنشـــر والتوزيع.

عاشـــوري، ابتســـام. (2014). **الالتزام التنظيمي داخل المؤســـســـة وعلاقته بالثقافة التنظيمية** (رســـالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

عباس، دينا حلمي. (2010). **تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صـــــناعة الأدوية**. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية،المجلد 57 العدد(6)، 49–50.

عبد الخير، فرح يس، وبابكر، مأمون يس. (2018). **أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضـــارف**. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصـــادية والاجتماعية، المجلد9 العدد2 1–21.

عبد الرحمان، قاشـــي . (2014) **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، دراســـة ميدانية بالمؤســـســـة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة** (رسـالة ماجيسـتر غير منشـورة) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة فرحات عباس – سطيف ، الجزائر

عبد المحســـن ، توفيق محمد (2016)، **أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية** ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس العدد (2) ،134-95

عوت عطية، يوسف. (2015). **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة وهران 2، الجزائر.

العوفي، محمد غالب. (2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** (رســالة ماجســتير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القاســم، رشــيد ســعيد. (2012). **أثر الالتزام التنظيمي في تحســين جودة الخدمة المصــرفية** (رســالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مجيد، سوسن شاكر. (2013). **أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية**. عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع.

محمد ، مصطفى أحمد . (2005) . **أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي و الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات** . أطروحة الدكتوراء غير منشـــورة . كلية التجارة ، جامعة عين شـــمس ، القاهرة ، مصر

مزيو، أليفة. (2013). **تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية**. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر.

معايعة، عادل، والرواس، رامي. (2009). **ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية**. مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد 10 العدد (4).

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). **المهارات الســـلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشـــرية** (ط1). الإسكندرية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

النجار، حميدة، والسطوحي، أحمد، وعبد المنصف، داليا. (2022). **الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري لموظفي فروع البنوك بمدينة المنصورة**. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.

نجم، نجيب عبد المجيد، وكريم، خولة صـــدر الدين. (2014). **دور الثقة التنظيمية في تعزيز ســـلوك المواطنة التنظيمية**. مجلة آداب الفراهيدي، جامعة تكريت، (19).

يوســـف، أحمد ماهر ، (2012) . **الســـلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** . الدار الجامعية للنشـــر والتوزيع

يوســـفي، كمال. (2019). **دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراســـة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة**. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،المجلد 13 العدد(1).

ثانيا: المراجع الأجنبية (Foreign References)

Becker, H. S. (1960). **Notes on the concept of commitment**. American Journal .of Sociology, 66(1), 32–40

Cohen, A. J. (2007). **Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment**. **Human Resource** .Management Review, 17(3), 336–354

Covey, S. R. (2006). **The speed of trust: The one thing that changes .everything**. New York: Free Press

Etzioni, A. (1975). **A comparative analysis of complex organizations**. New .York: Free Press

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). **An integrative model .of organizational trust**. Academy of Management Review, 20(3), 709–734

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). **Organizational commitment and …psychological attachment**. Journal of Applied

قائمة الملاحق

الملحق 01: إستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

إستبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية "بعنوان الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على مستوى إداريين بمديرية الضرائب لولاية غرداية

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال أرجو الاجابة على أسئلة الاستمارة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي

تفضلو بقبول فائق التقدير والاحترام

المحور الأول : البيانات الأولية

الجنس ☐ :ذكر ☐ أنثى

الأقدمية :☐ أقل من5 سنوات 10 – 5 ☐ سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : الثقة التنظيمية

بعد الثقة في المشرف المباشر :

الرقم	العبـــــارة	دائما	أحيانا	أبدا
01	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله			
02	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الامور في عمله تجعلني أثق به			
03	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل			
04	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه			
05	يعد المشرف مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها الاهتمام نفسه			
06	مشرفي يسعى الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف			
07	مشرفي في العمل يفوضني بعض الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لقدراتي			

بعد الثقة في زملاء العمل :

08	اعتمد على زملائي لتنوع قدراتهم وخبراتهم			
09	زملائي يقدمون لي العون دون مقابل			
10	علاقتي مع زملائي في العمل تمتاز بالطيبة والاحترام			
11	زملائي يتبادلون معي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل و حل المشكلات			
12	يهتم زملائي في العمل لمشاكلي الخاصة ويسعون لمساعدتي لتجاوزها			
13	زملائي يمتازون بأخلاق تمكنهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة			
14	زملائي يحبذون العمل الجماعي			

بعد الثقة في بيئة العمل المادية :

15	الاضاءة الطبيعية والاصطناعية جيدة ومناسبة لطبيعة عملي			
16	استطيع التحكم في درجة الحرارة صيفا وشتاء في مكان عملي			
17	يمتاز مكان عملي بتهوية لاحتوائه على نوافذ كافية لدخول الهواء			
18	توجد أنظمة انذار جيدة للحرائق في مكان عملي			
19	تتلائم الاثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل			
20	تتوافر جميع الأدوات والمواد اللازمة لانجاز عملي			

بعد الثقة في الحوافز :

21	تحفز الإدارة العامة للمديرية العاملين بالمكافآت المادية لبذل مزيد من الجهد والمثابرة في العمل			
22	التعويضات (الأجر ، العلاوات ، المكافآت) تتوافق الجهد الذي أبذله			
23	شروط الترقية في مديريتي عادلة للجميع			
24	تهتم الإدارة العامة للمديرية بتدريب العمال لتطوير قدراتهم المهنية			
25	تثمن المديرية مقترحات وآراء الموظفين العاملين بها			
26	تهتم الإدارة العامة للمديرية بتحفيز العاملين (بالشكر ، تقدير، تشجيع ، حفل تكريمي...)			
27	أثق بنظام الحوافز السائد في المديرية			

المحور الثالث :الالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي :

الرقم	العبـارة	دائما	أحيانا	أبدا
28	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في المديرية			
29	أشعر بالانتماء لمديريتي كما وكأنها بيتي			
30	أشعر بالحماس عند تأدية مهامي الوظيفية			
31	تستحق مديريتي الولاء من قبل موظيفها			
32	أعتبر مشاكل المديرية من مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها			
33	لدي رغبة في قضاء ما تبقى بهامن حياتي المهنية في المديرية التي أعمل بها			

الالتزام الاستمراري :

34	لن أتخلى على وظيفتي في المديرية مقابل وظيفة أخرى مهما كانت الامتيازات الممنوحة			
35	انتمائي لمديريتي يحقق لي مكاسب ثمينة			
36	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة			
37	أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في المديرية			

الالتزام المعياري (الأخلاقي):

38	أبذل قصارى جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه			
39	لا أتهاون في تطبيق القوانين واللوائح			
40	أهتم بتجهيزات عملي وكأنها ممتلكاتي الشخصية			
41	ألتزم بأوقات عملي بالمديرية التي أعمل به			
42	من مسؤولياتي تجاه جهة العمل تقديم المساعدة للزملاء			
43	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهداف المديرية			
44	أحرص على أداء مهامي في وقته المحدد			
45	أشغل وقتي دائمًا فيما يخص العمل			

الملحق رقم 02 : ترخيص بالزيارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية الأرطوفونيا

ترخيص بزيارة

إلى السيد(ة): عبير مديرية الضرائب لولاية غرداية

تحية طيبة وبعد:

نرجو من سيادتكم الموقرة الترخيص للطالب (ة): بوكرع الحاج موسى

بالدخول إلى مؤسستكم وإفادتهم بجميع المعلومات الممكنة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

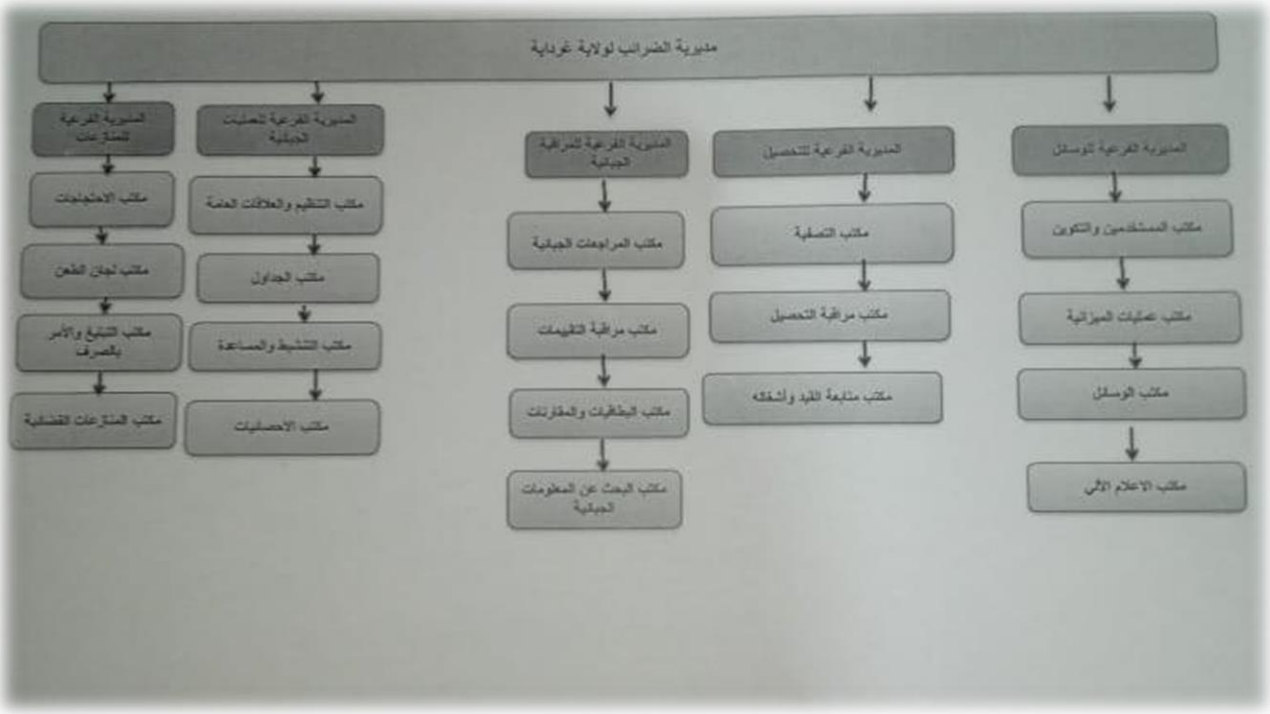
ولكم مني جزيل الشكر

غرداية في: 2026/02/05

رئيس القسم

رئيس قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
إمضاء: حمزة معمري

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي بالمراكز التابعة للمديرية العامة للضرائب لولاية غرداية






مركز الضرائب لولاية غرداية
المصلحة الرئيسية للتسيير
المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي
المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية
المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري
المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات
المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة
المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث
مصلحة البطاقيات والمقارنات
مصلحة البحث عن المادة الضريبية
مصلحة التدخلات
مصلحة المراقبة
المصلحة الرئيسية للمنازعات
مصلحة الاحتجاجات
مصلحة لجان الطعن والمنازعات
مصلحة التبليغ والأمر بالدفع
القباضة
مصلحة الصندوق
مصلحة المحاسبة
مصلحة المتبعات
مصلحة الاستقبال والاعلام
مصلحة الاعلام الالي والوسائل

مخرجات برنامج SPSS

Statistics

مقياس الثقة التنظيمية

N	Valid	120
	Missing	0
Mean		60.8917
Std. Deviation		9.74791

مقياس الثقة التنظيمية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistic	df	Sig.
مقياس الثقة التنظيمية	.148	120	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Mann-Whitney Test

Ranks

	النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
مقياس الثقة التنظيمية	ذكر	57	56.51	3221.00
	أنثى	63	64.11	4039.00
	Total	120		

Test Statistics[a]

	مقياس الثقة التنظيمية
Mann-Whitney U	1568.000
Wilcoxon W	3221.000
Z	-1.197-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.231

a. Grouping Variable: النوع

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistic	df	Sig.
مقياس الالتزام التنظيمي	.127	120	.000

a. Lilliefors Significance Correction

مقياس الالتزام التنظيمي

Mann-Whitney Test

Ranks

	النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
مقياس الالتزام التنظيمي	ذكر	57	62.92	3586.50
	أنثى	63	58.31	3673.50
	Total	120		

Test Statistics[a]

	مقياس الالتزام التنظيمي
Mann-Whitney U	1657.500

Wilcoxon W	3673.500
Z	-.728-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.467

a. Grouping Variable: النوع

a. There is only one non-empty group. Kruskal-Wallis Test cannot be performed.

Kruskal-Wallis Test

	الأقدمية	N	Mean Rank
مقياس الثقة التنظيمية	أقل من 5سنوات	29	66.12
	5-10سنوات	48	63.43
	أكثر من 10سنوات	43	53.44
	Total	120	

Test Statistics[a,b]

	مقياس الثقة التنظيمية
Kruskal-Wallis H	2.876
df	2

Asymp. Sig.	.237

a. Kruskal Wallis Test

Correlations

		الدرجة الكلية للمقياس الثقة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
الدرجة الكلية للمقياس الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.548**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	30	30
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	30

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

Statistics

مقياس الثقة التنظيمية

N	Valid	120
	Missing	0
Mean		60.8917
Std. Deviation		9.74791

Test Statistics[a,b]

مقياس الثقة التنظيمية

Kruskal-Wallis H	2.876
df	2
Asymp. Sig.	.237

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية

Reliability Statistics

ثبات مقياس الالتزام التنظيمي

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	18

Reliability Statistics

ثبات مقياس الثقة التنظيمية

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	27

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE مستوى الثقة التنظيمية	120	2.2552	.36103	.03296

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTEمستوى_الالتزام التنظيمي	120	2.4176	.28692	.02619

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى الثقة التنظيمية COMPUTE trust=MEAN(q1 TO q27)	7.745	119	.000	.25525	.1900	.3205

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
COMPUTE مستوى_الالتزام=التنظيمي)	15.944	119	.000	.41759	.3657	.4695