



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة -

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف أ.د: لعمور رميلة

إعداد الطالب: الهاشمي بعاج

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	جيلالي بهاز
مقررا ومشرفا	جامعة غرداية	أستاذة (ة) التعليم العالي	رميلة لعمور
مشرفا مساعدا	جامعة كوفنتري	أستاذة (ة) محاضر أ	عبد السلام الشيباني
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذة (ة) محاضر أ	عادل شيني
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذة (ة) محاضر أ	يوسف خنيش
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذة (ة) محاضر أ	المهدي هتهات

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة

الآية ﴿32﴾

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين
مخّمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر لله عز وجل أولاً وأخراً على توفيقه لانجاز هذا العمل

ثم الشكر للأستاذة المشرفة أ.د رميلة لعمور لما أسدته من آراء وتوجيهات ثمنت العمل
وأثرته، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة، اعترافاً وتقديراً لجميل صبرها وحسن
تواضعها.

والشكر الخاص للأستاذ الدكتور عبد السلام شيباني و محمد بداوي، الدكتورة باصور
عقيلة، والأستاذة غربي الذين لم يبخلوا علينا بمجوداتهم العلمية وإسهاماتهم الفكرية
والتي أعطت قيمة إضافية للبحث

والشكر موصول لكل طاقم جامعة غرداية بأساتذتها وموظفيها على حسن استقبالهم
وطيبة كرمهم

كما أتقدم بجزيل الشكر أيضاً إلى السادة الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة لقبولهم
مناقشة هذا العمل وتحملهم وعناء السفر

ولكل من أعانني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل

شكراً جزيلاً

الإهداء

إلى والدي الكريمين،

رحمة الله عليهما، وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى أولادي أحيائي.. دعاء ياسين وهيثم

إلى جميع إخوتي الأعزاء وأفراد عائلتي صلة ونسبا

إلى أساتذتي الفاضلة المشرفة والأستاذ الفاضل المشرف المساعد إلى جميع أصدقائي في الحياة

وزملائي في الدراسة والعمل، إلى جميع طلبتي عبر الأجيال،

أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجيا لكم من الله الصحة والسلامة

والنجاح وحسن الخاتمة

بعاج الهاشمي

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضى الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده 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 SmartPLS, Spss 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 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضى والوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائيا على الالتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

الكلمات المفتاحية:

إلتزام تنظيمي، ثقة لتنظيمي، رضى وظيفي، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، نمذجة بالمعادلات البنائية

Abstract

The main objective of this study is the measurement and analysis the effects of organizational trust on organizational commitment at the different Professors of the University in Laghouat. The study determined an independent variable representing the perceived organizational trust with its dimensions (trust in information, trust in method, trust in value, trust in Policies) and an intermediate variable measuring Job Satisfaction, and a dependent variable that represents organizational commitment with its dimensions (Standard Commitment, emotional commitment, continuous commitment)

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed to collect the necessary information from the population concerned from which a sample of 413 individuals was selected. The method of modeling structural equations was used as well as the use of SmartPls, Spss software (version 24) to study the different causal relationships of the considered variables .

After validation of the model studied by the mathematical logic, the validity indicators and the factorial structure, the study showed a positive correlation between organizational trust and Job Satisfaction on organizational commitment. In addition, the organizational trust has a statistically significant effect on organizational commitment by Job Satisfaction than direct relationship.

Keywords: organizational trust , Job Satisfaction, Job Satisfaction, Ammar Thelji University of Laghouat SEM (Structural Equation Modeling)

Résumé

L'objectif principal de la présente étude est la mesure et l'analyse des effets de la confiance organisationnelle Sur l'engagement organisationnel à l'Université Amar Thelji de Laghouat. L'étude a déterminé la variable indépendante représentant la confiance organisationnelle avec ses dimensions (Confiance dans les informations, Confiance dans le style , Confiance dans les valeurs, Confiance dans la politique) et une variable intermédiaire (médiatrice) mesurant la Satisfaction au travail ,et un variable dépendant qui représente l'engagement organisationnel avec ses dimensions (engagement standard, engagement émotionnel, , engagement continu). Afin de réaliser les objectifs de cette étude, un questionnaire a été développé pour collecter les informations nécessaires de la population concernée dont un échantillon de 413 individus a été retenu. La méthode de modélisation des équations structurelles a été utilisé ainsi que l'utilisation du logiciel SmartPls,Spss (version 24) pour étudier les différentes relations causales des variables étudiées.

Après validation du modèle étudié par la logique mathématique, les indicateurs de validité et la structure factorielle, l'étude a démontré une corrélation positive entre la confiance organisationnelle et laSatisfaction au travail sur l'engagement organisationnel, En plus la confiance organisationnelle a un effet statistiquement significatif sur la fidélité client par l'engagement organisationnel plutôt que par la relation directe.

Mots clés: la confiance organisationnelle laSatisfaction au travail l'engagement organisationnel, Université Ammar Thelji de Laghouat La modélisation par les équations structurelles.

الصفحة	عنوان
III	آية قرآنية.
IV	شكرو تقدير.
V	إهداء.
VI	الملخص باللغة العربية .
VII	الملخص باللغة الإنجليزية .
VIII	الملخص باللغة الفرنسية .
IX	فهرس المحتويات .
X	فهرس الجداول .
XI	فهرس الاشكال .
XII	فهرس الملاحق.
XIII	قائمة المختصرات.
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة [أ - ك]	
أ - د	I . 1 - مقدمة .
	أولاً: توطئة.
	ثانياً: إشكالية الدراسة
	ثالثاً: الفرضية النظرية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها .
	رابعاً: أهمية الدراسة .
	خامساً: أهداف الدراسة .
	سادساً: المنهج التبع
	سابعاً: حدود الدراسة و أسباب إختار الموضوع.
ذ - ط	I . 2-الدراسات السابقة.
	أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية .
	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي .
	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
	رابعاً: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.
	خامساً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

ع-ك	I 3- هيكل الدراسة وخطتها البحثية.
	أولاً: نموذج الدراسة الافتراضي.
	ثانياً: فجوة الدراسة.
	ثالثاً: خطة وهيكل الدراسة.
[88 - 22]	الفصل الأول: تحليل العناصر والمرتكزات الأساسية لثقة التنظيمية .
23	تمهيد
44 - 24	II 1- الثقة التنظيمية - مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة.
24	أولاً: نشأة الثقة التنظيمية.
26	ثانياً: نحو تحديد واضح لمفهوم الثقة التنظيمية.
34	ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية.
36	رابعاً: أهمية الثقة التنظيمية.
39	خامساً: أنواع الثقة التنظيمية.
48-45	II 2- مستويات الثقة التنظيمية.
46	أولاً: مستوى عدم الثقة .
46	ثانياً: مستوى الثقة الأولية.
47	ثالثاً: مستوى ثقة عالي.
61-48	II 3- النماذج الحديثة للثقة التنظيمية.
48	أولاً: نموذج « Lewicki » لمستوى الثقة.
51	ثانياً: نموذج « Shapiro et al ».
53	ثالثاً: نموذج (ABCD)trust .
56	رابعاً : نحو تحديد نموذج مقترح للثقة التنظيمية.
88-62	II 4 أبعاد الثقة التنظيمية
62	أولاً: تصنيف « Mayer et al » .
64	ثانياً: تصنيف « Ingham M. et Mothe ».
65	ثالثاً: تصنيف « shockely ».
66	رابعاً: تصنيف « Coraziani » .
67	خامساً: التصنيف المعتمد في الدراسة.
72-69	II 5 معوقات الثقة التنظيمية.

69	أولاً: معوقات مادية.
70	ثانياً: معوقات معنوية.
75-72	6.II متطلبات الثقة التنظيمية.
88-76	II 7. الثقة التنظيمية في النظريات الحديثة.
77	أولاً: النظرية البيروقراطية لـ « M.Weber » .
78	ثانياً: نظرية تكاليف التبادل.
80	ثالثاً: نظرية الوكالة.
84	رابعاً: نظرية الألعاب .
88	خلاصة الفصل.
[149 - 89]	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي تحليل العوامل المكونة والمؤثرة فيه .
90	تمهيد
106-91	III 1. الإلتزام التنظيمي - مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة.
91	أولاً: نحو تحديد واضح لمفهوم الإلتزام التنظيمي.
95	ثانياً : المداخل النظرية لدراسة الإلتزام التنظيمي.
101	ثالثاً: تداخل الإلتزام التنظيمي مع بعض المصطلحات.
103	رابعاً: خصائص الإلتزام التنظيمي.
104	خامساً: أهمية الإلتزام التنظيمي.
121-106	III 2. المقاربات الحديثة و طرق بناء الإلتزام التنظيمي.
106	أولاً: المقاربات (المدخل) الحديثة لدراسة الإلتزام التنظيمي.
109	ثانياً: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي .
112	ثالثاً: مستويات الإلتزام .
114	رابعاً: محددات الإلتزام التنظيمي ضمن النماذج متعددة الأبعاد .
126-122	III 3. الإلتزام التنظيمي وبعض محددات بيئة العمل.
122	أولاً: المتغيرات الشخصية للفرد.
123	ثانياً: المتغيرات الوظيفية للفرد.
124	ثالثاً: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة.
125	رابعاً: العوامل الخارجية.
138-127	III 4. الرضى الوظيفي كوسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

127	أولاً: الرضى الوظيفي مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة.
131	ثانياً: النظريات المفسرة للرضى وعلاقته بمتغيرات الدراسة.
149-138	III. 5 تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.
139	أولاً: الثقة في المعلومة كمؤثر فعال على الإلتزام.
144	ثانياً: الإلتزام التنظيمي في ظل القيادة والإشراف.
145	ثالثاً: الثقة في القيم التنظيمية : المنظور القيمي للإلتزام التنظيمي.
146	رابعاً: السياسات الإدارية.
149	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتعريفى للدراسة الميدانية [197 - 150]	
151	تمهيد.
164-152	IV 1 - سير دراسة الحالة .
152	أولاً: بطاقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة.
156	ثانياً: واقع الثقة التنظيمية في جامعة عمار ثلجي
162	ثالثاً: الإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثلجي.
170-164	IV 2 - منهجية و إجراءات الدراسة
164	أولاً: مراحل إجراء البحوث التطبيقية .
166	ثانياً: النموذج العام للدراسة .
168	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.
193-170	IV 3 - متغيرات ،أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
170	أولاً: أساليب جمع البيانات.
172	ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات
175	ثالثاً: عرض الخصائص التعريفية لمجتمع عينة الدراسة
178	رابعاً: توصيف الخصائص الشخصية للعينة المدروسة
185	خامساً: نتائج التحليل الوصفي لإتجاهات وأراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
218-193	IV 4. النمذجة كمنهجية في التنظير وفي تحليل البيانات، و اختبار الأطر النظرية للدراسة.
193	أولاً: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)
194	ثانياً: خصائص ومبررات اختيار نمذجة (SEM-PLS) لتحليل في الدراسة الحالية
195	ثالثاً: مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)

197	خلاصة الفصل
[197-296]	الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
199	تمهيد
200-225	V. 1 التحليل الوصفي والعاملي لأداة الدراسة ومفردات العينة المدروسة
200	أولاً: التحقق من نموذج الدراسة باستخدام المنطق الرياضي.
205	ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج القياس
219	ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس
225-246	V. 2- تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة
225	أولاً: تقييم النموذج البنائي العام
231	ثانياً: النموذج البنائي للمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير المباشر
239	ثالثاً: تأثير المتغيرات المعدلة
244	رابعاً: النموذج التفاعلي
247-276	V. 3 - اختبار التوزيع الطبيعي والفروق لافردية متغيرات الدراسة
247	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
248	ثانياً: اختبار الفروق الفردية نحو الثقة التنظيمية
265	ثالثاً: اختبار الفروق الفردية نحو الالتزام التنظيمي.
276	خلاصة الفصل
277-296	V. 4- الخاتمة
277	أولاً: تلخيص الدراسة
278	ثانياً: نتائج الدراسة النظرية
280	ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية
288	رابعاً: نتائج وتفسير اختبار فرضيات الدراسة
292	خامساً: إقتراحات الدراسة
295	سادساً: الآفاق البحثية للدراسة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الأول	
(1/1)	مظاهر الثقة التنظيمية في مختلف العلوم	33
(2/1)	مصفوفة الثقة	57
	الفصل الثاني	
(1/2)	أبعاد الالتزام التنظيمي لـ Mowday	117
(2/2)	أبعاد الالتزام حسب Mayer	119
(3/2)	أبعاد الالتزام التنظيمي المعتمد عليها	120
	الفصل الثالث	
(1/3)	هيكل الجامعة حسب الكليات المتواجدة بها والمعهد.	153
(2/3)	مصفوفة الثقة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط	157
(3/3)	تطور عدد الأساتذة في الجامعة	162
(4/3)	حركية أساتذة جامعة عمار ثليجي	163
(5/3)	عدد الأساتذة حسب الكليات والمعاهد والمراكز	168
(6/3)	عدد الفقرات في كل محور	172
(7/3)	جدول الاتجاه	175
(8/3)	تعداد الأساتذة الدائمون في الجامعة للسنة الدراسية 2017/2016	176
(9/3)	الإستثمارات المعتمدة في الدراسة	177
(10/3)	توزيع أعضاء العينة حسب الجنس	178
(11/3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	179
(12/3)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	181
(13/3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	182
(14/3)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية والسن	183
(15/3)	توزيع أعضاء العينة حسب السن وسنوات الخدمة	184
(16/3)	اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول	185
(17/3)	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني	186
(18/3)	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث	187
(19/3)	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع	188

189	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الخامس	(20/3)
190	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور السادس	(21/3)
191	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور السابع	(22/3)
192	إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثامن	(23/3)
194	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)	(24/3)
195	مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية	(25/3)
	الفصل الرابع	
208	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للثقة التنظيمية	(1/4)
208	نتائج تحليل المركبات الأساسية للثقة التنظيمية	(2/4)
210	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للثقة التنظيمية بعد التصفية	(3/4)
211	توزيع عبارات الثقة التنظيمية على المركبات الأساسية بعد التصفية	(4/4)
212	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للرضى الوظيفي	(5/4)
213	نتائج تحليل المركبات الأساسية للرضى الوظيفي بعد التدوير بطريقة Varimax	(6/4)
214	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للرضى الوظيفي بعد التصفية	(7/4)
215	توزيع عبارات الرضى الوظيفي على المركبات الأساسية بعد التدوير	(8/4)
216	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للالتزام التنظيمي	(9/4)
217	نتائج تحليل المركبات الأساسية للالتزام التنظيمي	(10/4)
218	اختبار Bartlett و مؤشر KMO للالتزام التنظيمي بعد التصفية والتدوير	(11/4)
218	توزيع عبارات الالتزام التنظيمي على المركبات الأساسية بعد التصفية	(12/4)
220	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	(13/4)
223	مؤشر ارتباط المتغير VC	(14/4)
224	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL	(15/4)
226	معامل التضخم و قيم التسامح	(16/4)
227	معامل التحديد R Square	(17/4)
229	مؤشر حجم التأثير F2	(18/4)
220	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	(19/4)
232	نموذج مسار الأثر المباشر	(20/4)
233	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية	(21/4)

235	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية	(22/4)
236	تأثير متغير الوسيط	(23/4)
241	الفروقات للمتغيرات المعدلة	(24/4)
244	النموذج التفاعلي	(25/4)
247	اختبار التوزيع الطبيعي	(26/4)
249	اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للثقة التنظيمية	(27/4)
250	متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو محور الثقة في المعلومة حسب متغير الجنس	(28/4)
251	إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة للثقة التنظيمية	(29/4)
252	اختبار (LSD) لمتغير السن بالنسبة للثقة التنظيمية	(30/4)
255	إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للثقة التنظيمية	(31/4)
256	اختبار (LSD) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للثقة التنظيمية	(32/4)
260	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقة التنظيمية	(33/4)
261	اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقة التنظيمية	(34/4)
263	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير اسم الكلية بالنسبة للثقة التنظيمية	(35/4)
265	اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للالتزام التنظيمي	(36/4)
266	إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة للالتزام التنظيمي	(37/4)
267	اختبار (LSD) لمتغير العمر بالنسبة للالتزام التنظيمي	(38/3)
270	إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للالتزام التنظيمي	(39/4)
270	اختبار (LSD) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للثقة التنظيمية	(40/4)
272	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للالتزام التنظيمي	(41/4)

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
	الفصل التمهيدي	
(ت/1)	أنموذج الدراسة.	غ
(ت/2)	فجوة الدراسة	ف
	الفصل الأول	
(1/1)	مستويات الثقة	45
(2/1)	تكامل الثقة وعدم الثقة	49
(3/1)	نموذج Shapiro لمستوى الثقة	52
(4/1)	نموذج ABCD للثقة	53
(5/1)	لعبة الثقة عند Kreps	86
	الفصل الثاني	
(1/2)	مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند Buschanan	111
(2/2)	أنواع العاملين حسب درجة التزامهم وأدائهم الوظيفي	112
(3/2)	هرم ماسلو للحاجات	133
(4/2)	هرم (ALderfer)	135
(5/2)	محتوى نظرية العاملين (Herzberg)	137
	الفصل الثالث	
(1/3)	مراحل الدراسة	165
(2/3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	179
(3/3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	180
(4/3)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	181
(5/3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	182
	الفصل الرابع	
(1/4)	نتائج تحليل المركبات الأساسية للثقة التنظيمية	209
(2/4)	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	222
(3/4)	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	226

229	الأعمدة البيانفة لمعامل التحفد	(4/4)
231	نموزج المسار دون تفاعل الرضى الوظففى كمطففر وسفط	(5/4)
232	نموزج الدراسة مع تفاعل الرضى الوظففى كمطففر وسفط	(6/4)
234	نموزج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية	(7/4)
237	مفلث الوساطة بفن مطففرات الدراسة	(8/4)
240	نموزج الدراسة مع المطففر المعدل	(9/4)
242	الشرط الثاني للمطففر المعدل	(10/4)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	استبيان الدراسة	(01)
	قائمة المحكمين	(02)
	العينة الاستطلاعية	(03)
	تطبيق نموذج المصفوفة	(04)
	المركبات الأساسية للرضى الوظيفي بعد التدوير بطريقة Varimax	(05)
	الشرط الأول لاثبات الوساطة	(06)
	الشرط الثاني لاثبات الوساطة	(07)
	النموذج التفاعلي	(08)
	نموذج الدراسة	(09)
	نموذج الدراسة أثر الوساطة	(10)
	الرسومات البيانية لقيم AVE , F2,Q2	(11)
	الرضى كمتغير وسيط	(12)
	سنوات كمتغير معدل	(13)

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
CT	Coworker-Trust	الثقة في زملاء العمل
ST	Immediate Supervisor-Trust	الثقة في المشرف المباشر
MT	Upper Management-Trust	الثقة في الادارة
CBT	Calculation Based Trust	الثقة المبنية على الحسابات
KBT	Knowledge Based Trust	الثقة المبنية على المعرفة
IBT	Identity Based Trust	الثقة المبنية على الهوية
OCQ	Organizational Cornmitment Questionnaire	استبيان الالتزام التنظيمي
TCM	The Three Component Model of Commitment	نموذج المكونات الثلاثة للالتزام
E.R.G	Existence needs,Relatedness needs,Growth needs	الحاجة للبقاء، الارتباط، النمو



الفصل التمهيدي

1مقدمة

2 الدراسات السابقة

3 هيكل الدراسة وخطتها البحثية

1. مقدمة:

أولاً: توطئة :

لقد شهد العالم تغييرات بعد الثورة الصناعية لم يشهد لها التاريخ مثيلاً، لا من حيث طبيعة هذا التغيير ولا من حيث سرعته وحجمه وقوة تأثيره الذي امتدى أثاره ليجتاز كافة الحدود الجغرافية و الثقافية والسياسة وأثر بشكل فعال على نشاطات المنظمة بمختلف أشكالها وأحجامها. فمع ظهور ثورة المعرفة وتكنولوجيا الحاسوب تعاضمت أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتساعد دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف، ومن ابرز نتائج هذه الثورة العلمية وحركة المتغيرات العولمة أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال "والمنظمات عامة" هي تزايد الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة "المعنوية" حيث أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات بعدما كانت الأصول المادية مسيطرة على مفهوم راس المال إبان الثورة الصناعية، ومن هنا تحولت المنافسة الحقيقية بين المنظمات الى محاولة بناء وتنمية علاقة قوية وفعالة مع العاملين والأطراف الفاعلة في المنظمات من ذوي المعرفة، من خلال بناء مناخ تنظيمي يسوده جو من الثقة بالمنظمة، فالأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تنفقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.

وتعد الالتزامات في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات.

و ضمن نفس السياق؛ فقد ظهرت مفاهيم وأساليب جديدة في التزام العاملين وتطوير علاقات قوية مع المنظمة، مثل: الرضى الوظيفي إذ تتبع أهمية الرضى الوظيفي للعاملين من حيث أنه يعبر عن مشاعر

السعادة الناتجة عن تصور الفرد إتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة، تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات الانسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية، هو السبيل لاستمرارية المنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

وقد تتحقق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، عندما تصل الإدارة العليا إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد أهمية عن الجانب التنظيمي أو الجانب المادي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل قد تكون العقلانية من جانب المديرين في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، و لعل هذا الالتزام يمكن تحقيقه بوجود مستوى معين للرضى الوظيفي يقوي الثقة المتبادلة، لهذا فإن توفير بيئة صحية من خلال تعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم قد يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز ودعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية والالتزام، ومن هنا تتكون فكرة دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا الرضى الوظيفي.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ومن خلال الدور الذي يلعبه المود البشري في قدرات المنظمة التنافسية و تحقيق أهدافها مما يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام به وتهيئة المناخ التنظيمي السليم له والذي يعد من أهم مقومات، كفاءته زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباته، وتعد المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية الثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الرضى الوظيفي، فيولد أفكاراً إبداعية

تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها ومن ثم يكون هناك التزام تنظيمي تجاه الجامعة، وحيث أن تدهور الرضى الوظيفي لدى الأساتذة، قد يؤثر على الثقة التنظيمية مما سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان قد يجعل أساتذة الجامعة يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الجامعة، ومن ثم ينخفض التزامهم وولائهم للجامعة، ولعله سينعكس على كفاءة فاعلية الجامعة وفشلها في تحقيق أهدافها، وعليه فالغرض من الدراسة هو قياس وتحليل التأثيرات التي يمكن أن تحدثها الثقة التنظيمية بأبعادها على درجة ولاءهم لجامعة عمار ثليجي بالأغواط، من خلال الرضى الوظيفي.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: **كيف يمكن للثقة التنظيمية التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط في ضوء الرضى الوظيفي كوسيط؟**

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا، عبر إسقاطها ميدانيا على حالة أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما مفهوم الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية وما مستوياتهما وكيف نقيس كل منها؟

- ما هو الرضى الوظيفي وهل يمكن ان يصلح كوسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

- ما هو تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى أساتذة الجامعة على الالتزام التنظيمي نحو جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى لبياناتهم الشخصية والوظيفية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى لبياناتهم الشخصية والوظيفية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية التي تنطلق من أسئلة الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الرضى الوظيفي.

انطلاقا من هذه الفرضية، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

1-1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا للثقة في المعلومة لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الرضى الوظيفي.

1-2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيا للثقة في الأسلوب لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الرضى الوظيفي.

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا للثقة في القيم لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الرضى الوظيفي.

1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيا للثقة في السياسات لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الرضى الوظيفي.

2-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الالتزام التنظيمي.

انطلاقا من هذه الفرضية ، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

1-2 يوجد تأثير دال إحصائيا للثقة في المعلومة على الالتزام التنظيمي

- 2-2 يوجد تأثير دال إحصائياً للثقة في الأسلوب على الالتزام التنظيمي
- 2-3 يوجد تأثير أثر دال إحصائياً للثقة في القيم على الالتزام التنظيمي
- 2-4 يوجد تأثير دال إحصائياً للثقة في السياسات على الالتزام التنظيمي
- 3-الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضى الوظيفي لأساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الالتزام الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05
- 4-الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على الالتزام التنظيمي في وجود الرضى الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً بينهما.
- 5-الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير أبعاد الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على التزامهم التنظيمي باختلاف بياناتهم الشخصية والوظيفية كمتغيرات معدلة.
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية).
- 7- الفرضية الرئيسية السابعة توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، طبيعة الكلية)
- رابعا: أهمية الدراسة: يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين على النحو التالي:
- 1- الجانب العلمي:
- تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تم تناوله وهو الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من خلال جهود المنظمات التي تسعى إلي أن يساهم زيادة الثقة بين الأفراد إلي التزامهم في العمل والبقاء في منظماتهم؛

- نظرا لأن الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي باعتبار الرضى كوسيط، فقد تعتبر إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين بالجامعة مجال الدراسة بمختلف مستوياتهم، وكذلك المؤسسات المشابه لها بالجزائر.

2- الأهمية العملية:

- تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الميدان المبحوث هو (جامعة عمار ثليجي - الاغواط) من أجل إثارة اهتمام الجامعة المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي؛

- قد تفتح معرفة مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للاستاذة مجال يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعاتهم، وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياسا إلى فترات زمنية سابقة، ويمكنها من الوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي، والتطور التكنولوجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة موظفيها إليها.

خامسا: أهداف الدراسة

نههدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة مايلي:

- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال تدعيم الثقة بين المتعاملين في المنظمة.
- محاولة التعريف بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي نظرا لأهميتهما لمنظمات الأعمال وضرورة المحافظة عليهما وسبل الاستثمار فيهما بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، و تفسير علاقة الارتباطيه و بين الثقة التنظيمية.
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالرئيس المباشر و الثقة بالإدارة العليا) على متغيرات مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، ومدى التزامهم تجاه المنظمة.
- تقديم تصور مقترح لبناء الثقة التنظيمية على أساس مرجعيتها (الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالرئيس المباشر و الثقة بالإدارة العليا) كأحد مداخل الالتزام التنظيمي للمؤسسات

- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في المنظمات الجزائرية على كيفية

الاستعانة بالرأس المال الفكري بشكل فعال يسمح بتحقيق أهداف المنظمة

سادسا: المنهج المتبع:

بغية إجابة على مشكلة الدراسة وعناصرها، واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة للدراسة بعد مراجعة

الدراسات السابقة، يتم اعتماد المنهج الوصف بقصد وصف بعض من الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة،

كإبراز التعاريف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع بين محاور الدراسة ومتغيراتها. كما تستعين

الدراسة أيضا بأسلوب دراسة الحالة، الذي يتميز بخاصية إمبريقية، (Empirique) أو تجريبية من خلال

تبني النمذجة بالمعادلات البنائية، وتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، عبر تفحص علاقات

سببية متعددة ومعالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين هذه المتغيرات، مما يساعد كثيرا في تأكيداً ورفض

الفرضيات الموضوعية في البحث، انطلاقا من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة (أساتذة جامعة عمار

ثليجي بالأغواط) عن الثقة التنظيمية (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في

السياسات) ، وعن الرضى الوظيفي ، وكذا عن الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي،

الالتزام المستمر)، كما يركز أيضا على الطرق التي تهتم بدراسة موضوع بحث معين بإتباع إجراءات

تقصي مطبقة على مجتمع البحث، كما اعتماد في ترجمة البيانات لتحقق من صحة الفرضيات على

برامج إحصائية حديثة كـ (Spss ، Smart Pls).

سابعا: حدود الدراسة وأسباب اختيار الموضوع :

1- حدود الدراسة:

سيتم تناول الموضوع من خلال الحدود التالية: .

1-1 الحدود المكانية للدراسة: تركز دراستنا على جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

1-2 الحدود البشري للدراسة: سنقتصر في دراستنا على فئة الأساتذة الذين يدرسون في جامعة عمار

ثليجي بالأغواط

1-3 الحدود الموضوعية: تركز دراستنا على ثلاث متغيرات أساسية وهي الثقة التنظيمية، الإلتزام

التنظيمي، وأخيرا الرضى الوظيفي.

2.I-الدراسات السابقة:

لا شك أن الدراسات السابقة في المجال تعتبر أساس بناء النماذج و تساعد على مقارنة النتائج ، باعتبار أن المعرفة تراكمية. وفي هذا السياق، فقد استفدنا من مختلف الدراسات السابقة بالوطن العربي وكذا الدراسات الأجنبية، لتحديد معالم الدراسة واسقاطها على حالة جامعة الأغواط بالجزائر، خصوصا وأنا نتبنى فكرة النموذج الافتراضي الذي يجمع بين عدة متغيرات وأبعاد لدراسات سابقة عبر النمذجة بالمعادلات البنائية، وتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة وأبعادها

أولاً:الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

1 – دراسة (Kirnaz ,2018) "A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust"

مقال بعنوان بحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات الحكومية ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم استخدام 230 استبيانات قابلة للاستخدام من العاملين في مستشفى يعمل في منطقة أكساراي في تركيا وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في إطار هذه الدراسة من خلال حزمة البرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية والمكونات الفرعية للقيادة الخادمة مثل التمكين والتواضع والقيادة المسؤولة والغفران لها آثار إيجابية على مستوى الثقة التنظيمية للعمال بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي على المكونات الفرعية للثقة التنظيمية مثل الثقة بالمدير، والثقة الزملاء والثقة في المنظمة.

2- دراسة ،(Kailash B & Srivastava،2017) مقال بعنوان الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة

Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour ,

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بعض العوامل على المستوى التنظيمي، مثل الدعم التنظيمي المتصور والعدالة الاجرائية والتواصل ، كمحددات للثقة التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية وتم جمع البيانات من 303 مستجوبين من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا ينتمون إلى شركات مختلفة في قطاع التصنيع والخدمات، وتم استخدام المقاييس القياسية لتقييم الثقة التنظيمية وعواملها السابقة واللاحقة ، وأظهرت النتائج أن المتغيرات السابقة ساعدت في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية، وتوصلت أيضا إلى أن وجود الثقة التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي بجميع أبعاد المواطنة التنظيمية التي كشف عنها أعضاء المنظمة، كما توسطت الثقة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين العوامل على المستوى التنظيمي والمواطنة التنظيمية واوصت الدراسة أنه يجب على المؤسسات تسهيل العملية التي تؤدي إلى الثقة في الإدارة، بحيث يكون الموظفون منخرطين بشكل افضل في السلوك خارج مهامهم مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية.

2- دراسة (رجب حسنين محمد رفاعي 2009) مقال بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية

والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيرا مجملا أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيرا مجملا أو أحادي البعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (204) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية بوصفها

متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الإبتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الإبتكاري

3-دراسة (الكساسية، 1996) رسالة ماجستير بعنوان العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة من خلال انطباعاتهم عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة فيها. وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة تناسبية من الموظفين تحتوي على (560 استبانة)، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم وتدفق المعلومات، هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزي لمتغيرات مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية ومستوى الراتب الشهري للموظف. وأخيراً إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً..

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

1-دراسة(بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، 2017) مقال بعنوان التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام

التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-مجلة الرواق، سعت هذه الدراسة من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، والتعرف على دلالاتها الإحصائية من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام

التنظيمي على عينة من (40 أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس بسبيدي عيسى ولاية المسيلة). وقد توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسط. حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة ، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة .و وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم

2-دراسة (شريب الشريف محمد،2009) بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالالتزام

التنظيمي"،دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة" ،أطروحة دكتوراه غير منشورة قسنطينة، الجزائر تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي:هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والالتزام للمؤسسة "سونلغاز" لدى فئة الإطارات الوسطى؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى، وكذلك معرفة تأثير متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي .كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراداه 82إطارا ،وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي ،واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة ،بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والالتزام التنظيمي وأيضا وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي ومرونة الاتصال والولاء التنظيمي ،ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3- دراسة (سامي إبراهيم حماد حنونة ، 2006) بعنوان: " قياس الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ،العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من اصل 1267 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم .وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما اشارت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية، (العمر ، مستوى التعليم نوع الوظيفة، الجنس ، المستوى الوظيفي)، في حين اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزي لمتغير (، ومكان العملخدمة الخدمة بالجامعة).

ومن ابرز توصياتها، العمل على ادخال ادبيات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك العمل الجاد من قبل ادارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث او الدورات التدريبية وورش العمل، بالاضافة الي الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الافكار الابداعية في تطوير العمل.

4- دراسة (Boon and Arumugam, 2006)

"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia"

مقال بعنوان " تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة ان الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة الى ان هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة

1-دراسة (صديق بلل إبراهيم وآخرون، 2017) مقال بعنوان الدور المعدل للثقة التنظيمية علي العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هدفت هذه الدراسة معرفة اثر الثقة التنظيمية علي العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الهاتف السيار. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة ، تم الاعتماد على العينة العشوائية غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع بيانات حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 76 % من 350 استبانة . تم الاعتماد علي نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج (Smart PLS). وقد أوضحت نتائج الدراسة إن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجابا بالرضا الوظيفي والثقة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي .وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك تم تقديم توصيات وأيضاً اقتراحات ببحوث مستقبلية.أوضحت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالرضا الوظيفي

2- دراسة (فليح،2010) مقال بعنوان: " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكري-تأولت علاقة 167 عامل بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباتهم، وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: ما علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر- كما خلصت الدراسة بان المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية الثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية .ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها ومن ثم يكون هناك التزام تنظيمي، وإن تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الجامعة، ومن ثم ينخفض التزامهم وولائهم للجامعة، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة فاعلية الجامعة .

3- دراسة (yilmaz, 2008) مقال بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من معلمي المدارس الابتدائية، وقد اعتمد البحث نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (120) معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا، و قد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقدت وصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج

أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، و إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية و الفرعية و الالتزام التنظيمي و الأبعاد الفرعية التابعة له.

4- دراسة (Lambert,et,al ,2006 ‘The Impact of Centralization and Formalization) on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study”.

مقال بعنوان " تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية". هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من اجل جمع البيانات على(272) موظف في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير، وتوصلت إلى أنه يوجد اثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية(المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأیضا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

رابعاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

بعد اطلعنا على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، يمكن تلخيص الإستفادة فيما يلي :

1. تعميق فهم الموضوع من خلال الإطلاع على إسهامات الباحثين في مجالالثقة التنظيمية، والالتزام

التنظيمي،و الرضى الوظيفي؛

2. إثراء البحث بالجانب النظري من خلال الإطلاع على المقدمات النظرية لتلك البحوث؛

3. إثراء البحث بالجانب العملي أو التطبيقي للدراسة بعد الإطلاع على الأساليب المستخدمة في البحوث السابقة والإستفادة منها؛

4. بناء مخطط الدراسة الفرضي بعد الإطلاع على النماذج المطروحة في الدراسات السابقة وفهم مجتمع البحث للمتغيرات المبحوثة في هذا المخطط؛

5. اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لقياس أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها؛

6. الإستفادة من تحديد نقطة انتهاء الدراسات السابقة، لينطلق منها الباحث بوصفها بداية تواصل مع ما جاءت به الدراسات.

خامسا: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد مراجعة بعض من الدراسات السابقة، الأجنبية منها والعربية التي لها صلة وثيقة بموضوع البحث، يمكن ذكر أهم العناصر التي تتميز بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

1- أن الدراسة الحالية تقوم على المزوجة بين عدة متغيرات وأبعاد مكونة لها، بشكل مصفوفي متداخل فالثقة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقل يمكن اعتبار أبعادها (الثقة في المعلومة ، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، و الثقة في السياسات) أبعادا فرعية لأبعاد أو مستويات أخرى (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة). أما المتغير الوسيط والمتمثل في الرضى الوظيفي، فيتكون في المجمل من بعدين أبعاد هو الرضى المعنوية (الرضى عن العلاقات، الرضى عن نمط الإشراف...) وهناك الرضى المادي (الرضى عن الأجر، الرضى عن العمل، الرضى عن التحفيزات..) وقد دمجت هذي الأبعاد مع بعضها في هذي الدراسة في شكل ستة أسئلة نظرا لتعدد النموذج، أما الالتزام باعتباره متغيرا تابعا، فتكون هو الآخر من ثالث أبعاد تتطور هي: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر؛

2- أن الدراسة الحالية تتميز بمرحلة فحص النموذج رياضيا باستعمال المنطق الرياضي، عبر التحقق من وجود علاقات منطقية بين المتغيرات وأبعادها رياضيا، ثم المرور إلى مرحلة التحليل الإحصائي؛

3- استتدت دراستنا على النمذجة بالمعادلات البنائية من الدرجة الثانية نظرا لتعدد الأبعاد الفرعية لبعض

المتغيرات، والتي لم تتطرق إليها مجمل الدراسات السابقة المستعان بها على حسب ما اطلعنا عليه؛

4- تضيف الدراسة الحالية الرضى الوظيفي كمتغير وسيط وتعتبرها محددًا أساسيًا لتحديد العلاقة بين

الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتطوير مستوى الالتزام الأستاذ الجامعي بمؤسسته؛

3- تقوم الدراسة الحالية على دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأستاذ في جامعة عمار

ثليجي بالأغواط بشكل مباشر، و دراسة نفس التأثير لكن في وجود الرضى الوظيفي باعتبارها متغيرا

وسيطا بينهما، ثم المقارنة بين الحالتين وتحليل التأثيرات المباشرة غير المباشرة والكلية ونوع النموذج

الوسيط في ذلك؛

6- وتختلف هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة المعتمد عليها، في طرق جمع البيانات ،

والأدوات الإحصائية التي تفسر النتائج، حيث جمعت هذه الدراسة بين الملاحظة، المقابلة،

والاستبيان، واستعملت البرامج الإحصائية الحديثة ك SPSS و SmartPls

I. 4- هيكل الدراسة وخطتها البحثية. تتضمن هيكله الدراسة وخطتها البحثية، نموذج الدراسة الافتراضي،

التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، وذلك كما يلي

أولا: النموذج الفرضي للدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على دراسة تأثيرات الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي للأساتذة

بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، لكن مع اعتبار الرضى الوظيفي كمتغير وسيطي في دراسة وتحليل العلاقة

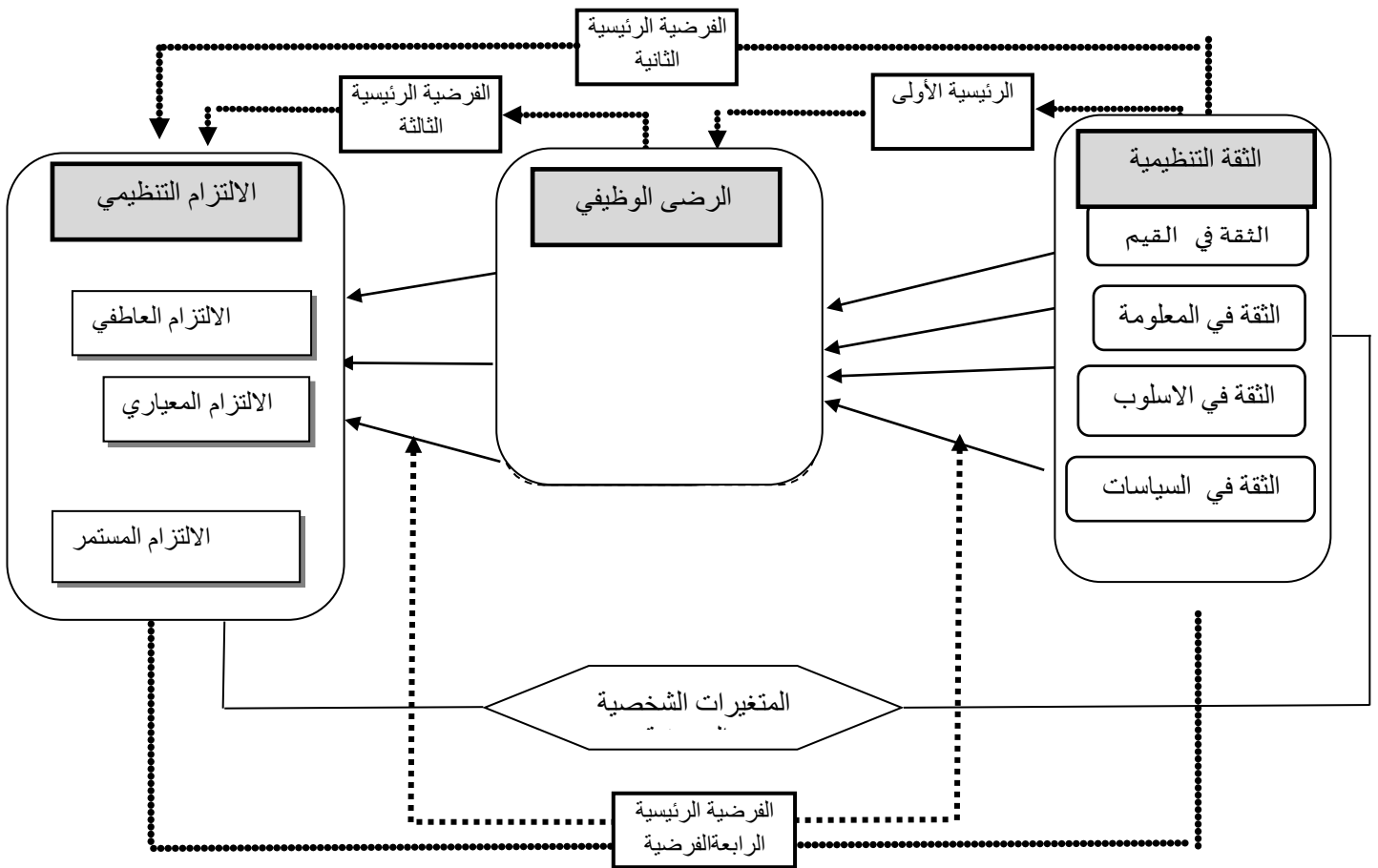
بين المتغيرات، انطلاقا من جملة من الدراسات والأبحاث في هذا الميدان، وعلى أساس نماذج متداولة بين

المختصين والدارسين لمثل هذه الحالات، وكل ذلك بما يتوافق مع إشكاليات وفرضيات الدراسة المنطلق

منها (سواء الرئيسية أو الفرعية) وكذا مع أهداف الدراسة ومع الدراسات السابقة. ولتوضيح أكثر لنموذج

الدراسة المعتمد في الدراسة نستعين بالشكل التالي: **الشكل (ت/1) أنموذج الدراسة.**

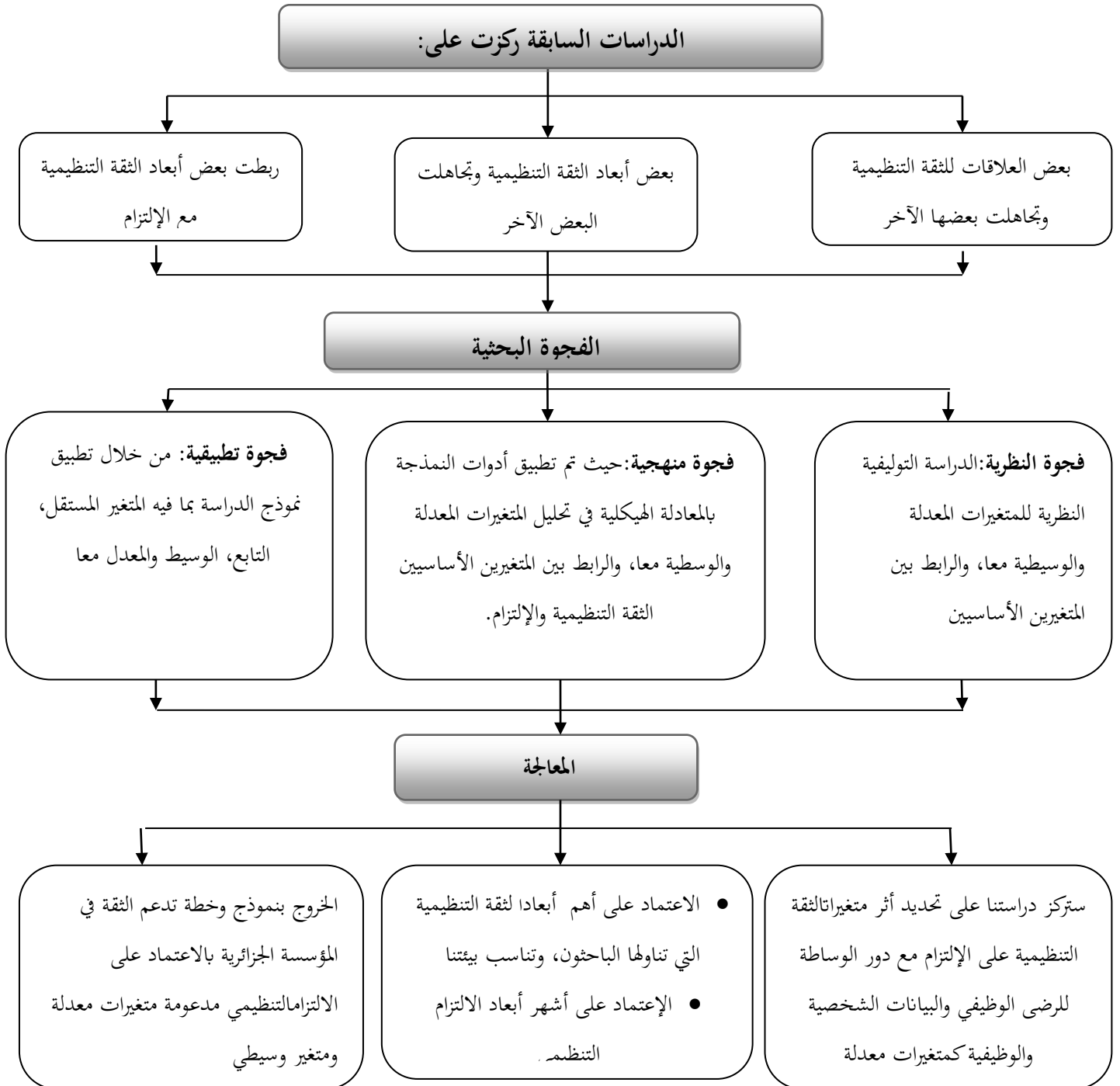
انموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة .

ثانياً: فجوة الدراسة: أو الفجوة البحثية، وهي الأداة التي تساعد الباحث على مقارنة النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة التي بحثت في ذات المجال مع النتائج المتوقع التوصل إليها في البحث الحالي.

الشكل رقم (2/ت) فجوة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: خطة وهيكل الدراسة: وتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، مع فصل تمهيدي

1- الفصل التمهيدي: تم التطرق للإطار العام للدراسة، حيث تم تحديد الإشكالية الرئيسية و الفرعية، وكذا عرض الفرضيات النظرية لها، أهدافها وأهميتها، ومختلف الدراسات السابقة التي إحتوت معظم أو بعض متغيرات الدراسة وقد توج هذا الفصل باستخلاص نموذج نظري بالإضافة إلى تحديد متغيرات وهيكل الدراسة.

2- الفصل الأول: نتناول فيه موضوع الثقة التنظيمية للمؤسسة و طرق قياسها، و العوامل المؤثرة فيها و

مختلف مستوياتها (الثقة بين العاملين، الثقة بين العاملين والرؤساء، الثقة بين العاملين والادارة) وكذلك

أبعادها(الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة القيم، والثقة في السياسات)، باعتبارها المتغير

المستقل المدروس.

2- الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل من الدراسة أدبيات الالتزام التنظيمي، من التعريف، إلى مختلف

اشكاله، ومراحله، وطرق قياسيه، كذلك مداخله من خلال مساهمة مختلف التيارات النظرية في معالجة

الموضوع، ثم التعرّيج إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال أبعاد الثقة

التنظيمي(الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، والرضى الوظيفي

كمتغير وسيط ، من مفاهيم عامة تناول التأطير النظري والفكري ونظريات فلسفية.

3- الفصل الثالث: يبدأ الفصل بتقديم خلفية لمجال الدراسة الذي تقع في إطاره المشكلة البحثية، بإبراز

مجموعة من الشواهد النظرية، التي تكشف عن مدى أهمية إستحقاق مشكلة الدراسة، ولإثراء أكثر

للموضوع وتحديد حدود مساهمة الثقة التنظيمية في التزام التنظيمي، تتم المعالجة من خلال التطرق

لأسس والمنطلقات الفكرية والفلسفية حول الثقة التنظيمية في التزام التنظيمي ، التحفيز مفاهيمه النظرية

والفلسفية، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، تأثيرات التحفيز كمتغير وسيطي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، بالإضافة إلى السياق الثقافي والإجتماعي باعتباره متغير معدل للعلاقة.

4- الفصل الرابع: نتناول فيه انعكاسات الثقة التنظيمية بأبعادها على مختلف أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ، وتم اختيار واحد من بين أهم القطاعات الفاعلة في الاقتصاد الجزائري (قطاع التعليم العالي) الذي يعاني من هذه المشاكل، لإسقاط الجانب النظري عليه، باعتباره من بين أهم القطاعات التي تبنى بها اقتصاديات الدول وحضاراتها، ويتأثر بهذه المفاهيم. وفي ختام هذا البحث يتم طرح مختلف النتائج على المستوى النظري و على مستوى التطبيقي، مع تقديم مجموعة من التوصيات تساعد في تصحيح بعض الانحرافات بالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة، او توجيه مؤسسات اخرى راغبة في تطبيق هذه المفاهيم الجديد لتحسين العلاقات داخلها.

الفصل الأول: تحليل العناصر والمرتكزات الأساسية لثقة

1 الثقة التنظيمية- مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة.

7 الثقة التنظيمية في النظريات الحديثة

6 متطلبات الثقة التنظيمية.

5 معوقات الثقة التنظيمية

4 أبعاد الثقة التنظيمية

3-النماذج الحديثة للثقة التنظيمية

2-مستويات الثقة التنظيمية.

تمهيد:

تعتبر الثقة التنظيمية من المواضيع المعاصر في مجتمعاتنا والهامة داخل المنظمة، ذلك باعتبارها موضوعا يتعلق بالعلاقات التنظيمية السائدة، حيث تتعلق بالفرد العامل وعلاقته بالعمل، العاملين والادارة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على نشأة وتطور الثقة التنظيمية عبر أهم المراحل التي مرت بها الحضارة الإنسانية ثم سنقدم أهم التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح بمختلف جهات النظر بين الباحثين والمفكرين، بعدها نعرض على العناصر الأساسية والنظرية التي تساعد في إيصال معنى الثقة التنظيمية من ماهية الثقة التنظيمية، أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية، معوقات الثقة التنظيمية.

1.II الثقة التنظيمية- مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة :

سنتطرق في هذا الجانب إلى توضيح ماهية الثقة التنظيمية وذلك من خلال خمسة فروع، ابتداء من النشأة ثم مفهوم وخصائص الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، ثم أنواع الثقة التنظيمية.

أولاً: نشأة الثقة التنظيمية

بالعودة إلى دراسات السابقة لموضوع الثقة عربية كانت أو أجنبية، نجد ان هناك إجماع على أن مفهوم الثقة معقد بشكل خاص، كونها عولجت من مختلف التخصصات في علم النفس والعلوم الاجتماعية، والإقتصاد ثم علم الإدارة. أما الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها فيعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث صنفت من أهم السمات الإنفعالية التي يكتسبها الفرد من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ويتعامل معها، فقد أشار «**Erik H Erikson**» إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميولات تنشأ من التنشئة الاجتماعية، شخصيتهم وتجاربهم في الحياة، في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي اذ وصف «**Goffman**» في دراسته الاجتماعية - حول التفاعل الاجتماعي- الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العملية الاجتماعية .

أما في الإقتصاد فقد استند بعض الإقتصاديون امثال «**Williamson, 1995 ,Coleman, 1984**» على مفهوم الإنتهازية من أجل تحديد الثقة كجزء من العلاقات الاقتصادية، وينظر للثقة هذه المرة كخيار منطقي لتبني السلوك التعاوني مع احتمال المكاسب

* Erik H Erikson (1902-1994) عالم نفس تطوري ومحلل نفسي دنماركي-ألماني-عاش في أمريكا معروف بنظريته في التطور الاجتماعي للإنسان

* Goffman عالم اجتماع و كاتب كندي (1922 - 1982). يعد جوفمان "أكبر علماء الاجتماع في القرن العشرين نفوذاً"

في المستقبل من التجارة، مؤكداً بذلك على أهمية الحوافز لبناء الثقة والحد من المناورات الانتهازية، ومفهوم الثقة في هذا المعنى، هو نتيجة عملية حسابية بين الأرباح المحتملة التي يمكن استخلاصها من السلوك الانتهازي والعقوبات المفروضة إذا اعتمدنا هذا السلوك¹.

يعود مصطلح الثقة التنظيمية في علم الإدارة الى الكتابات المبكرة التي تعود إلى مدرسة الإدارة العلمية بقيادة «Taylor» و «Fayol»، حيث ركزت على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، الاشراف) والتي حدثت من أهمية تطور الثقة داخل المنظمة، لتأتي بعدها المدرسة الانسانية و دراسات هاوثرن التي أجراها «Elton Mayo» وزملائه في الفترة الممتدة ما بين 1924-1932 فاهتمت بالجوانب الغير رسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد «Chester Barnard» على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتماماً بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية Z لصاحبها «Ouchi Williamson» على ثلاث مرتكبات الأساسية والمتمثلة في الثقة، المهارة والمودة، إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية،²

في مرحلة السبعينات تبلور مفهوم الثقة ضمن الإجراءات والسياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية (الحكم الذاتي للعمال) كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل وطرح الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل «Niklas»

¹ O. Williamson, Opportunism and its Critics, Managerial and Decision Economics, Vol.14, 1993, p: 97.

² Ibid, p:99.

* «Luhma» الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على التنسيق الإداري وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة¹.

خلال التسعينات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.

قد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجامعة والتنظيم نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه.²

ثانيا : نحو تحديد واضح لمفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية إلا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقا لوجهة نظر البعض منهم، لأسباب عديدة منها مشكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها، وتعدد الصلة المباشرة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس.... الخ) إلا أن ذلك لم يمنع الكثيرين من الباحثين من الخوض في المفهوم، وقبل استعراض لمفاهيم التي تناولها الباحثون

* Niklas Luhma (1927-1998) عالم اجتماع ألماني ومتخصص في إدارة النظم الاجتماعية وهو مؤسس لنظرية النظم الاجتماعية.

حسن رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص: 87.¹

² منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص: 12.

والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها في اللغة العربية فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية كالتالي:

1-الثقة لغة: وثق به يثق ثقة إذ إئتمنه، أو هي ائتمان وموضع ثقة أو مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها الشخص .¹

2-الثقة اصطلاحاً: هي الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها .²

لم يقتصر تعدد المفاهيم المتعلقة بالثقة في القواميس فقط بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين كل حسب اتجاهه، وفي ما يلي تعاريف مختلفة للثقة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقة التنظيمية احد المصطلحات المعقدة في علوم الانسانية، التي يصعب شرحها دون جهد وتدقيق، إذن ان كل تعريف عبارة عن اختزال لنصوص ومفاهيم متعددة و شروحات مسبقة ترتبط بالمفهوم وانتماء الباحث، وكل اختصار يحتاج إلى إعادة التأكيد بغرض استنباط الأفكار الرئيسية فيه، لذا سنحاول تقسيم التعريفات حسب التخصصات وانتماءات الباحثين مع مراعاة التسلسل الزمني وفق مايلي:

3- الثقة التنظيمية من منظور علم الاجتماع

تعرف بأنها الاعتقاد الذي يحظى به أعضاء النظام الاجتماعي، والذي يسمح لهم بالعمل وفقاً للشعور بالأمان في المستقبل، من خلال التعامل المباشر أو تمثيلهم الرمزي³.

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج6، دار المعارف، 1978، ص:876.

² Oxford Dictionaries, Retrieved , Edited,2003,p :799.

³ D,Lewis & A ,Weigert Trust as a Social Reality , Social Forces, Vol. 63,1985 .p:967.

وهي العلاقة بين الجهات الفاعلة أو المجموعات التي يتبنى فيها أحد الطرفين الموقف، بأن الطرف الآخر "الموثوق فيه" سيتبع مسار عمل يعتبره أفضل من مسارات العمل البديلة، و يعبر عنه شفهيًا أو سلوكيًا.¹

تعرف الثقة أيضا بأنها الرغبة في تحمل المخاطر في سياق اجتماعي، يقوم على إحساس الثقة بأن الطرف الآخر سوف يستجيب كما هو متوقع، وسوف يعمل بطرق دعم متبادل، أو على الأقل أن الآخر لا ينوي الأذى.²

وذكر "زكرياء الدوري" في كتابه " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" إلى أن الثقة هي العنصر الثاني لرأس المال الاجتماعي³.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الثقة تنشأ من مجموعة من الاعتقادات تتمثل في الاعتقاد بالنية الحسنة والاهتمام بالشركاء، الاعتقاد بكفاءة ومقدرة الشركاء، والاعتقاد بمصداقية وانفتاح وصراحة الشركاء، ومنه فإننا نعتبر أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص وتعتبر الثقة من إحدى العوامل المتعلقة بإزالة المخاوف للأفراد .

4- الثقة التنظيمية من منظور علم النفس :

تعرف الثقة في علم النفس بأنها توقع عام الذي يتكون لدى الشخص الذي يمكن الاعتماد على كلمة أو وعد أو بيان شفوي أو كتابي من فرد آخر أو مجموعة أخرى⁴.

¹ V. Braithwaite Trust and governance, New York: Russell Sage, 1998. P: 74.

² J.Onyx, & P, Bullen Measuring Social Capital in Five Communities , Journal of Applied Behavioral Science, 2000, p: 23.

³ زكرياء مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 319.

⁴ J.Cook, & T. Wall Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment », Journal of Occupational Psychology, Vol. 53, Usa, 1980, p:39

وهي مدى استعداد الشخص لمنح النية الحسنة، والتي تتجسد بالأفعال قبل الكلمات التي يقوم بها أشخاص آخرون، ولديهم الثقة بحيث تكون لهم علاقة¹

الثقة هي أن يتوقع طرف تعاون الطرف الآخر (سواء كان شخص او مجموعة) في المستقبل بالإيجاب².

وهي بنية نفسية أو تجربة ناتجة عن تفاعل قيم الناس ومواقفهم ومزاجهم وعواطفهم³.

وتعرف أيضا بأنها التوقعات المتعلقة بأعمال الآخرين التي لها تأثير على اختيار الفرد للعمل، عندما يجب اختيار هذا الإجراء، قبل أن يتمكن المرء من رصد أعمال أولئك الآخرين⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن مفهوم الثقة التنظيمية في منظور علم النفس له ثلاث جوانب، تبنى على التوقع أو الاعتقاد بان الشخص الموثوق (الجانب الاول) به سيؤدي سلوكيات معينة(الجانب الثاني) مرغوب فيها من طرف الشخص الوثوق (الجانب الثالث)، كما انها قد تتضمن قدرا من المخاطرة للشخص الوثوق.

5-الثقة التنظيمية من منظور علم الاقتصاد:

يعرفها «Golembiewski» بأنها توقع حول نتائج معينة، استنادا إلى التصورات والتجارب الحياتية

مماثلة⁵

¹ Ibid, p:494

² W.Presutti, The Single Source Issue: U.S. and Japanese Sourcing Strategies , International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 28, 1992, p: 9

³ G. Jones & J. George The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, Academy of Management Review, Vol. 23, 1998, p:531

⁴ D.Gambetta P, Dasgupta Trust: Making and Breaking Cooperative Relations , New York: Basil Blackwell,1998. p: 49.

⁵ R Golembiewsk & M. Mc Conkie,The centrality of interpersonal trust in group processes , New-York 1975, p: 131

اما « Coleman » فيشترط وجود شخص ثالث قد يكون حقيقي أو معنوي دوره المراقبة، لتقوية الاتفاق أو العقد الأصلي المبني على أساس الثقة بين طرفي العلاقة.¹

اما « Williamson » فينفي وجود مصطلح الثقة في المخاطر والمعاملات الاقتصادية، لأن أصل التبادلات الاقتصادية حسابية في طبيعتها، ولا ينبغي استخدام مصطلح "الثقة" في هذه السياقات، و يحصرها في العلاقات الشخصية غير الحسابية بين طرفين اثنين، تستوجب وجود طرف ثالث، وجود هذا الأخير - لمراقبة - يقوي العقد الأصلي أو اتفاق.²

ويعرفها « Driscoll » بأنها الاعتقاد بأن صناع القرار سيحققون نتائج مواتية لمصالح الشخص "الوثاق" دون أي تأثير من قبل هذا الشخص".³

يمكن القول أنه بسبب المصالح المتعارضة للأفراد أو المنظمات والعلاقات التعاونية، التي تصاحب بالضرورة تكاليف الصراع تقلل من أرباح وإمكانات التعاون، وعلى هذا الأساس تظهر الثقة التنظيمية كأداة فعالة في تقويم السلوك الانتهازي للأعوان الاقتصاديين، وأداة للالتزام من قبل المسير تقلل من الرقابة الصارمة على التسيير، و في نفس الوقت تقلل في التكاليف السابقة، التي قد ينتج عنها خطر العجز.

6- الثقة التنظيمية من منظور علم الادارة:

يعرفها « Zaheer » هي : 'التوقع بأن الفاعل يمكن الاعتماد عليه للوفاء بالالتزامات، وسوف يتصرف بطريقة متوقعة، والتفاوض بشكل عادل عندما تكون هناك إمكانية الانتهازية موجودة للطرف الموثوق فيه'.⁴

¹ J.Coleman, Social Capital in the Creation of Human Capital, American Journal of Sociology,1990, p:95.

² O.Williamson,Op-Cit, p:98.

³ J.Driscoll Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictor of Satisfaction Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 1,1997, pp. 44-45.

⁴ A. Zaheer, & All , Does Trust matter Exploring the effects of inter organizational and interpersonal trust on the performance, Organization Science, 1998, 9, p:143.

يعرف «Mishra» الثقة على أنها: " إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمعنى المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوباً باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بالتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف".¹

وهي حسب «Mayer, et Schoorman» تعرف على أنها: " استعداد الطرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر "الموثوق فيه" على أساس توقع أن هذا الأخير سوف يؤدي عمل معين مهم يتطلب الائتمان، بغض النظر عن القدرة على رصد أو السيطرة عليه".²

ويعرف «S.Alexander» الثقة بأنها: " توقعات متفائلة لأحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية أو الإعتمادية".³

ويشير كل من «kramer et all» إلى أن الثقة هي: " تحمل المخاطر الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته".⁴

و يعرف «K. Straiter» الثقة بأنها: " درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات"، في حين يعرف «اللوزي» الثقة التنظيمية هي: " عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة الذين ينتمون

¹ حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010، ص 48.

² J. Mayer, & , F.Schoorman ,An Integrative Model of Organizational Trust , Academy of Management Review, 1995,p: 712.

³ S.Alexander ,Trust and relationalty, unvesity manhiem, Allemagne,2012,p :33

⁴ عبد العزيز علي المرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارية، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص 22.

إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والذي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".¹

كما عرفت «Becky» الثقة التنظيمية بأنها تتمحور حول مجموعة من المواصفات وهي: النزاهة، القدرة القيادة الإيمان، الموثوقية، الأمانة، العدالة، وهي الصفات القوية التي يجب توافرها في مكان العمل وهي بمثابة المعايير العالية التي تخلق ثقافة الثقة التنظيمية.²

يعرف «P.Harkins» الثقة التنظيمية حيث يقول: "أن الثقة ليس التزاما يفرضه العقل بل هي أمر وجداني ينبع من القلب، فعندما تعتاد تقدير الآخرين وأخذ آرائهم مأخذ الجد، ستقي بوعودك وتحافظ على التزاماتك".³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا اعتبار الثقة التنظيمية في علم الادارة بأنها عبارة عن شعور الفرد بالانتماء والولاء والمسؤولية اتجاه مؤسسته، أو هي شعور إيجابي متبادل بين الفرد العامل والمنظمة بحيث كل طرف يتوقع من الطرف الآخر الالتزام بمشاعر المسؤولية دون قيود تفرض ذلك، باعتبار أن الثقة تتعلق بالمشاعر الإنسانية. وهذه المشاعر تترجم في شكل ردود أفعال إيجابية داخل المؤسسة. وبالتالي الثقة التنظيمية ماهي إلا فعل ورد فعل مظاهر إيجابية وأخرى سلبية بين الفرد والمؤسسة.

نحاول تلخيصها في الجدول التالي:

¹ جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، مجلة كلية أحمد بن محمد للعلوم الإدارية، جامعة حلوان، مصر ص119.

² J. Becky. et all, A primer on organizational trust , canada, ASQ, p10.

³ فيل هاركنز، للحوار ثمار، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد8 ، الأردن، 2000 ، ص15.

الجدول رقم: (1/1) مظاهر الثقة التنظيمية في مختلف العلوم.

العلوم الانسانية	مظاهر الثقة الايجابية	مظاهر الثقة السلبية
علم النفس	وعد، بيان كتابي، نية حسنة، تعاون، تجربة ناجحة، توقع ايجابي، مشاعر إيجابية، تفاؤل...	سوء النية، صارع، توقع سلبي، مشاعر سلبية ، عدوانية، تشاؤم...
علم الاجتماع	اعتقاد، علاقة متينة، رغبة في تحمل المخاطر في احساس، تماسك اجتماعي، تفاعل اجتماعي...	تفكك اجتماعي، الشك، الخوف، الاوهام، علاقة هشّة...
علم الاقتصاد	توقع نتائج، المعاملات الاقتصادية، اصل التبادلات، عقود...	انتهازية في ابرام العقود، تكلفة الرقابة، فرص ضائعة، تهديدات...
علم الادارة	الوفاء بالالتزامات، التفاوض بشكل عادل، الائتمان، ادراك للمشاركة، المصارحة الكاملة، تداول المعلومات، الاعتمادية، تفويض...	الانتهازية في التفاوض، اتصال سيئ، التحزب،

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء التعاريف السابقة

ثالثا : خصائص الثقة التنظيمية تتميز الثقة التنظيمية بمجموعة من الخصائص و المميزات، تزيد من

الثقة او تقلل منها، وقد ذكر كل «Pamela et all» بعض منها نوردها كالآتي:¹

- جذور ثقافية: ترتبط الثقة التنظيمية بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم الإداري من خلال القيم، والمعتقدات، والعادات السائدة ، فكلما زادت تزيد الثقة التنظيمية؛

- عدة مستويات: فيمكن أن تكون على مستوى تفاعلات زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمنظمات، أو يمكن أن تكون بين المنظمات بعضها بعض؛

- تعتمد على قوة الاتصال: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية هي نتيجة لسلوكيات الاتصال الإداري الفعال الذي يوفر المعلومات الدقيقة و يتحها للجميع، ويعطي تفسيرات لبعض القرارات، ويظهر الصدق، والشفافية في التعامل بين العاملين؛

- ذات جذور ثقافية: لها علاقة وطيدة بالثقافة التنظيمية للتنظيم الإداري، فتتأثر بها أحيانا وتؤثر فيها أحيانا أخرى حسب قوة الثقافة التنظيمية؛

- متعددة الأبعاد: فالثقة التنظيمية تتكون من أبعاد متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، السلوكية، و الخيرية، تؤثر بشكل أو بآخر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة؛

- تمتاز الثقة التنظيمية بالديناميكية: فهي في تغير مستمر، تولد وتنمو وتقوى بمرور الوقت، ثم تستقر كالبناء، وأحيانا تموت التنظيم الإداري.

ويمكن إضافة بعض الخصائص التي لم يذكرها «Pamela» وزملائه والتي نرى أهميتها في منظماتنا:

-كالصدق وهو خاصية من خصائص الثقة العاطفية، كما هو الحال من القيم الأخلاقية الأخرى مثل الانفتاح والنزاهة والإخلاص و اللطف...الخ؛

¹ S. Pamela & all ,Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 2000 ,p:18.

- من خصائصها كذلك، أنها صعبة التجبير، فإذا انكسرت الثقة داخل التنظيم الإداري من الصعب جدا إعادة بناءها؛

- الثقة التنظيمية هي مصدر للميزة التنافسية، كونها تساهم في تقليل تكاليف المنظمة، فكلما كانت الثقة التنظيمية موجودة أدى ذلك إلى الاستغناء عن الهياكل التنظيمية التي تعمل على مراقبة سلوكيات الأفراد وحتى الجماعات؛

- تتطلب الثقة الجد والحزم، لذا يتوجب على الإدارة انتقاء عاملين ذوي القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب؛

- الثقة التنظيمية بمختلف مستوياتها تزيد من فعالية فرق العمل، وتزيد من درجة الرضا لدى العاملين وتخفض من الصراعات التنظيمية؛

- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة؛¹

- تحتاج الثقة للاتصال حيث يتطلب الالتزام والوفاء المشترك، اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، لذلك فالمنظمات بحاجة لعقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي تعزز أهداف التنظيم وتعيد النظر في الإستراتيجيات التنظيمية؛

- تتناقض الثقة التنظيمية: فمن جهة أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا ؛

- الثقة تتطلب المصارحة والشفافية في تعامل إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات .

¹ لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بالجلفة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر، 2016، ص:30.

رابعاً : أهمية الثقة التنظيمية

- لقيت الثقة التنظيمية إهتمام متزايداً في نهاية القرن العشرين، من قبل المنظرين والباحثين باعتبارها عنصر جوهري في الحالات الاجتماعية التي تستدعي التعاون و التآزر المتبادل، وهي كذلك عنصر هاماً في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فانه بإمكان الأفراد الإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم، ويعاون بعضهم بعض، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات وبين الأفراد و الإدارة، تعد عاملاً أساسياً في عمليتي التغيير والتطوير المنظم والقائم على أسس صحيحة؛¹

- إن علاقة التبادل الاقتصادي تقوم على أساس حسابي أو تعويضي، بينما تتركز علاقة التبادل الاجتماعي على ثقة الأفراد في أن الطرف الآخر في عملية التبادل سوف يتحمل التزاماته بصورة عادلة على المدى الطويل، وهذه الثقة هي جوهر المحافظة على التبادل الاجتماعي خصوصاً عندما تحدث التناقضات المؤقتة بين البواعث والمساهمات الفردية في تلك العلاقات؛²

- إن العمل مع الآخرين يتطلب الاعتماد المتبادل بينهم، بمختلف الطرق لانجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم سلوك الأفراد والجماعات، كما إنها مهمة لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة؛

- أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات التي إطلعنا عليها، وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع... الخ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من

¹ العنزي وآخرون، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد3، العدد 2004،5، ص:54.

ياسر فتحي الهنداوي، ادارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر، عين شمس، مصر، 2007، ص:163²

دوران العمل والغياب والصراع... الخ، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة؛¹

- تعتبر الثقة التنظيمية مصدر محتمل للميزة التنافسية تستعين بها المنظمة في بيئة تنافسية قوية، خاصة تلك المنظمات التي رأس مالها العنصر البشري، فوفقا لإدارة **Havard** "الثقة يمكن أن تكون محدد من محددات الازدهار الاقتصادي للمنظمات رأس مالها العنصر البشري"² لان وجود الثقة بين الأفراد يزيد من فعالية الأفراد وولائهم للمنظمة؛

- تظهر أهميته الثقة كذلك في سلم الحاجات الذي جاء به «Maslow»، حيث يعبر عليها في الحاجات الاجتماعية فالإنسان اجتماعي بطبعة يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق إنتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وهذه المحبة لا تأتي إلا بعلاقات متينة مبنية على أساس الثقة بين الطرفين، ويعبر عليها أيضا في حاجات التقدير أين يشعر العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع؛

- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية، ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يساهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية، كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر؛

¹ منى عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 17

² K. Francis Trust :Human nature and reconstitution of social order ,touchstone ,1996, p:30.

وتؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي

كنتائج ايجابية لهم، كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة¹

ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة والتنسيق الإداري لأنها تؤدي إلى: ²

- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم؛

- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الإيجابية، فعندما

يكون مستوى الثقة عال فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات يكون لديهم: رضا عال في

علاقاتهم مع السلطات، الانتماء للمنظمة، الرغبة في التفوق بطريقة تساعد على تحقيق أهداف

السلطات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن للثقة أهمية بالغة في تغيير سلوك العاملين حيث تقوم ب:³

- زيادة التفاعل والتعامل الصادق، وتسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية؛

- تؤدي إلى وضوح الأهداف والمهام والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات؛

- تعمل على تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.

أيضا تؤدي الثقة إلى: ⁴

¹ اسندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 53، 2015، ص: 128.

² Tammy A Boe, Gaining and maintaining employee trust within service organization, graduate school university of Wisconsin-stout; 2002, p : 4.

منى عبد الهادي المرشد، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁴ علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الكوفة، 2010، ص: 50.

- زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحملا المزيد من المسؤولية؛
- تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتميز، وارتفاع الروح المعنوية وتوفير بيئة ريادية متميزة ومزدهرة؛
- العمل على تحفيز الابتكار؛
- تؤدي إلى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي؛
- تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير؛
- تشجع على المخاطرة .

خامسا: أنواع الثقة التنظيمية

تعد ثقة بكل أشكالها عموما، من أهم متطلبات النجاح والإبداع في التنظيم الإداري، فالثقة بالنفس تجعل الفرد يشعر بقيمة نفسه بين الآخرين، وتهبه قوة داخلية تجعله يمارس عمله دون خوف أو قلق، أما الثقة بالآخرين فتتطلب الكثير من الدراية والخبرة والحذر . و الثقة يغلب عليه الطابع الشخصي والعاطفي، فتأثر بمفاهيم القيم الأخلاقية ، كالوضوح والشفافية، الالتزام بالقيم، الاحترام للنفس وللآخرين، مطابقة الأقوال للأفعال، الكفاءة، والعدل... وغير ذلك من أمور التي تجعل الفرد يبدو أميناً في عيون من يتعامل معهم.

الثقة التنظيمية يمكن تحليلها من عدة زوايا مختلفة، سواء على مستوى الفرد أو مستوى الثنائيات أو المجموعات أو الشبكات أو التحالفات أو الأنظمة... إلخ فهناك الثقة الشخصية، ويقابلها الثقة غير الشخصية، من حيث منظور السلطة أو الصلاحيات، وهناك الثقة العمودية (وهي ثقة الموظفين برؤسائهم) والتي يقابلها الثقة الجانبية (الثقة بين زملاء العمل)، أما من منظور المحور أو الموضوع فهناك الثقة على أساس الكفاءة، والثقة على أساس الصداقة والثقة على أساس التعاقد والاتفاق، وتجدر

الإشارة إلى أن الثقة داخل المنظمة والثقة بين المنظمات هي شكل من أشكال الثقة بين الأشخاص، حيث يتعلق الأمر بالأول بثقة الموظف في مشرفه أو مدير المنظمة، والثاني هو الثقة بين الأفراد من مختلف المنظمات، وفي كلتا الحالتين ، يتعلق الأمر بالثقة بين الأشخاص.

1-بالنظر إلى أطرافها: يرى بعض الباحثين مثل « Mayer و Schoorman » أن الثقة التنظيمية

تنقسم إلى قسمين ثقة شخصية وثقة غير شخصية أو تسمى الثقة بالمنظمة:

- **الثقة الشخصية** : الثقة بين الأفراد وهي استعداد ورغبة الطرف الأول (الواثق) لأن يكون معرض لتأثير بقرارات وتصرفات وأفعال الطرف الثاني (الموثوق فيه)، تعود بالفائدة والنفع للشخص المانح للثقة، وهذا في حالة ما إذا كان هذا الأخير لا يستطيع متابعة و مراقبة سلوك الشخص الموثوق فيه .
- **الثقة غير الشخصية**: تسمى أيضا الثقة بالمنظمة فهي تعكس ثقة الأفراد بمنظمتهم، أي إيمان أفراد المنظمة بأنها ستهيئ الظروف الملائمة، وستتخذ الإجراءات الضرورية لصالح الموظف، او على الأقل سوف لن تقوم بإجراءات تضر بمصالحه او مصالح زملائه، وسوف تلتزم بوعودها والتزاماتها تجاه العامل، من اجل تحقيق أهدافه¹.

2- بالنظر إلى السلطة أو الصلاحيات: يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" ويعتبر التوجه الأكثر شيوعا وقبول

بين أوساط الباحثين خاصة العرب منهم، حيث يقسم هذا المدخل إلى نوعان الثقة الجانبية (الثقة بين زملاء العمل)، و يقابلها الثقة العمودية (وهي ثقة الموظفين برؤسائهم)، وهناك من يضيف (دراسة، Dirks&Ferrin,2002) الثقة بالإدارة لكنها تبقى عمودية².

¹D. Gambetta , trust making and breaking cooperative relations, New York BasilBlackwell,Ed2,2008, p:33.

² K .Dirks,& C, Ferrin, Trust in leadership: meta analytic findings and implications for research practices, Journal of Applied Psychology , Vol. 87, No. 10,2002, P. 611 .

- الثقة بزلاء العمل: يرى (Gupta & Becerra) بأنها علاقة تعاون متبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين وهي درجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة¹. وقد أضاف « Ferrin & Dirks » أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بمهارات متكاملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك².

- الثقة بالمشرفين: يعرفها « Pillai » بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة³، أما « Robbins » فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة، فيثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم⁴.

- الثقة بإدارة المنظمة: وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم كـ « VanBuren & Leana » فيعتبران الثقة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة

¹ A.Gupta & M.Becerra., Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trust or and trustee effects, Organization Science, Vol 14, N°1, USA, 2003,p: 34 .

² K.Dirk& C.Ferrin, Op-Cit,p :113.

³ C.Pillai & E. Williams ,Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study, Journal of Management, Vol25, N6,USA,1999, p 898.

⁴ P.Robbins ,Organizational Behavior, 10Ed, Prentice-Hall, Inc, New Jersey,USA ,2003,p :337.

التنافسية، فالثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الإستثمار فيه وتطويره¹،

ويرى « Prusak & Cohen » أن الثقة قابلة للنمو والتطور، فهي أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالإضافة إلى المعايير وشبكات العمل، وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

3- بالنظر للمحور أو الموضوع: من خلال الخصائص التي قدمها « McAllister » يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

-الثقة العاطفية: تمثل الكفاءة العاطفية أهمية كبيرة في بيئة العمل، فعلى مستوى العمل الإداري ليس كافيا ان يكون المدير على علم بأهداف ومهمة المؤسسة، لكن الأهم أن يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين كفريق واحد وان يتكيف مع الآخرين، ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جدية معهم وهكذا تلعب الثقة العاطفية دورا مهم في نجاح الإدارة للوصول إلى أهدافها.

وتستند الثقة العاطفية إلى معتقدات الفرد حيال دافع السلوك لدى الآخرين، وتقتصر على السياقات التي تشمل التفاعلات المتكررة، حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى القناعة المتعلقة بالثقة، وتتجم هذه الثقة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، خاصة الذين يدينون بمعتقدات واحدة، او يتبعون قيادة فكرية واحدة، وقد تتطور الثقة العاطفية إلى درجة التأخي. ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة².

¹ G.Leana & I.Van Buren., Organizational Social Capital and Employment practices, Academy of Management Review, Vol 24,N°3, USA.,1999,p: 547.

² احمد محمد الشايب، عنان محمد ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، مكتبة اليرموك، العراق، بدون سنة النشر، ص:266

- الثقة المستندة على المعرفة: لما كانت المحبة لا تتم إلا بالمعرفة، والوقوف على فضائل ومناقب الآخرين، ولما كانت معرفة الزميل بزميله اشمل وأكثر صدقا وعمقا، كانت الثقة المترتبة عنه اكبر حيث تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلا على أهلية الفرد للحصول على الثقة، وتوفر كلا الشرطين قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.¹

-الثقة السلوكية: وهي مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الثقة، و هو إما أن يتم دعمه و تعزيزه فيقوى حدوثه في المستقبل وبالتالي تقوى العلاقة والثقة، أو لا يتلقى دعماً فيقل احتمال حدوثه في المستقبل وتضعف العلاقة والثقة . هذا النوع الثالث من الثقة لا يأخذ في الاعتبار الدافع كمعيار للتمييز².

بالإضافة الى هذه التصنيفات للثقة فقد ذكر الكساسبة و الفاعوري في كتابهما قضايا معاصرة في الادارة بأن الثقة نوعان ويدعمه في ذلك بعض الكتاب والباحثين « Rotter et Mink » وموسى أحمد السعودي والصباغ...واخرون):

-الثقة التعاقدية: ويقصد بها الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الإنفاق حقيقيا أو تصورا ضمنيا وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه « Glasser » الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ويتم تطوير هذا النوع

¹ نفس المرجع.ص:276.

² L.Prusak & D.Cohen, How To Invest In Social Capital, Harvard Business Review , Boston, 2001,p:9.

من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية¹.

ويتجاهل هذا النوع من الثقة، كلا من الاتجاهات، القيم، والمعتقدات ويركز أكثر على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، فلا يهم ماذا تعتقد وبما تؤمن فانا أثق فيك مادمت تحقق النتائج المطلوبة، لذلك تعد هذا النوع هو الأقل مخاطرة اذا ما قورن بالأنواع الأخرى.

-الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أي عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير ويقول **Sidner** " إن الاختيار الذي يواجه كلامنا في كل لحظة هو هل سمحنا للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقى أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا وبناء على ذلك في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية بين الأصدقاء فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم والمهام"².

وعلى الرغم من ان المكاشفة و المصارحة لها بعض المشاكل، إلا أنها تساهم في خلق جو من الانفتاح، وتبادل الآراء والأفكار وكذا المعلومات، ناهيك عن بناء أنماط سلوكية ايجابية تؤدي الى الانسجام والتكامل والتعاون داخل التنظيم الإداري، أو خارجه.

هذه أبرز التصنيفات التي وجدناها مهمة من خلال اطلاعنا وبحثنا، وهناك تصنيفات أخرى قد يراها البعض مهمة، مثل الثقة المبنية على الدور (دور الفرد في منظمته)، والثقة المبنية على القاعدة (فهم

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2010، ص:68.

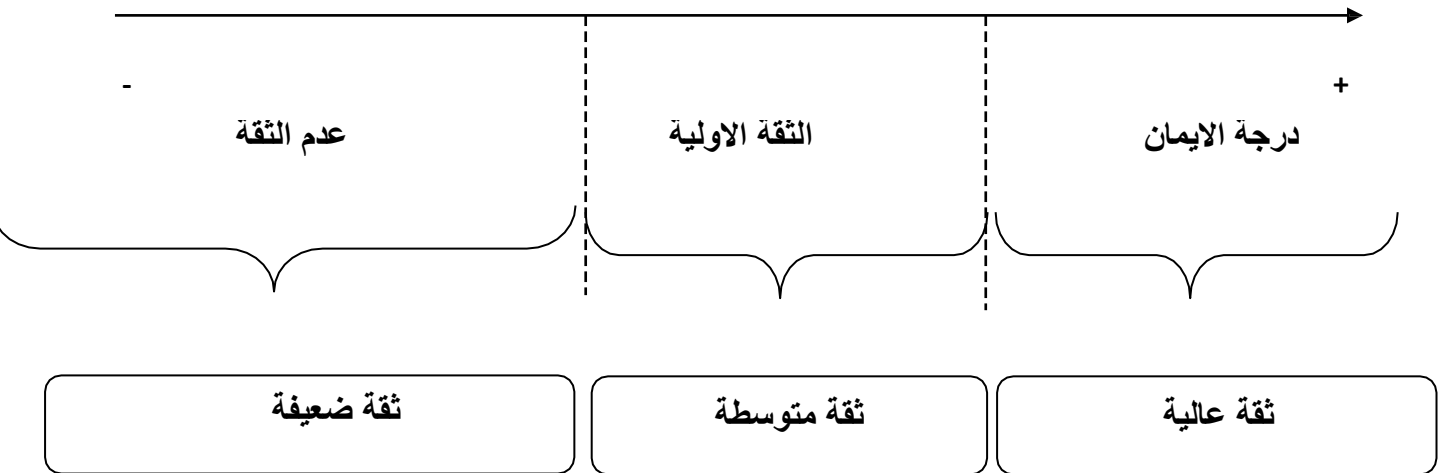
² نفس المرجع، ص:69.

الطرفين لنظام القواعد والسلوك اللائق)، والثقة المبنية على الفئة وتعتمد على المعلومة مثل الثقة التي تستند على المعرفة، وهناك تصور آخر للأنواع هو الثقة في السياسات الإدارية، المعلومات، أسلوب القائد، وقيم المنظمة والتي نعتبرها امتدادات تقاس بها الثقة التنظيمية وسيأتي ذكرها في الأبعاد.

II. 2. مستويات الثقة التنظيمية:

بالعودة الى تعريفات الثقة التنظيمية في علم النفس، فإننا نجد أنها عبارة عن شعور بالأمن والراحة والطمأنينة من قبل شخص معين (الواثق) يؤمن بشخص آخر (الموثوق فيه) أو شيء ما. هذا الشعور يختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر قد يزيد هذا الشعور وقد ينقص وقد يبقى على حاله، وبهذا الحال يكون لدى الفرد مستويات مختلف من الثقة أحيانا تكون ضعيفة (عدم الثقة)، أو متوسطة، أو قوية قد تصل الى درجة (الإيمان)

الشكل رقم (1/1) مستويات الثقة



Source : Servet J. parole données : le lien de confiance la revue du MAUSS ,4, deuxième trimestre,1994, p 37

أولاً: مستوى عدم الثقة: هو في حقيقة ناتج عن المخاوف التعرض للخداع، فيعتقد الوثائق أنه سيخدع من طرف الموثوق به صاحب القرار، فعلى مستوى الإجراءات التي يتعين النظر فيها أو اتخاذ القرارات، يمكن أن يؤدي عدم الثقة، من ناحية إلى التقاعس، ولكن من ناحية أخرى قد يكون أيضاً في أصل العمل الإيجابي الذي يهدف إلى معالجة المشاكل المطروحة .

وعدم الثقة يولد بلا شك تكاليف المعاملات، كتكاليف الرقابة، وبالتالي فإنه يؤدي بشكل عام إلى حالات عدم التعاون والتي يمكن أن تؤثر على العلاقات الاجتماعية، أو التنظيمية، و حتى التجارية. كما يمكن تبرير انعدام الثقة في التنظيم الإداري، الذي يكون فيه معظم أفراد غير جديرين بالثقة، و في هذه الحالة يحمي الوثائق نفسه من الخسائر و من خطر التعاون.

ويصف «Savage» التنظيم الإداري ذو المستوى المنخفض للثقة بكونه قليل الالتزام، وكثير الصراعات التنظيمية، ومقاومة التغيير تكون شديدة، فمثل هذه المنظمات أقل كفاءة من المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة، لان العاملين فيها تحت ضغوط شديدة وبالتالي فان التركيز ينخفض وتتنخفض معه الإنتاجية.¹

ثانياً: مستوى الثقة الأولية: تعتمد على ميل الفرد نحو الثقة بالطرف الآخر، حيث لا يكون هناك أي خبرات أو معرفة مباشرة، وغالبا ما تكون في مرحلة البناء، وقد تولد الثقة الأولية علاقات بين مختلف أفراد التنظيم، وتشكل المناخ الذي تزدهر فيه المنظمة فهي كحال العلاقات الشخصية تستغرق وقت لتنمو، وممكن أن تفقد بسهولة، يقول في هذا الشأن «Tyler» "تتطور الثقة وتنمو في مكان العمل ببطء و تحتاج إلى بيئة تتسم بالانسجام، والمصادقية ويمكن التنبؤ بها، وعلى الرغم من أن الثقة قد تأخذ وقتاً طويلاً لتنمو بين العامل وصاحب العمل فإنها تفقد بسرعة وفي وقت قصير، كما ان السلوك الخاطئ

¹ D.Savage, Trust as a productivity management tool Training and Development Journal, N9, 1982, p:36.

من أحد الأطراف يمكن أن يعطل بناءها لشهوراً أو سنوات، و من جهة أخرى فإن عدم الانسجام وعدم المصادقية يمنع توليد الثقة، ويحد من نموها وقد تتآكل بسرعة¹.

من ناحية علم النفس الاجتماعي فإن هناك محددان للثقة الأولية هما:

التواكل: أو تسمى بالاعتمادية، حيث يعتمد كل طرف على الآخر لانجاز مهامه، والتي لا يمكن أن تنجز إلا بوجود الطرف الآخر.

المخاطرة: ولا نقصد هنا الإيذاء الجسدي مع أنه وارد في العلاقات الاجتماعية، إنما احتمال وجود خسائر أو مشاكل في النتائج من هذه الثقة.

ثالثاً: مستوى ثقة عالي: أو الثقة العمياء، قد تنكسر الثقة في بداية نشأتها بين أفراد التنظيم، وقد تتطور وتتمو إذا ما كان هناك مناخ ملائم داخل التنظيم، لتصل إلى مستوى عال قد يصل إلى درجة الإيمان، أين يصبح أكثر صلابة ويدوم لمدة أطول، وهذا الدرجة من الثقة إنما تصل إليها من خلال معرفة الطرف الآخر، وحيث أن التواكل أو الاعتمادية والمخاطرة هما محددان لثقة الأولية، فإن معرفة الطرف الآخر هي المحدد الأساسي للثقة العالية، فارتفاع مستوى الثقة يبنى على أساس الرغبة في الاعتماد على الطرف الآخر، من خلال معرفة هذا الطرف والاعتقاد به، ومعرفة الطرف الآخر تعتمد على صفات مهمة قد تكون كلها أو بعضها في هذا الشخص كالأمانة، الأفق الواسع، الجدارة، والعناية... الخ

وتشترك التنظيمات الإدارية ذات الثقة العالية في النقاط التالية:²

- تمتاز التنظيمات الإدارية ذات الثقة العالية بالولاء.

¹ T.Tyler & Bies Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice Advanced in Applied social psychology in Business settings,1996,p: 3.

² اميرة احمد الزهيري، اثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء داخل مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة، 2011، ص: 201.

- يتمتع قادة التنظيم الإداري، ببعد النظر من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
 - تؤمن هذه التنظيمات الإدارية بأهمية الرأس المال الفكري وتحافظ عليه من خلال الاستثمار فيه.
 - إن المناخ العالي للثقة يحث العاملين، في التنظيم على الإبداع و مشاركة المعلومة والأفكار.
- بالنظر إلى هذه العناصر، يتبين لنا أن الثقة هي الحالة النفسية للفرد الذي يخاطر بوضع ثقته في الطرف الآخر، وكما هو معلوم أن الأرباح تزيد مع زيادة المخاطر، فهناك علاقة طردية بينهما، كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات ذات الثقة العالية، فإنه من المرجح زيادة أرباحها إما من خلال الاستثمار في الأفراد الذين يمثلونها، أو من خلال تقيدهم بمقاييس موثوقة وشرعية ومبررة، والتي لديها توقعاتها، على الرغم من عدم اليقين، أن نوايا وسلوكيات ممثليها إيجابية، وجديرة بالثقة.

II . 3 . النماذج الحديثة للثقة التنظيمية

تعددت الأبحاث التي تناولت نماذج الثقة التنظيمية، كل حسب مدرسته الفكرية وانتمائه التصوري سنحاول طرح أبرز هذه النماذج في مايلي:

أولاً : نموذج « Lewicki » لمستوى الثقة :

قدم « Lewicki » وزملائه في 1995 نموذج لمستويات الثقة داخل التنظيم الإداري يفرق فيه بين المنظمات ذات الثقة العالية، والمنظمات ذات الثقة المتدنية، حيث يهمل المستوى الواسطي (ثقة متوسطة) ، وقد انطلق من تعريفه المميز للثقة فيعرفها بأنها "توقعات ايجابية عن اقتناع ، تتعلق بسلوك الطرف الآخر، وعدم الثقة هي أيضا توقعات لكنها سلبية عن اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الآخر"¹.

¹ R.Lewicki &all, Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review,vol3, N 23, 1998, pp:438-439.

وقد يفيد هذا النموذج الباحثين في مقارنة الثقة بين الأفراد، وكذلك بين المنظمات، كما يبين العلاقة بين الثقة الفردية والثقة التنظيمية، حيث يرى أن الثقة وعدم الثقة محوران موجدان ومرتبطان ببعضهما البعض في السلوك الشخصية، والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم : (2/1) تكامل الثقة وعدم الثقة

<p>الثقة في محلها علاقات مجزية ومحددة، متابعة الفرص، الأثار الجانبية للمخاطر محدودة، رقابة مستمرة</p>	<p>ثقة عالية: الأمل، الإيمان، الاقتناع، التأكيد، المبادرة</p> <p>توافق عالي للقيم، وتعزيز الاعتمادية، ومتابعة الفرص، ومبادرات جديدة .</p>	<p>ثقة منخفضة: سلبية، شك، تردد، لا أمل لا اقتناع</p>
<p>توقع احتمالات غير مرغوبة وتدعو الى الخوف، وافترض دوافع ضارة، الهجوم هو أحسن وسيلة للدفاع</p>	<p>مقابلات عابرة، اعتماد محدود، مجاملات مرسومة، معاملات (صفقات).</p>	<p>انخفاض عدم الثقة: لا خوف، لا سخيرية، لا شك، ورقابة اقل، يقظة بسيطة</p>
<p>ارتفاع عدم الثقة: خوف، شك، استهزاء، لامبالاة حذر، تحفظ، يقظة</p>	<p>ارتفاع عدم الثقة: خوف، شك، استهزاء، لامبالاة حذر، تحفظ، يقظة</p>	<p>ارتفاع عدم الثقة: خوف، شك، استهزاء، لامبالاة حذر، تحفظ، يقظة</p>

Source : R.Lewici,Op-Cit ,p :441

تحليل الشكل: قسم «Lewicki» نمودجه إلى أربعة مربعات، حيث وضع في محور الأفقي متغير (عدم الثقة) من الأقل إلى الأكثر، أما المحور العمودي فيحتوي على (الثقة) من الأدنى إلى الأعلى

كذلك، ويلاحظ في المربع الأول انخفاض كلا المتغيرين (الثقة، عدم الثقة)، وهذا يعني أن العلاقات السببية بين الوثائق والموثوق فيه محدودة الاعتمادية، وتعتبر مقابلات عابرة بين طرفي الثقة .

أما المربع الثاني فنجد متغير عدم الثقة منخفض، ومتغير الثقة عالي ويعني هذا حسب «Lewicki» أن التفاعلات بين كلا الطرفين كثيرة ومتكرر، مما يؤكد التوافق بين أطراف الثقة، ويعزز اعتمادية كل طرف على الطرف الثاني، وهذا أفضل وضع مقارنة بباقي الخانات.

في حين يرى «Lewicki» المربع الثالث (متغير عدم الثقة مرتفع و متغير الثقة منخفض)، يصعب الحفاظ على الاعتمادية في العلاقات طول الوقت، وتكون النوايا غير سليمة مما يستدعي الزيادة في الرقابة .

وفي آخر مربع أين يكون كلا المتغيرين مرتفع تكون الآثار السلبية للعلاقات بين طرفي الثقة محدودة ، ويمكن الاعتماد على الثقة في العلاقات بين أطراف التنظيم الإداري لكن مع رقابة مستمرة.

على الرغم من القيمة المضافة التي جاء بها هذا النموذج، في المقارنة بين المنظمات ذات الثقة العالية والأخرى ذات الثقة المنخفضة، إلا أنه لا يخلو من العيوب شأنه شأن العمل البشري وذلك كونه يفضل الخانة الثانية في المواقف التي تعترض الأفراد، وهذا قد لا يكون دائما صحيح مع جميع الحالات، فهناك علاقات عابرة لا تحتاج إلى ثقة عالية، في المقابل هناك بعض المواقف لا يستحب فيها الثقة، بل يفضل عدم الثقة مما يستوجب الرقابة الدقيقة والمستمرة، كمواقف السلامة والأمن مثلا، كما أن النموذج لا يناقش متى يفضل على الفرد المانح للثقة أن يلزم اليقظة والحذر، في الأخير النموذج بسيط يحتوي على أربع خانات فقط، بمعنى أنه يمكن إضافة خانات أخرى، فهناك حالات من الثقة لا يمكن تصنيفها في الدرجة العالية ولا المنخفضة، كذلك المتغير الثاني.

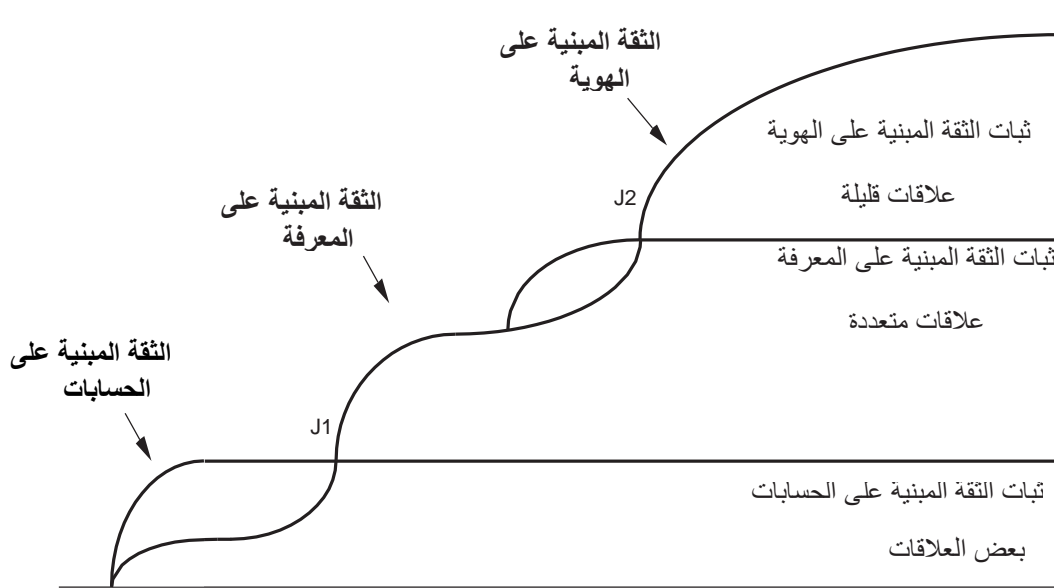
ثانياً: نموذج « Shapiro et al »

تشير دراسة « Shapiro et al » في (1992) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الثقة تعمل على تطوير علاقات العمل بين أطراف التنظيم وهي: الثقة القائمة على الردع، الثقة القائمة على المعرفة والثقة القائمة على تحديد الهوية. في نموذج « Lewicki » ، تم استبدال الثقة القائمة على الردع لنموذج بالثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل. في مرحلة مبكرة من الثقة ، تكون الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل جزئية وهشة. مع زيادة الأطراف لمعرفتهم المتبادلة، والتعلم قدر الإمكان عن بعضهم البعض والقدرة على التنبؤ بسلوك كل منهما الآخر، فإن الثقة المتبادلة ليست هشة إلى هذا الحد ، ولا تتعرض بالضرورة لسلوك غير متناسق، تتحقق الثقة القائمة على التحديد عندما لا يعلم المرء فقط احتياجات الآخرين وخياراتهم وتفضيلاتهم ويتنبأ بها، بل يتقاسمها أيضاً. وتعرف الأطراف بعضها البعض بشكل جيد بما فيه الكفاية كي ترى نفسها كهوية واحدة¹.

يمكن أن تظهر إذا مرت العلاقة من خلال تطورها الكامل إلى مرحلة النضج ، فإن الحركة تكون من حساب التفاضل والتكامل القائم على المعرفة وحتى الثقة القائمة على التحديد. ومع ذلك ، وكما يشير كل من « Lewicki » و « Bunker » ، لا تتطور جميع العلاقات بشكل كامل وقد لا تتطور الثقة إلى ما بعد المرحلة الأولى أو الثانية. لسبب أو لآخر ، ترتفع الثقة ويمكن للعلاقة الارتداد ، على سبيل المثال ، من الثقة المستندة إلى المعرفة إلى حساب التفاضل والتكامل. في أي وقت ، قد يكون لدى أحد الطرفين ثلاثة أنواع مختلفة من الثقة بدرجات متفاوتة تجاه شريكه بيانياً ، يمكن تمثيل النموذج كما في الشكل:

¹ D. Shapiro & all, Business on a Handshake, Negotiation Journal, Vol 8, N4, 1992, p : 78.

الشكل (3/2) نموذج تنمية الثقة لـ Shapiro



Source : D Shapiro, & all, Op-Cit, p : 78

J1: في هذه المرحلة ، تصبح بعض علاقات الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل علاقات ثقة قائمة على المعرفة.

J2: في هذا المنعطف ، هناك عدد قليل من علاقات الثقة القائمة على المعرفة حيث توجد تأثيرات إيجابية تستمر لتصبح علاقات ثقة قائمة على الهوية.

أين يبدأ مستوى الثقة؟ يجيب شابيرو وزملائه، إلى أن الثقة تبدأ بالعمليات القائمة على الحسابات: أي إدارة الضعف المحتمل الذي يمكن للمرء أن يواجهه على يد الطرف الآخر، وعلاوة على ذلك فإن الثقة تبدأ "دون الصفر": و الشغل السائد في هذه المرحلة المبكرة هو حماية الضعف الذي يعاني منه الآخر، ويسمى بأساس الثقة المبنية على الحسابات (CBT). أما الأساس الثاني فهو الثقة القائمة على المعرفة (KBT) وهذا النوع من الثقة يستند إلى القدرة على معرفة وفهم الآخر بشكل جيد للتنبؤ بسلوكه. حتى لو كان من غير المتوقع التنبؤ بالأخرى في بعض الأحيان، فإن التفاعلات المتكررة والعلاقات المتعددة

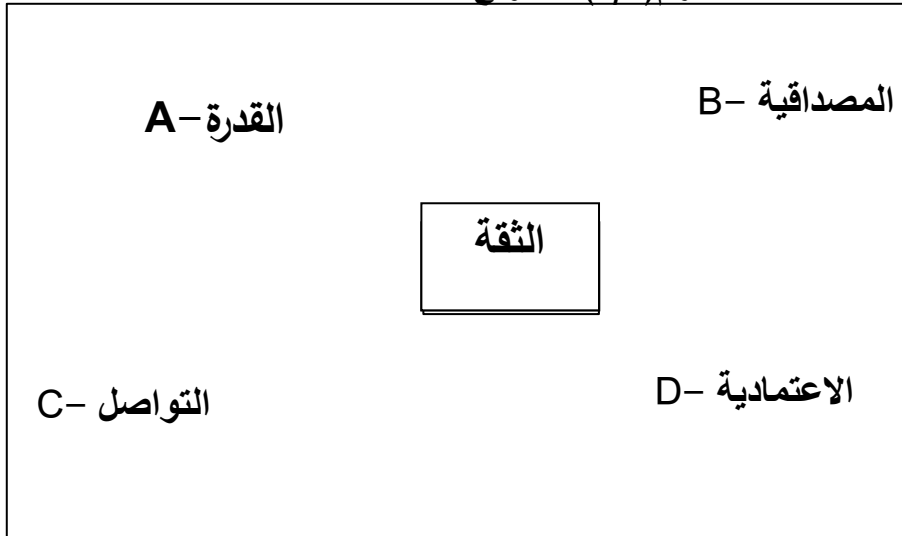
الأوجه ستعزز فهم الآخر. يعزز هذا التفاعل أساس الثقة المبنية على (IBT) ويبني أساس الثقة الخاص به من خلال تعزيز المعرفة والتنبؤ بالآخر. وأخيراً ، فإن الثقة القائمة على الهوية (IBT) تحدث عندما يستوعب أحد الأطراف تماماً تفضيلات الطرف الآخر ، بحيث يتعرف على الآخر.

ثالثاً: نموذج (ABCD)trust :

تم تصميم نموذج للثقة بواسطة « K. Blanchard » وهو باحث أمريكي في الإدارة والقيادة، وقام بتطوير نموذج القيادة الموازية مع « P. Hershey »، والذي ناقش فيه نموذج ABCD Trust. أساس هذا النموذج هو إعطاء وتلقي الثقة¹.

ويذكر صاحبه أن هناك عدد من العناصر المشتركة التي تقرر ما هي الثقة. ويسمي هذا نموذج (ABCD)، حيث يشير الحروف الأولى لـ القدرة ، المصادقية ، التواصل والاعتمادية، واستناداً إلى هذه العناصر ، يمكن تحديد حالة الثقة المتبادلة في العلاقة بين الناس. بعد ذلك، يمكن أن يناقش الناس مع بعضهم البعض كيف يمكن زيادة الثقة فيما بينهم²

الشكل رقم (4/1) : نموذج ABCD للثقة.



Source : Ken Blanchard,op-cite,p :8

¹ K. Blanchard ,Building Trust Participant Workbook, Global Headquarters USA,2006, p:6.

² <https://www.toolshero.com/leadership/abcd-trust-model/>, consulte le :05/110/2018,a 23 :49.

A – Able القدرة:

إذا كان هناك ثقة في القائد، يجب عليه إثبات أنه قادر على إنجاز المهمة، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، أي غير قادر على إنجاز مهامه، فمن غير المرجح أن تكون هناك ثقة، ويمكن إثبات شرعية قيادته بعدة طرق، كالتعليم و الخبرات السابقة والشهادات المتحصل عليها. فعندما يكون من الواضح أنه قادر على التعامل مع واجباته كقائد، سوف يحظى باهتمام فريقه واحترامه منذ البداية.

B – Believable المصدقية:

هو واحد من اللبئات الأساسية للثقة في أي نوع من العلاقة، عندما تقول شيئاً ما، يجب أن يكون بمقدور الأشخاص المتواجدين على الطرف المستلم من الرسالة أن يصدقوه على أساس القيمة الاسمية، كوعد بزيادة الراتب لمجموعة محددة من الموظفين عند الانتهاء من المشروع أو وعد بترقية موظف بعد مجهودات إضافية لعمله، فإن مجرد تصديق الموثوق فيه لهذه الوعود، فمن المرجح أن تزداد الثقة بين الطرفين، ويعتبر استثمار في العنصر البشري. هذا الاستثمار قد لا يؤدي ثماره اليوم ، ولكن من المؤكد أنه سيفيد الطرفين والمنظمة في النهاية.

C – Connected التواصل:

هي واحدة من أفضل الطرق لبناء الثقة في المنظمة، وهي التعامل مع كل أعضاء التنظيم كبشر وليس مجرد أرقام، فالقائد المتصل يسأل عن رفاهية موظفيه على أساس منتظم، ويهتم بحل مشاكلهم، ومشاركتهم الأفراح والأحزان، فلا أحد يحب أن يعامل كطرف خارجي، أو مجرد رقم داخل المنظمة، فكل شخص في التنظيم الإداري له قصته الخاصة، وعائلته، وهواياته، وتحدياته

D – Dependable – الاعتمادية:

إن القائد الذي يمكن الاعتماد عليه هو الشخص الذي سيخضع أعضاء الفريق للمساءلة إذا ما كان هناك تقصير، فكثير من الأحيان، تفقد الثقة في الزعيم من تقاعسه عندما يصبح أحد أعضاء الفريق أو أكثر مشكلة، ولن يُنظر إليه كذاك على أنه يمكن الاعتماد عليه إذا قام بتبديل المسارات دون تحذير أو تفسير، حتى إذا كان عليه اتخاذ قرارات سريعة كجزء من وظيفته، فيجب أن يسعى دائماً إلى شرح إجراءاته لأعضاء فريقه حتى يتمكنوا من رؤية تفكيره والثقة في الاعتماد عليه.

إن القائد الذي يقود مؤسسته إلى نجاحات كبيرة، يحتاج إلى الحصول على ثقة من حوله، على الرغم من أنه لا يمكنك إجبار شخص ما على الثقة بك، فانه من الممكن أن تحقق النتيجة المحتملة عن طريق اتباع سلوكيات معينة، ويُعد نموذج **ABCD** طريقة مهمة للحفاظ على الثقة، ومن المحتمل أن يحظى القادة القادرين على الوصول إلى النقاط الأربع التي يشملها هذا النموذج بثقة الغالبية العظمى من موظفيهم، ويمكن لهذه الثقة أن تقطع شوطاً طويلاً نحو الإنتاجية والأداء.

تعقيب: بالرغم من أهمية هذا النموذج في التنظيمات الإدارية، وقدرته على بناء علاقات قوية أساسها الثقة، لكنها تبقى بين القائد ومرؤوسيه، فالنموذج يتكلم في جميع مربعاته الأربعة عن علاقة القائد بمرؤوسيه، وهو يهمل بذلك المستويات الأخرى للثقة (الثقة بين الزملاء والثقة بين العاملين والإدارة)، ثم إن هناك مميزات وخصائص ضرورية لم يذكرها النموذج تبنى عليها العلاقات وتعزز بها الثقة كعدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، الدعم التنظيمي، التعاون الاحترام، الابداع في حل المشاكل... الخ، وهو ما سنحاول ذكره في نموذج مقترح يشمل جميع العلاقات داخل التنظيم.

رابعاً : نحو تحديد نموذج مقترح للثقة التنظيمية :

من خلال دراستنا لموضوع الثقة التنظيمية، والتوسع فيه، من تأصيل نظري وتجارب ميدانية، أدركنا أن نساهم ولو بالقليل في هذا الإطار النظري من خلال اقتراح نموذج للثقة التنظيمية، قد يساعد في قياس الثقة التنظيمية في المؤسسة، سميناه **بمصفوفة الثقة**، بعد التنقيح والتصحيح واستشارة أهل التخصص، وتجربته في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، ويقترح هذا النموذج قياس مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة من خلال معايير مدروسة، ووفقاً لمستويات المنظمة التي تعطينا 9 علاقات داخل التنظيم الإداري لا يمكن الخروج عليها بأي حال، كما هي مبينة في الجدول، بحيث كل علاقة تنخفض عنها مؤشر يزيد وينقص قوة العلاقة (التعاون، الاحترام، الاستقامة، عدلة التعاملات، العلاقات الشخصية، الابداع في حل المشاكل، عدالة الإجراءات، الدعم التنظيمي، تبادل المعلومات) وبالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي من 1- إلى 5 فيصبح لدينا 60 نقطة كحد اقصى في السطر، مع العلم أن كل خانة لها من 4 إلى 20 نقطة

حيث يقرأ الجدول من خلال أسطره (ما له من الآخرين) أو أعمدته (ما عليه القيام به) مثل تزداد الثقة بين زملاء العمل فيما بينهم إذا كان هناك **التعاون**، أما الخانة الثانية تزداد الثقة إذا زاد احترام زملاء العمل للمشرفين أما الخانة الثالثة فإن الإدارة تثق في زملاء العمل إذا زادت استقامتهم وفق الجدول التالي:

جدول (2/1) جدول مصفوفة الثقة

		← ماعليه		← ماله	
العلامة من	الادارة mt	المشرفين st	زملاء العمل ct		
/60	الاستقامة	الاحترام	التعاون	زملاء العمل CT	
/60	الابداع في حل المشاكل	العلاقات الشخصية	عدالة التعاملات	المشرفين ST	
/60	تبادل المعلومات	الدعم التنظيمي	عدالة الاجراءات	الادارة MT	

CT=Coworker-Trust ST=Immediate Supervisor-Trust MT= Upper Management-Trust

	ct	st	mt	المجموع
CT=	/20	/20	/20	/60

التعاون: CT-ct

5	4	3	2	1	الاسئلة
					أشعر بتعاون وتكاتف بين الموظفين داخل المؤسسة
					يقوم زملائي بمساعدتي في عملي
					علاقتي جيدة مع زملائي في العمل
					عندي ثقة بأن زملائي يوصلون لي ما يهمني من معلومات في وقتها

الاحترام CT-st

5	4	3	2	1	الاسئلة
					تسود العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل بين الموظفين وبين المشرف المباشر
					اثق في المسؤول المباشر كونه يتمتع بكفاءة عالية
					أشعر أن المسئول المباشر صديق حميم ألجا إليه في حال مشكلة
					احترم المشرف المباشر لأنه يستحق ذلك

الاستقامة CT-mt

5	4	3	2	1	الاسئلة
					أقوم بواجباتي على أكمل الوجه
					أقوم بواجباتي في الوقت المحدد
					احافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي
					احافظ على احترام وقت العمل في الدخول والخروج

ST=	ct	st	mt	المجموع
	/20	/20	/20	/60

عدالة التعاملات ST-mt

5	4	3	2	1	الاسئلة
					تمنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية وعادلة
					أعامل جميع الموظفين الذين أشرف عليهم بعدالة
					ألبي احتياجات الشخصية للموظفين الذين أشرف عليهم
					أتفاعل وأقدم يد العون مع الموظفين الذين أشرف عليهم

العلاقات الشخصية ST-st

5	4	3	2	1	الاسئلة
					اعزز نقاط الاتفاق مع زملائي المشرفين
					انسق مع زملائي المشرفين في العمل
					اتقرب من زملائي المشرفين داخل وخارج المؤسسة
					أشارك زملائي المشرفين في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة

الابداع في حل المشاكل ST-mt

5	4	3	2	1	الاسئلة
					اثق في قدراتي الابداعية لو اتاحت لي الفرصة
					توفر المؤسسة جو ملائم يساعد على الابداع .
					احل مشاكلي في المؤسسة بطريقة إبداعية
					تكافئ المؤسسة الحلول الإبداعية

MT=

ct	st	mt	المجموع
/20	/20	/20	/60

عدالة الاجراءات MT-ct

5	4	3	2	1	الاسئلة
					تتعامل الإدارة بعدالة تنظيمية دون تمييز بين الموظفين
					أثق بأن إدارة المؤسسة تنتهج المساواة في التعامل مع جميع الأقسام.
					تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي
					اشعر بنزاهة الإدارة في حل النزاعات بين الموظفين.

الدعم التنظيمي MT-st

5	4	3	2	1	الاسئلة
					تشجع إدارة المؤسسة حل المشاكل بطرق ابداعية
					توفر المؤسسة الدعم المعنوي للمشرفين المباشرين
					توفر المؤسسة الدعم المادي للمشرفين المباشرين
					تمنحي إدارة المؤسسة السلطة في اتخاذ القرار

تبادل المعلومات MT-mt

5	4	3	2	1	الاسئلة
					اثق في توفر المعلومات التي احتاجها
					أثق في صدق المعلومات المتاحة في المؤسسة
					اثق في دقة المعلومة التي أحصل عليها
					عندي ثقة بان ما يهمني من معلومات سيصلني في وقتها

التنقيط : يقسم هذا النموذ على العاملين بمختلف وظائفهم، مع اعطائهم جانب من الحرية، حتى نضمن الدقة في النتائج، ثم تجمع النقاط حسب كل سؤال ثم كل خانة، لنحصل على :

144-180 : الاخضر: وتعني مستوى عالي من الثقة ويحب الحفاظ عليه وترسيخ قواعد الثقة فيه.

72-144: برتقالي: وتعني مستوى مقبول أو متوسط من الثقة التنظيمية، على المنظمة البحث في سبل تقوية العلاقات الثنائية، بأساليب تحفيزية.

36-72: أحمر: وتعني مستوى منخفض من الثقة التنظيمية، وعلى المنظمة دق ناقوس الخطر لان علاقاتها الداخلية في تلاشي، وهذا يؤثر على فعالية التعاون بين أطراف التنظيم، وقد تنشأ صراعات بين أعضائه نتيجة لفقدان الثقة.

يبقى هذا النموذج اقتراح ، يحتاج الى التنقيح، التصحيح، التطوير، والتجربة، وهذا ما ستأوله في الدراسة الميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة عمار ثليجي، حيث سنقيس به مستوى الثقة التنظيمية في الكلية، ونختبر مدى فعاليته مع نخبة المجتمع.

II 4. أبعاد الثقة التنظيمية :

من خلال دراساتنا لموضوع الثقة تبين لنا أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد أبعاد محددة لقياس الثقة التنظيمية، لكونها مفهوم إدراكي وغير ملموس، فضلا عن ذلك يختلف قياس الثقة تبعا لاختلاف الدراسات والبحوث التي تناولتها سواء كانت على مستوى الأفراد أو قياسها على مستوى التنظيمات الإدارية، ونظرا لكثرة الأبعاد التي جاء بها الباحثون والتي لا يمكن سردها كلها بالتفصيل، سنحاول عرض مختصر لأهم الأبعاد المتكررة في الدراسات الأجنبية و العربية:

أولا : تصنيف «Mayer et al» : يعتبر هذا التصنيف لابعاد الثقة الأنسب بين العاملين وبين رؤسائهم في التنظيم الإداري من خلال الخصائص التي يقدمها، و يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

1-الثقة المعتمدة على القدرة: يذكر « Sirkka.L et al » أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن الطرف الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيراً في مجال محدد¹. وتشير الى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديرا بها لاداء العمل على اكمل وجه ومساعدة الاخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل²، أما « Green » فيرى أن ثقة القدرة هي التي تهتم بتوقع أن الشريك أدى دوره بكفاءة³، وعلى المستوى التنظيمي الثقة بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة الى مجموع الموارد والإمكانات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية

¹ L.Sirkka, & all, Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams, Information Systems Research, Vol 15, No 3, 2004, pp. 250-251.

² احمد بن حسن الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الاداري الابداعي، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة ام القرى-الممكة العربية السعودية، 2011. ص: 17.

³ R.Green, Measuring good will Trust between group of people, the years of an oil industry alliance, Strategic change, Chichester, vol 12, N°7, 2003, p: 369.

الحكم والمهارات الشخصية¹، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الانجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع، والتعاون²، ومن خلال دراستهما للثقة بالجدارة يرى

« **Das et Teng** » أنها تهتم بالقدرة على القيام بالأشياء الملائمة فقط، ولا تهتم بنية القيام بذلك وهذا

ما يطلق عليه إسم الانتهازية³

2- **الثقة المعتمدة على الخيرية** : يعرفها « **Mayer et al** » أنها إدراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه نحو الوثائق⁴ ويوضح « **Cumming & Bromiley** » أن الثقة المعتمدة على الخيرية تبنى على التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة سوف لا تأخذ مزايا إضافية من المشارك الآخر حينما تكون الفرصة مواتية أو على الأقل سوف لا يكون هناك ضرر على مصالح الوثائق⁵. ويضيف « **White & Muthusany** » أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية كان بصورة واضحة ضد اقتناص الفرص أو البحث عن المنفعة الذاتية من خلال المكر أو الخداع⁶ ويشير « **Szulanski et al** » إلى أنه في تحليل الجدارة بالثقة على مستوى الفرد فإن الخيرية عادة ما يمكن تفسيرها بأنها النية الحسنة والتي تعمل بصورة غير مؤذية⁷.

¹ K. Blomqvist, P. Ståhle, Building Organizational Trust, impgroup.org uploads papers, 2015, p: 9.

² جمعة أشرف فضيل، مقدمة الجدارة ، مؤسسة الشرق الأوسط للتنمية الادارية، السعودية، 2006، ص : 137.

³ T.Das &K. Teng , Trust control and risk in strategic alliances: An integrated framework, Organisation studies, vol 22, 2001, pp: 257-258.

⁴ J.Mayer & all, Op- Cit, p :348.

⁵R. Kramer, &T. Tyler, (2Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, Sage Publications, CA, 1997. p 310.

⁶ K. Muthusamy and M. White, Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view, Organization Studies 26 (3) (2005), pp. 415–441.

⁷ G.Szulanski, e& al, “When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and teh Moderating Effect of Causal Ambiguity”, Organization Science, Vol 15, N°(5), 2004, 600-613.

3- الثقة المعتمدة على النزاهة او (الاستقامة) : يعرفها « Blau » بأنها إدراك الشخص الواثق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الواثق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة عليه، وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق به لديه حاسة قوية نحو العدالة¹. بينما يناقش « Roth & Sitkin » كيف أن المدركات بالثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال الانسجام المدرك بين قيم الأفراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة، بالإضافة إلى أن المقدمة المنطقية الموجودة هي أن مقترحات القيم الغير منسجمة أو الغير متطابقة سوف تشجع على الشعور بعدم الثقة². وفي نفس السياق يوضح « Mayer et al, » أن الثقة المعتمدة على الاستقامة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الواثق³.

ثانيا: تصنيف « Ingham M. et Mothe »: واختارا تصميم ثلاثي الأبعاد للثقة التنظيمية وهو⁴ :

1-المصداقية: وهي الإيمان بقدرة الطرف الاخر على القيام بعمله بفعالية وجدية، وينبثق هذا الايمان من المهارات والكفاءات الموجود في الشخص الموثوق فيه، فهي ضرورية وأساسية لوضع الثقة و بناء العلاقات المهنية وسياق الأعمال.

2-النزاهة: هي احترام المنظمة لوعودها، وهي كذلك العمل وفقا لمبادئ وأخلاقيات المهنة، وتمتلك المنظمة نزاهة عندما لا توجد فجوة بين تعاونها وعزمها العميق، أي تطابق بين الأقوال والأفعال.

3-الإحسان: هو احد مسببات الضرورية للثقة، ويضع الواثق ثقته في الموثوق فيه لأنه يعتقد

¹ M.Blau, Exchange and power in social life. John Wiley, New York, 1964, p: 94.

² B.Sitkin, &N. Roth, Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust distrust. Organization Science,1999,p: 367.

³ J. Mayer,& al, Op -Cit, p:349.

⁴ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص:77.

أن صفة الإحسان الموجودة فيه، سوف تجعله يسعى لصالحه، ولن ينتهك القواعد المفروضة من خلال هذا التقدير حتى لو شعر بتضارب المصالح أو شعور بالأناية، فهو يؤمن دائماً بقوى الخير للصدقة. وبعبارة أخرى، متى نعتقد أن الآخرين يتصرفون فعلاً في مصلحتنا، فإننا نميل إلى ذلك ونثق فيهم.

ثالثاً: تصنيف «shockely» فقد قسم أبعاد الثقة التنظيمية الى¹:

1- الأفق الواسع: وهو أن يكون التعبير صادق وله رؤية مستقبلية واضحة، في مشاركة وتبادل المعلومة بين طرفي الثقة، فكلما توسع الأفق زاد من فعالية المنظمة.

2- الجدارة: تكرر هذا البعد مع العديد من الباحثين، وتعني كفاءة الموثوق فيه، أي ادراك الوثائق بكفاءة وجدارة الموثوق فيه سواء كان زميل أو مشرف أو إدارة، بأنه على دراية بما يفعله، وهذا الادراك مهم جداً في تقوية الثقة من طرف الوثائق.

3- الاهتمام: في الغالب يكون أفقي نحو الأسفل، أي الإدارة تهتم بالمشرفين الذين يهتمون بمروؤوسهم، فمجرد ادراك العاملين باهتمام رؤسائهم ومراعاة شؤونهم تقوى العلاقات بينهم وتعزز الثقة، عكس الإهمال الذي يضعف الثقة ويقطع العلاقات بين أطراف الثقة.

4- التماثل: ويقصد به مدى ارتباط أعضاء التنظيم الإداري بثقافة المنظمة، أهدافها، قيمها ومعتقداتها، بحيث تزداد الثقة بين أعضاء التنظيم بازدياد تبني أعضاء المنظمة لتلك الأهداف، والمعتقدات.

5- المصدقية: وهي مدى توافق الكلمات مع أفعال الموثوق فيه، وتوقع السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه من طرف الوثائق، لبناء علاقة قوية تقوم على أساس الثقة.

¹ Shockley & All, Highlights from measuring trust: A diagnostic survey and international indicator. Communication World,2000, pp : 7-9.

رابعاً: تصنيف «Coraziani»: يصنف أبعاد الثقة التنظيمية الى أربعة أبعاد يوردها الكساسة ايضاً في كتابه قضايا معاصرة في الإدارة كالتالي:

1- عامل الشك: وأهم ما يعبر عن هذا البعد هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة، في الظروف التنافسية، وإلا فإنه من المحتمل أن يستولى على الفرص المتاحة للفرد.

2- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: ويقصد بهذا البعد درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية، كالركوب مع سائق متهور.

3- عامل المخاطرة المالية: وهذا ما يمكن وصفه بالمغامرة، وكمثال الى أي مدى يمكن للشخص ان يغامر بكل استثماراته في المسابقات الرياضية.

د- عامل الأنانية: والخصائص المشتركة لهذا البعد هي التوقع والمصادقية، ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى البعض، ان السلوك البشري تهيمن عليه بالمصالح الذاتية¹.

تعقيب يتبين لنا أن أبعاد «Coraziani» كلها تقيس الثقة بين الأفراد، ويمكن إدراجها في المستوى الأول أو الثقة بين الزملاء، وتبقى المستويات الأخرى للثقة، كما يمكن جمع عاملي المخاطرة في بعد واحد، وأن مثال سائق المتهور يعتبر انتحار ولا نرى مجالاً للثقة، فكما هناك نظرية X هناك نظرية Y، أما الأنانية فعندنا ما يقابلها في القرآن وهو الإيثار يقول الله تعالى "...وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ..." سورة الحشر، الآية 8 فلا نعتقد أن هذا النوع من الأشخاص ينطبق عليه هذا البعد.

¹ - محمد مفضي الكساسة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 77

خامساً: التصنيف المعتمد في الدراسة: هناك تصنيف اخر شائع عند الكثير من الباحثين، خاصة العرب منهم وهو الذي اعتمده في دراستنا التطبيقية كونه:

- الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مثل هذه الدراسات.
- يتماشى مع مجتمعاتنا وثقافتنا العربية، وخير دليل على ذلك انه شائع عند الكتاب العرب.
- أبعاده تتناسب المنظمات التعليمية، المدارس خاصة الجامعات (فتبادل المعلومات وكذا القيم نجده أكثر في أوساط الجامعات والمدارس)، اما السياسات وأسلوب فيتماشى مع المنظمات التعليمية وغير التعليمية

1-السياسات الإدارية : إنّ الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز وعملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، وكذا سياسة الاختيار والتعيين، تترك انطباعاتاً إيجابياً لدى العاملين وشعوراً بالثقة المتبادلة وانفتاحاً على مستويات التنظيم، والتزاماً بتنفيذ القرارات التنظيمية.¹

2- أسلوب القيادة: القائمة على تشجيع ودعم ، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة لمسؤولين بقدرات العاملين، وتقدير الإدارة لمجهوداتهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، والقيم السائدة في التنظيم، يولد مزيداً من الشعور بالثقة التنظيمية لدى الموظفين، ويقوي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهناك أدبيات كثيرة تربط بين الثقة و أسلوب القائد من خلال:²

- ترتبط الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل بالردع والحوافز، التي تفرض سلوكاً يمكن التنبؤ به من جانب الوصي.

المرجع نفسه، ص : 79¹

² S Shane, Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles, Journal of International Business Studies, vol2, N 26, p: 47

-قبول المخاطر: تتطوي الثقة على مخاطر محسوبة في كثير من الأحيان، قد تؤدي إلى ثقافة النفور من المخاطرة بين الموظفين، وعدم الرغبة في التغيير، والخوف من الالتزام المالي وهي من مثبطات الابتكار.

3-القيم السائدة في التنظيم: هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة ويعبر عنها باحترام الإدارة، وكفاءة الرؤساء، والعدالة التنظيمية، والتعاون المتبادل داخل المنظمة، فكل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

4-تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية : يتضمن ذلك توفير المعلومات الشاملة و الدقيقة لأعضاء التنظيم في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات.

من خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات المتعلقة بمتغير الثقة، خاصة الأجنبية منها نجد هناك عدة مستويات للثقة التنظيمية منها ما هو داخل المنظمة كالثقة بالزملاء العمل و الرئيس المباشر و الإدارة، ومنها ما يتعدى المنظمة ليمس المعاملات الاقتصادية والاجتماعية وحتى العمليات التي تقوم بها المنظمة مع المتعاملين الاقتصاديين، هذا بالنسبة للدراسات الأجنبية لأبعاد الثقة، اما الدراسات العربية فيتنفق لكل من (صديق، والطائي، الكساسبة) مع تقسيم « Defuria » و« Ford » في تحديد أبعاد الثقة (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)وبناء على هذه الدراسات ودراسات سابقة اخرى، يمكن لأغراض هذا البحث ان تقسم الثقة التنظيمية إلى هذه الأبعاد الأربعة ، وقد اخترنا هذا التقسيم كون دراستنا تتمحور حول الثقة التنظيمية داخل المنظمة، وبالتالي يستثنى تقسيم كل من «Zucker» و « Parkhe» ، « Hosmer» الذي يندرج فيه متعاملين خارج المنظمة .

II . 5 معوقات الثقة التنظيمية:

يعد البناء التنظيمي للمنظمة احد المتغيرات الرئيسية التي أهتم بها الباحثون، حيث أشار العديد منهم إلى أن هناك علاقة بين الثقة التنظيمية ومدى مرونة أو صرامة العلاقات التي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد، بمعنى انه كلما كانت هذه العلاقات تقوم على أساس رسمي صارم يحدد علاقة كل فرد برئيسه مباشرة فان ذلك من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على الثقة لدى الأفراد، في حين تسهم البيئة التنظيمية الملائمة في توطيد الثقة بين مختلف أطراف المنظمة إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعاثها عن الروتين والتعقيد، ويواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات ومن ضمن هذه المعوقات ما يلي:¹

أولاً: معوقات مادية:

1- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: تعتقد بعض المنظمات جازمة أن استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كنظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، يعزز من مكانتها السوقية ويقلل من المظاهر والسلوكيات السيئة لدى العاملين، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم وهذه التكنولوجيا قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية :

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

- لطالما كانت التكنولوجيا بديلاً جيداً للعامل من حيث التكلفة و الفعالية والإنتاجية الا ان هذا البديل يقلل من شعور العاملين بالأمن و الولاء.

¹S. Ekatrina, Ralston, Structure of organizational trust in military type, retrospective theses and dissertations, IOWA state university, 2006, p:36.

- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.

2- الكفاءة : اذا كان الطرف الموثوق فيه عديم الكفاءة، ولا يقوم بأعماله في الوقت والشكل المطلوب فانه عائق من عوائق الثقة التنظيمية. فلا يمكن الوثوق في شخص قد يضرك ومثال ذلك لا تركب مع شخص لا يحسن السياقة.

3- الإخلال بالعهود والعقود : فالإنسان الوفي موطن ثقة واحترام وتقدير بين الناس، يقبلون على معاملته، ولا يرتابون في وعده، وإنما يصدقونه ويحبونه، ويخلصون له الود، وشخصيته بينهم مرموقة، فهو موضع تقديرهم واحترامهم، يبادلونه حباً بحب ووفاء بوفاء، والفرد الصادق الوفي هو الذي يكون عند عهده وشرطه، عكس الذذي ينقض العهود والمواثيق، فلا ثقة فيه

ثانياً: معوقات معنوية

1- هشاشة الثقة : وهي تعد من اخطر معوقات الثقة حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة بينما قد يحطمها عامل بسيط مع الأخذ في عين الاعتبار :

- من السهل الإحساس واكتشاف الممارسات والأحداث السلبية مقارنة بالممارسات الإيجابية التي فيها اعتراف ضماني تجاه الطرف الاخر بالعرفان ؛

- في الغالب تكون الممارسات التي تبني الثقة ذات اعتبار أقل عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تهدم الثقة .

2- الشك في الطرف الاخر : من اخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك في الطرف الاخر، هذا الاخير يترتب عنه بعض التصرفات والسوكيات من شأنها ان تعيق بناء الثقة التنظيمية، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لان أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

ومن المعوقات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرف بثبات وأمانة واستقامة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة وتعتبر الثقة التنظيمية متطلب أساسي للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة¹.

3- الإخلال بالعقد النفسي: (الغير مكتوب) ويقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

ويضيف (Nicole و آخرون) لمعوقات الثقة التنظيمية :

¹ G.Nicole et al, Building and restoring organizational trust, institute of business ethics, London, 2010, p :17.

4 سوء الظن: إن سوء الظن هو من الأخلاق الذميمة التي تفتك بالأفراد والمنظمات، وإذا تملك من نفس الإنسان فإنها تقضي على روح الألفة وتولد الشحناء والبغضاء، وهي خصلة لا يتسم بها إلا شخص قلبه مريض ينظر للآخرين بمنظار أسود، والناس في الأصل من وجهة نظره مدانون، على الرغم من أن الأصل في العلاقات الطبيعية السلامة، "كما أن القاعدة القانونية التي وضعتها التشريعات البشرية تقول إن المتهم بريء حتى تثبت إدانته"¹.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقاط أساسية وهي المشاركة، الدعم والمساندة وتعتبر الثقة التنظيمية متطلب أساسي للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة.

II . 6 . متطلبات الثقة التنظيمية:

لخص (Paine, 2003) أهم الممارسات المتطلبة من طرف الإدارة لكسب ثقة العاملين في التنظيم الإداري من خلال النقاط التالية:

1- **التشجيع والتقدير:** يجب أن تهتم دائماً بتشجيع الأفراد أثناء العمل عندما يؤدي كل منهم مهمة ما، حتى وإن كانت هي مهمته الأساسية، لكن احرص دائماً على تقدير هذا العمل، وأن تمنحهم عبارات الثناء والتقدير على المجهود الذي يقدمه كل واحد منهم في العمل، هذا الأمر يمكن أن يساهم كثيراً في بناء الثقة في الفريق خصوصاً عندما يشعر الشخص بأنه يحظى بالتقدير من المسؤول عن العمل، ويمكن أن يزيد الناتج الذي يقدمه في العمل كذلك.

¹ناصر الجعشاني، سوء الظن يدمر العلاقات الإنسانية، مجلة الراية، بدون رقم العدد، الدوحة، قطر، 2015، ص:3.

2- التعامل مع الأفراد بشكل شخصي: يظن البعض أنه لا يحتاج إلى التعامل مع الأفراد بشكل شخصي، وأنه يكفي التعامل الذي يجمع بينهم في العمل، ولكن في بعض الأحيان فإنك تحتاج إلى التعامل مع الأفراد بصورة شخصية، وذلك حتى يشعر الأفراد أنهم مقربون منك، وأنت تهتم لأمرهم حقًا، وذلك يلغي المزيد من الحواجز، ويعزز من ثقة كل شخص في نفسه.

3- عدم اللوم عند الأخطاء: من أهم الأشياء التي تساهم في بناء الثقة في الفريق هو عدم اللوم عند الأخطاء، فعندما يخطأ أي شخص في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالخوف من الحساب والعقاب، لكن القائد الذكي هو الذي يتجنب أن يلوم الأفراد على الأخطاء، ويهتم بأن يمنحهم الفرصة لتصحيح هذه الأخطاء، ويبدأ في النقاش معهم ليستفيد كل منهم من الخطأ الذي حدث معه، بحيث لا يتكرر فيما بعد، ويتابع كل منهم العمل بثقة.

4- تبادل الخبرات: بصفتك قائد للفريق يجب أن تهتم بالجلوس مع الأفراد للحديث معهم، وتبدأ في تبادل خبراتك معهم، وكذلك تحكي لهم التجارب التي مررت بها في العمل، هذا الأمر يمكن أن يلعب دورًا هامًا في بناء الثقة في الفريق حيث أن الأفراد سيشعرون بأنك كنت مثلهم، تخطيء وتتعلم من أخطائك، وكذلك مررت بالعديد من التجارب في حياتك حتى وصلت إلى هذه المكانة، وبالتالي فإنه يمكنهم هم أيضًا أن يصلوا إلى نفس مكانتك إن عملوا بجد، وأيضًا هذا يؤكد مبدأ هام جدًا هو أن الجميع يتطور بالتجربة والمحاولة، وبالتالي فإن كل منهم سيهتم بأن تكون له تجاربه الخاصة في العمل، ويتعلم من كل ما يحدث معه في الفريق.

5- التفويض: من التقنيات الهامة التي يعتمد عليها العديد من الأفراد لكي يتمكنوا من بناء الثقة في الفريق هي التفويض، والتفويض يعني أن تمنح الأفراد الفرصة للعمل في بعض المهام التي يجب عليك أن تؤديها أنت، فهذا الأمر سيشعرهم بأنك تثق فيهم، وكذلك سيتيح لهم فرصة كبيرة للتطوير. لكن عليك

أن تحرص دائماً على متابعة عملية التفويض التي قمت بها، وتساعد الأفراد في تنفيذ المهام المطلوبة منهم بدون تدخلات واضحة، وبالشكل الذي يتيح لهم التجربة والتعلم، وكذلك الحفاظ على تحقيق الناتج المطلوب من المهام كما تريد أنت. بناء الثقة في الفريق هي عملية هامة جداً، يمر بها الجميع أثناء عمله مع كل الفرق، وجميعنا إن عملنا كأفراد عاديين في أي فريق فإننا نحتاج إلى الثقة للعمل بشكل سليم، ولذلك إن كنت أنت القائد، عليك أن تهتم بمنح الأفراد الثقة الكافية، لا مجرد كلمة تخبرهم بها، لكن من خلال مختلف الأفعال التي تقوم بها، وتجعلهم يشعرون حقاً بأنك تثق بهم، فإن نجحت في هذا الأمر، ثق بأن العمل ستتحسن نتائجه بشكل كبير.

6-الحفاظ على الوعود والوفاء بها: تعني المحافظة على الكلمة التي يقولها حتى لو تبين له بعد ذلك خسارة مادية في الأفق، فالشخص الذي يلتزم بوعوده ولا يحنث، هو الشخص الذي يعتمد عليه من قبل الآخرين، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك¹. ومع ذلك، قد لا يعرف البعض أنهم يفقدون ثقة زملائهم ورؤسائهم بهم.

وفي هذا الإطار، يعرض موقع **business insider**² " بعض الدلائل على غياب الثقة كالتالي³:

1- إخفاء المعلومات عنك: إذا كنت دائماً آخر من يعلم، فإنه إنذار أكيد على عدم الثقة بك بحسب

المؤلف والخبير في مجال الأعمال؛

2- تلقي دعم ضئيل من الفريق: لا يرغب الناس في إمضاء وقتهم وإضاعة طاقتهم في دعم موظف لا

يثقون به. فحين يتقلص الدعم، ومن ذلك التواصل، تجاهك فهي علامة فقدان الثقة؛

¹ روبرت سي سلمون، بناء الثقة-في مجال المال والاعمال والسياسة، ترجمة، فاطمة عصام صبري، دار النشر العبيكان،

الرياض، 2014، ص:36

صحيفة رقمية تهتم بعالم المال والتجارة وتُنشر من قبل شركة تحمل ذات الاسم. تصدرُ للجريدة طبعات ورقية في دول عالمية²

³ www.businessinsider.com , consulter le12/02/2021,12

- 3- عدم تركك أبداً وحيداً: حتى لو كان ذلك بهدف العمل على مشروع صغير؛
- 4- توقف المحادثة أو تحويلها لدى دخولك الغرفة: هي علامة واضحة ومعروفة وتدل بالتأكيد على أن زملائك لا يتقنون فيك؛
- 5- عدم الاتكال عليك: عدم اتكال زملائك عليك في أي شيء له علاقة بالعمل، ناهيك عما ليس له علاقة به، دليل آخر؛
- 6- استبعادك عن الاجتماعات الرفيعة المستوى: فهذه الاجتماعات تتطلب درجة كبيرة من المصادقية الناشئة عن الثقة بك. ربما يخافون من خيانتك لهم، أو من استخدامك المعلومات بطريقة غير ملائمة ضدهم؛
- 7- مراجعة أعمالك مرتين: إذا كان رئيسك يراجع عملك، أو أحد آخر مكلف من قبله، فهي إشارة عدم ثقة بجهودك؛
- 8- عدم دعوتك إلى نشاطات خارجية جماعية: استبعادك اجتماعياً عن لقاءات الموظفين خارج مكان العمل إشارة أخرى؛
- 9- توجيه أسئلة لا تنتهي إليك: وبالذات من رئيسك المباشر، الذي يحاصرك بالكثير من الأسئلة حول العمل الذي تقوم به، ومن مختلف الزوايا؛
- 10- عزلتك: إذا لم تشعر يوماً بأنك جزء من الفريق، فهي مسألة ثقة أيضاً؛
- 11- ترويح شائعات عنك: قد يرغب زملاؤك في الانتقام منك، إذا شعورا بأنك غير أهل للثقة؛
- 12- عدم تقدير وجهة نظرك: حتى لو كانت أفكارك عظيمة، فهي مسألة ثقة؛
- 13- وأخيراً، عدم الثقة بك يمكن أن تلاحظه مباشرة في تعبيرات وجوه زملائك ورؤسائك ولغة أجسادهم ومن ذلك التحدث إليك وهم يضمون أيديهم إلى بعضها، وعدم النظر في عينيك.

II. 7 الثقة التنظيمية في النظريات الحديثة:

لقد حظيت "الثقة" باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في العقود الأخيرة وبالأخص في البلدان المتقدمة، باعتبارها مادة أساسية للرأسمال البشري وبناء شبكة العلاقات الاجتماعية التي أصبحت تميز العامل المثالي، في وقتنا الحالي نظرا لضخامتها وتشعب علاقات أفرادها وتعدد حقول تحركاتهم ونشاطاتهم، هذا الوضع الذي أصبح يهدد العلاقات التقليدية ويفتح مجالاً واسعاً لبروز علاقات من نوع جديد، اصطلاحاً، عليه بالرأسمال البشري وبشبكة العلاقات الاجتماعية. ومن أهم العلماء أصحاب النظريات الحديثة الذين تعرضوا لهذا الموضوع: «Williamson» و «Ven Neumann» و «Jensen et Meckling» «Morgenstern» ... وغيرهم كثيرون في المجتمعات المتقدمة وقد اعتبروا الثقة التنظيمية مادة أساسية لبناء العلاقات التنظيمية، وقبل الخوض في مساهمات النظريات الحديثة في الثقة التنظيمية، لابد من التعرّيج إلى النظرة الكلاسيكية للثقة التنظيمية حتى نفهم التطور الذي مرت الثقة .

إن الدارس للفكر الإداري الكلاسيكية يجد أن هناك تدرج في نظريات الثقة بدأ من عدم الثقة يليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وصولاً إلى نظريات الفكر المعاصر والتي تعتبر الثقة فكراً وواقع وتجارب ناجحة للتنظيمات الإدارية.

يرى «Taylor» أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضاً علاقتهم بالموظفين، وقد طبق «Taylor» الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية. وتضمنت أفكاره مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد

من قبل العاملين بأي أسس، أثناء العمل مما يؤدي الى التذبذب في الإنتاج¹، أهم هذه المبادئ مبدأ العصا و الجزرة و هو تعبير مجازي عما يمكن تسميته بالثواب والعقاب، و يقصد بالعصا تهديد الإدارة بالإجراءات الجزائية من الإنذار الشفهي حتى الإقالة في حالة الإخفاق والانحراف عن الأهداف، أما الجزرة فهي الرواتب والمكافآت والعمولات، ولضمان تطبيق هذا المبدأ تضع الإدارة الرقابة الشديدة والمستمرة لتقرر من يستحق العصا ومن يستحق الجزرة، ولا نرى لهذه الرقابة إلا أنها تزيد من الفجوة بين العاملين والإدارة، تهشيش في العلاقات، و حاليا هذا المصطلح مرفوض في الإدارة شكلا وموضوعا وخاصة في النشاطات الفكرية لتسببه في توتر وقلق للموظف، اما النشاطات التي تعتمد على الأداء البدني وقياس النتائج بالكميات، فيمكن تطبيقه في المستويات الأدنى للهيكل التنظيمي .

أولا : النظرية البيروقراطية لـ « M.Weber »

كان « Weber » على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج، فوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني "حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:²

الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية في حالة الإخلاص.

¹ الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص:33.

² نفس المرجع، ص:24.

أما الثاني فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات التي تقيد الفرد، والتي نراها عدم الثقة أكثر منها إجراءات روتينية .

لاقت النظريتان انتقاد شديد، وذلك لان الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، حيث كل شئ محدد مسبقا، ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها وتتبعها وإلا فمصيره العصا، أما النظرية البيروقراطية فهي لا تخلق سوى فرد اعتمادي يحس انه لا يملك السيطرة على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الادارة العليا بشكل مركزي لذا لا بد من التوجه نحو بناء العلاقات وتحسينها¹.

ثانيا : نظرية تكاليف التبادل :

وضع « Williamson » سنة 1985 القواعد الجديدة لاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وإدخال الفرضيات السلوكية الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان، كما أن نظرية تكاليف الصفقة، ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك للمؤسسات باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود، فهي أكثر شمولية من التناظر بين الأعوان الاقتصاديين، وفحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين، أو الاثنين معا) هذه النظرية هي فرع من اقتصاد المؤسسة الحديث، والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية، وهي نظرية ذات صبغة اقتصادية صرفة، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقد الذي يربط المتعاقدين .

وسنأخذها بما يتماشى مع دراستنا، كونها تعتمد على العقود التي تحد من انتهازية الشريك

1 - مفهوم نظرية تكاليف التبادل :

¹ حمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص:72.

يعتبر «R.Coase» أول من تكلم عن مصطلح "تكاليف الصفقات أو المعاملات"، فقد استعمله لوضع إطار نظري لتوقع متى تقوم المؤسسات بتنفيذ أنشطة اقتصادية معينة، ومتى تؤدي أعمالها في السوق، فقد ناقش "تكاليف استخدام آلية التسعير" في ورقته البحثية طبيعة المنشأة سنة (1937)، ثم ناقش للمرة الأولى مفهوم تكاليف المعاملات وأشار إلى "تكاليف معاملات السوق" مرتبطة بالتناظر مع المعلومات وانتهازية الأفراد، في عمله الفريد من نوعه مشكلة التكاليف الاجتماعية (1960)، ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين أصبح منطق تكاليف المعاملات معروفًا جدًا على نطاق واسع من خلال اقتصاديات تكاليف المعاملات لـ «Williamson» وتستخدم اقتصاديات تكاليف المعاملات اليوم لتفسير عدد من السلوكيات المختلفة، وينطوي هذا عادة على اعتبار أن "المعاملات" ليست فقط الحالات الواضحة من الشراء والبيع، ولكنها تنطوي أيضًا على العلاقات الاجتماعية. يعرف «Williamson» نظرية تكاليف الصفقات بأنها نوعان من التكاليف قبلية قبل إبرام العقود، وأخرى بعدية،

2-فرضيات نظرية تكاليف التبادل : تعتمد نظرية تكاليف الصفقة على فرضيتين سلوكيتين هما: الرشادة

المحدودة وانتهازية الأفراد.1

- الرشادة المحدودة: ومضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة ، لأنه لا يملك المعلومات الضرورية ، والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد . وكنتيجة لذلك تكون في غالب الأحيان العقود غير مكتملة ..
- انتهازية الفرد: الفرد بطبيعته انتهازى ، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية ، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح، فالانتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، وإعلان الغشل وبتحريف العبارات .

¹ رزيقي عمار ، التمهيد بإدارة الصيانة كخيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الإنتاجية،دراسة حالة : المركب المنجمي للفسفاط، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة،2011،ص:180.

3-الثقة ونظرية تكاليف التبادل: يشتهر «Williamson» برفضه للثقة في نظرية تكاليف المعاملات، ويعتبر الأشخاص الذين يضعون ثقتهم في الآخرين بأنهم معرضون لخطر الانتهازية طالما الطرف الآخر يسعى دائما لتحقيق مصالحهم الخاصة، فالثقة غير مجدية عندما يفترض المرء أن العوامل الاقتصادية تتأثر بالسعي لتحقيق مصالحها الفردية ، و يقترح كبديل لها مفهوم الحسبة كآلية تحكم التبادلات التجارية.

وحيث أن أي عمل اقتصادي يخضع إلى المنطق الحسابي، فإن الثقة لا فائدة منها بالنسبة له.

ومع ذلك ، يقر «Williamson» أنه على المستوى الشخصي، يمكن لعامل الثقة أن

ينحرف عن السلوكيات المحسوبة، لا سيما في سياق العلاقات الحميمة بين أفراد مثل الصداقة والمحبة والأخوة، حيث يكون التداخل الاجتماعي قويا جدا لا يمكن تفسير السلوكيات عن طريق التفكير التطبيقي، و يعترف كذلك أن وجود عناصر ثقافية أو عرقية أو دينية يمكن أن يؤدي إلى التقليل إلى حد كبير من نطاق السلوكيات المحسوبة¹

ثالثا : نظرية الوكالة:

تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة تشرح أنه بسبب المصالح المتعارضة للأفراد أو المنظمات والعلاقات التعاونية يستلزم بالضرورة وجود تكاليف الصراع التي تقلل من أرباح الطرفين، ونظرية الوكالة يمكن تطبيقها على مختلف ظواهر المؤسسة، فهي تهدف إلى تحليل العلاقة التعاقدية بين الوكيل والموكل، كما أن نظرية الوكالة تعتمد على المقاربة التعاقدية، و تقدم المؤسسة على أنها نظام من العلاقات تتميز بالتعاقد بين الأعوان الاقتصاديين، وهذه العلاقة التعاقدية تتميز في غالب الأحيان بتضارب المصالح وتناظر المعلومات

¹ O. Williamson , Op-Cit, p:456.

(الانتهازية) بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة، أي أنها جاءت أساسا للفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها، وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار أسلوب صيانة معين مثلا متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح الآخرين .

1- مفهوم نظرية الوكالة :

يعود أصل نظرية الوكالة الى الفيلسوف الاقتصادي «Adam Smith» عند طرحه لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم، وتظهر بشكلها الرسمي في بداية سبعينيات القرن الماضي، حيث عرفها كل من «Jensen et Meckling» (1975) " بأنها تصور فكري يوظف كأداة بحث لتحليل ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني هذا بصفة عامة، وتتشأ علاقة الوكالة بين طرفين عندما يوكل الطرف الأول الوكيل (الأصيل) ، طرف ثاني الموكل (العون) بتنفيذ مهام معينة لحسابه، ويتحصل بذلك على سلطة اتخاذ القرار في حدود ما يمليه العقد، بينما يتحمل الطرف الأول نتائج قرارات الطرف الثاني"¹

وتعرف نظرية الوكالة أيضا بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.²

2- تكاليف نظرية الوكالة

تنشأ تكاليف الوكالة حسب «jensen et mecklin» من فرضية الرشادة أين يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل تعظيم المصلحة العامة وتعظيم ثروته، و تسود هذه العلاقة (الرئيس/الوكيل) حالة اللاتماثل L'asymétrie في المعلومات أي المعلومة التي يعرفها الشخصان ليست نفسها، فالوكيل

¹ C.Benjamin, O.WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, librairie générale française, Paris, 1995,P : 93.

² زريقي عمار، مرجع سبق ذكره، ص:185.

عموما له معارف أكثر من الرئيسي حول المهمة التي يجب أن يقوم بها مما يؤدي إلى القول أن العقد غير تام، وإذا أراد الرئيس مراقبة الوكيل فعليه تحمل تكاليف أخرى للوكالة هي:

- تكاليف الرقابة والرصد (تكاليف عدم الثقة): وهي تكاليف يتحملها الأصيل (الموكل) للتأكد من أن المسير أو أعضاء مجلس الإدارة يتصرفون من منطلق المصلحة العامة وليس مصالحهم الشخصية، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة الداخلي، وقد يتعدى ذلك إلى اللجوء إلى رقابة خارجية .
- تكاليف الالتزام: وهي التكاليف التي يتحملها الوكيل من أجل أن يثق به الموكل، وتكون مصالحه في صف واحد مع مصالح الموكل كحواجز المادية السكن الوظيفي و السيارة.
- تكاليف الفرصة البديلة: والتي تعني خسارة المنفعة التي يتكبدها الأصيل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل، هذا التضارب يجعل التصرفات تختلف بين الأصيل والوكيل، مثل التخصيص السيئ للموارد سواء من ناحية الجودة، الكمية، النوعية، أو السعر، والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل. واختلاف التصرفات على الثروة يعبر عنه بالخسائر المتبقية .

والاختلاف بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقة يكمن في أن الأعوان الاقتصاديين ليس لهم القدرة على تحرير بوضوح تام عقد يتوقع سلوكيات أو تصرفات الطرفين التي يخبئها المستقبل

3-الثقة التنظيمية ونظرية الوكالة:

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة الثقة وتعارض المصالح بين طرفي العقد، وذلك من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها سلسلة من العقود أو التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى، وكجزء من

نظرية الوكالة، يتعرض الطرف الاصيل (الموكل) لمخاطر الناجمة عن التبعية للوكيل. للسيطرة على وكيل والحذر من أي السلوك الانتهازي من جانبه، وهذا ما يكلف الموكل تكاليف الرصد والرقابة،¹ في حين إذا كانت العلاقة بين الموكل والوكيل قائمة على الثقة المتبادلة، فهذا كفيل بالسيطرة على تصرفات الوكيل، وفي هذا المعنى، ويمكن عرض الثقة التنظيمية داخل نظرية الوكالة كبديل الرقابة والرصد وحتى تكاليف الفرصة البديلة، لان التفاهم بين الطرفين الناتج عن الثقة المتبادلة سيحد من تضارب المصالح وبالتالي يقلل من التكاليف². وقد أظهرت العديد من الدراسات أن نوعية الاتفاقيات بين الطرفين ودرجة تعقيدها يعزز التفاعل وجودة البناء، التي تسمح بتعزيز الثقة وزيادة سمعة الشريك، هذه المعايير تمثل بالنسبة للشريك عربون ثقة تجعله يشارك في تطوير وتقاسم لغة المعرفة والمعلومة مشتركة في العمل الجماعي.

و تسعى النظرية إلى شرح أشكال الصراعات التنظيمية و البحث في حل هذه النزاعات، أو بعبارة أدق، خفض التكاليف الناجم عن هذه الصراعات بالاعتماد على الية الحوافز وكذلك صيغ العقود(سمعة والأقدمية العلاقات) حيث تفترض أنه كلما زادت مدة العقد كلما زادت الثقة بالنسبة للمسيير ونفس الشيء بالنسبة للعمال ولعل من بين لأهم الاسباب في اختلاف درجة ولاء العمال لمؤسساتهم بين اليابان والعديد من الدول، هي صيغ العقود، حيث تعتمد المؤسسات في اليابان على العقود الطويلة "الأبدية اليابانية" أي أن إذعان الموظف الياباني لنظام العضوية الذي لا يوجد به أي إلزام بحقوقه، وهذا ما يزيد من فرص بقاءه موظفاً في المؤسسة، فحتى لو إنتهى العمل المنوط به سيتم نقله إلى قسم آخر بنفس المؤسسة. وهذه هي أسس عقود التوظيف التي باتت معروفة عالمياً³

¹ I.Chouk , Achat sur internet comment susciter la confiance, Edition L'Harmattan, Paris 2009 ,p : 32.

²Ibid ,p :37.

³ هاماجوتشي كي إتشيرو، نظام التوظيف في اليابان، <http://www.nippon.com/ar/currents/d00088> تاريخ

الاطلاع 03:18 2017/06/13

و على هذا الأساس تظهر الثقة التنظيمية كأداة فعالة في تقويم السلوك الانتهازي للإدارة، و أداة للالتزام من قبل للمسير التي تقلل من الرقابة الصارمة على التسيير، في نفس الوقت تقلل في التكاليف التي قد ينتج عنها خطر العجز، فيفقد المسير منصب عمله، وهذا القيد المتمثل في العجز سيجعل المسير يهدف إلى

تعظيم ثروة المؤسسة¹

رابعاً : نظرية الالعاب

ظهرت نظرية الالعاب أو نظرية المقابلات على يد العالم الرياضي الفرنسي **Emile Brogr** خلال الحرب العالمية الاولى (1921)، وانتشرت في أوساط البحث العلمي في نهاية القرن الماضي بعد ما نشر كل من عالم الرياضيات الهولندي «**Ven Neumann**» و عالم الاقتصاد «**O.Morgenstern**» كتابهم بعنوان **The Theory of Games and Economic Behavior** (1944)² واعتبرت أداة لتحليل السلوك البشري لما لديها من تطبيقات في العديد من المجالات (علم الإدارة أو الاقتصاد، السياسة، المنافسة، المفاوضات، الصراعات ومجالات الصناعة والطاقة والخدمات...الخ)، بل لها تطبيقات غير محدودة تستخدم حتى في فهم بعض السلوكيات الاجتماعية، وقد تم استخدامها في مجال الإدارة لمحاولة الإجابة عن السؤال لماذا تدخل المؤسسة في علاقة تعاونية؟

1- مفهوم نظرية الألعاب:

هي مجموعة من القواعد المحددة لطرائق التأثير المتاحة للطرفي العلاقة وقد يشترك فيها جانبين أو أكثر تتضارب وتتعارض مصالحهم، بحيث يحاول كل واحد منهم تحسين وضعه على حساب الآخر³.

¹Y. Murat, Introduction à la théorie des jeux manuel et exercices corrigés, Dunod, paris 2003, p : 48

² مؤيد عبد المحسن، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص: 293

³ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والإعمال دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص:490.

و هي مجموعة من النماذج الرياضية تمثل القرارات التفاعلية، تختلف باختلاف عدد الأهداف وعدد المشاركين في صنع القرار، قد تكون علاجاً شاملاً إذا ما استطاعت أن تنتبأ بالكيفية التي سيلعب بها الأفراد، ولكن نظرية الألعاب لا تستطيع أن تحل كل مشكلات العالم، لأنها لا تتجح إلا عندما يلعب البشر بعقلانية رشيدة، فهي لا تستطيع أن تنتبأ بسلوكيات شاذة¹، وتعتمد نظرية اللعبة على موقف يتخذه اللاعبون وأقلهم إثنين للوصول إلى قرار.

2-أنواع الألعاب في النظرية:

تتميز نظرية الألعاب بعدة أشكال من الألعاب، وفقاً لعدد اللاعبين وظروف اللعب نفسها ومن هذه الأشكال²:

-**اللعبة الفردية (الشخص الواحد):** حيث لا يوجد تضارب حقيقية في المصالح، لان المصلحة الوحيدة هي مصلحة اللاعب الفردي نفسه، وفي هذه الحالة فان الحظ هو بنية اللعبة الأساسية ولا منافس بخيارات اللاعب الآخر، مثل لعبة **Solitaire** الفردية

-**اللعبة الثنائية (لعبة الشخصين):** وهو أكثر الأنماط انتشاراً، ويضم الكثير من الألعاب المعروفة مثل الشطرنج، الداما، وأي لعبة تعتمد على شخصين إثنين.

يتم تحليل الألعاب الثنائية في نظريات الألعاب بشكل موسع، وتكمن الصعوبات الحقيقية في عملية تمديد النتائج التي تؤدي إليها الألعاب من حيث التفاعل بين اللاعبين المختلفين، ذلك أن جميع الخيارات والحركات الممكنة تكون في الألعاب الثنائية متوقعة، بينما بوجود ثلاثة لاعبين أو أكثر، وتكون الإحتمالات وخيارات الفرص معقدة وعشوائية، بسبب الظروف التي تنشأ عن اللعبة لينتج عنها أما

¹ كين بينمو، نظرية الالعاب، ترجمة، نجوى عبد المطلب، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة 1، القاهرة، 2016، ص: 12.

² محسن حسن المعموري، مبادئ علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة 1، عمان، 2014، ص: 114.

التعاون والالتحام أو الاصطدام بين اللاعبين، لذلك تكون المعضلات الأكثر صعوبة هي التي تتضمن أكثر من لاعب.

3-قواعد الثقة في نظرية الألعاب:

وضع « Kreps » مجموعة من القواعد تظهر وجود العديد من المواقف والأشكال المتعددة للألعاب عند شخصين A و B، و لإظهار المواقف المحتملة في سلوكيات الطرفين، يقترح حالة من التفاعل الرسمي بين طرفي الثقة من خلال الجدول التالي:

شكل (5/1) لعبة الثقة عند Kreps

اللعبة B		اللعبة A	
عدم الثقة	الثقة	الثقة	عدم الثقة
(10-0)	(5-5)		
(0-0)	(0-10)		

Source: Kreps, R. Wilson 1990, Reputation and Imperfect Information, Journal of Economic Theory, n°27, p:253

وكمثال "معضلة السجين" التي تعد أساس معظم النظريات العقلانية ونظريات الثقة هذه التجربة لصقل وتطوير مواقف الناس على التعامل مع الغموض، وهي عبارة عن اثنين من طرفي الثقة تواجه خيارين: إما التعاون أو عدم التعاون. ويجب على كل شخص أن يتخذ قرارا دون معرفة ما سيقدر الآخر، وهنا تتجسد جوهر الثقة التي يبني عليه مصير السجينين.

(5-5) إذا لم يعترفا الاثنان عن بعضهما، يعني طرفي الثقة يفضلان التعاون، وهنا سوف تثبت إدانتها لعدم التعاون مع القضاء، مع التخفيف في الحكم وليكن مثلا 5 سنوات لكليهما.

(0-10) اما إذا اعترف الطرف الاول A ولم يعترف شريكه B في الجريمة، فسوف يطلق صراح الطرف

الاول لتعاونه مع القضاء، ويخسر B الذي وضع ثقته في غير محلها وتكن النتيجة 10سنوات كاملة

(0-10) وإذا لم يعترف A واختار التعاون، واعترف شريكه B الذي اختار الخداع، فسيصبح مُداناً ويحكم

عليه القضاء بأقصى مدة في السجن.

(10-10) وإذا لم تكون هناك ثقة الطرفين فلن يكون هناك تعاون وبالتالي سيعترفان عن بعضهما ويخسران

القضية بحكم مشدد لكلهما (10-10).

أظهرت نظرية الألعاب أنه بالإضافة إلى العلاقة التعاونية الاجتماعية التي هي جزء من تكويننا

البيولوجي، فإن السمعة ستكون حلاً لمشاكل الثقة في التطبيقات السلوكية، فهي قابلة للتطبيق بالاعتماد

على تحليل شخصيات وظروف الأشخاص عموماً، لكن دقتها ليست مطلقة كون الأمر كثيراً ما يتضمن

متغيرات عديدة تجعل حالات مثل معضلة السجن حالات خاصة وبسيطة جداً، اما بالنسبة للناحية

الاقتصادية فتطبيقات نظرية اللعبة كبيرة ومتعددة للغاية كما أنها معقدة، فالأمور لا تكون أبداً بسيطة

وسهلة كما هو الأمر في المثال أعلاه، لذا فهي تطبق عادة من قبل برمجيات مخصصة تتبع التغيرات

وتتخذ القرارات تبعاً للتغيرات الحاصلة، ونادراً ما يتم تطبيقها من قبل البشر في الأنظمة شديدة التعقيد

إنَّ جوهر نظرية الألعاب يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم و

التي يسعون لتحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم بعض السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي

يتعاملون جميعاً معه، فهذه النظرية لا تفرض فوز طرف كامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد

تنتهي المباراة بحدوث نوع من الثقة بين الطرفين بحيث يتم تقادي الخسارة المطلقة، وتعالج مشكل عدم

الثقة بين اطراف العلاقات الذي لا يخدم الطرفين.

خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذه الفصل بالتفصيل الاطار النظري وأدبي لمفهوم الثقة التنظيمية، حيث تطرقنا إلى أبرز المقاربات النظرية الرئيسية التي استخدمها الباحثون في الثقة التنظيمية، مع الأخذ بعين الإعتبار تعدد السياقات في مفهومها سواء كان سياق اجتماعي، اقصادي، اداري، أو نفسي ، وكذا تناول المقاربة النظامية لأبعادها، ثم أهم ما جاءت به النظريات العلمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، والتي تعتبر أحدث المقاربات التي تأخذ بعين الإعتبار الثقة كمحدد أساسي للمنظمة.

كما حاولنا تقديم نموذج لقياس الثقة التنظيمية في المنظمات يقوم على أساس استبيان يحدد فيه بشي من التفصيل لمواقع الخلل للثقة التنظيمية في المنظمة، وخلصنا إلى ضرورة توسيع نطاق البحث بإدراج تأثيرات السياقات الثقافية والاجتماعية كمتغير مادية ومعنوية لرفع من مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة، كما وخلصنا أيضا أن مستوى الثقة التنظيمية مهما كان عالي لابد من مراعاة جوانب أخرى في السلوك الإنساني تضمن ولاء الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

تحليل العوامل المكونة والمؤثرة فيه

- 1 الإلتزام التنظيمي - مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة.
- 2 المقاربات الحديثة و طرق بناء الإلتزام التنظيمي.
- 3 الإلتزام التنظيمي وبعض محددات بيئة العمل
- 4 الرضى الوظيفي كوسيط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- 5 تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.

تمهيد

مما لا شك فيه أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد، ودقيق لظاهرة ارتباطيه معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لإدراكها، وفهم حقيقتها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية، وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث، إذ نجد العديد من الدراسات الحديثة، في مجال العلوم السلوكية ركزت جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين الثقة التنظيمية والالتزام، ففي الفترة المعاصرة تطورت فكرة أن نجاح المؤسسة يمكن أن يتوقف على شيء غير ملموس، غامض، وغير دقيق؛ لكن أكثر إنتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح في المؤسسات الحديثة، هذا الشيء يتمثل في الالتزام التنظيمي، حيث سنحدد ضمن هذا الجزء المفاهيم الفلسفية للالتزام التنظيمي، أبعاده، ومكوناته، ثم التطرق الى مفهوم الرضى الوظيفي كمتغير وسيط والعلاقة بين أبعاد الثقة والالتزام.

III . 1 الإلتزام التنظيمي - مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة :

أثبتت الأبحاث والدراسات التجريبية أن المؤسسات الرائدة تتميز بالمستوى العالي من الإلتزام التنظيمي، وهذا المستوى يتشكل نتيجة لجهود الأفراد المخطط له بوعي، والموجه نحو تعزيز روح الإلتزام التنظيمي لصالح جميع الأطراف المشاركة. وبما أن المؤسسة كيان إجتماعي معقد، فإن طاقتها الأساسية يقررها مستوى الإلتزام التنظيمي السائدة في لحظة تاريخية معينة.

و تؤدي المرونة المتزايدة لعالم العمل إلى تغيير عميق للعلاقات داخل المؤسسات، بين الموظفين وأرباب العمل ومكان العمل، ومن المؤكد أن العلاقة بين الأفراد والمؤسسات هي محور هذه التغييرات، ولذلك فإن المنظمات في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى وجود علاقات متينة مبنية على الثقة، تدفع الأفراد إلى الولاء التام لهذه المنظمات، والوقوف معها في أوقات الشدة، لهذا يتم السعي بشكل متزايد إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي في المنظمات بسبب تأثيره الإيجابي على تحقيق النتائج التنظيمية والاحتفاظ باليد العاملة،

سنحاول في هذا الجزء من السياق النظري تحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي الذي يعتبر المتغير التابع لفهم محور تغييرات العمل، مع تقديم أنواع معينة من الإلتزام التنظيمي وفقا لمتطلبات الدراسة.

أولاً: نحو تحديد واضح لمفهوم الإلتزام التنظيمي :

شهد أواخر الستينات وأوائل السبعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، اهتمام واسع ووعي كبير حول إلتزام الموظفين بأماكن عملهم، وكان أساس هذا الاهتمام يدور حول التزم مدراء الشركات وأساتذة الجامعات تجاه شركاتهم وجامعاتهم ، و يمكن تبرير الاهتمام بهذا المفهوم في الإدارة من خلال حقيقة أن الإلتزام يبدو مؤشراً جيداً لاجتهاد الأفراد وولائهم للمنظمة وبشكل أكثر تحديداً، يرتبط الإلتزام التنظيمي باستقرار الأفراد وبالتالي المنظمة، (أي انخفاض معدل المغادرة الطوعية)، وحضور

الموظف (معدل التغيب المنخفض) ، والأداء الوظيفي، وجودة خدمة العملاء¹، لذلك فالالتزام التنظيمي هو مفهوم مقترح لالتقاط جانب مهم من مشاركة الموظفين في المنظمة، وفي الواقع هو يعكس طبيعة وقوة الروابط التي تجذب الفرد إلى عمله، كذلك هو معيار هام للفعالية التنظيمية، لأنه يتنبأ باستقرار الموظفين ودرجة التفاعل. فهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على الاعتماد على استمرارية مساهمات الموظفين في أنشطتها وتطويرها بالإضافة إلى ذلك، يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً جيداً لجودة الحياة في العمل، في هذا الجزء سنحاول فهم الالتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته لكن قبل ذلك نتطرق أولاً إلى:

1- دراسة الأسس النظرية للالتزام التنظيمي :

أصبح موضوع الالتزام التنظيمي من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الإهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي ، يمكن أن نلمسه من خلال ظهوره في العديد من مراكز البحث الأكاديمية، والمعاهد التدريبية باعتباره مطلب أساسي من متطلبات التغيير والنجاح، لذلك أصبح تبني سياسات الالتزام التنظيمي من قبل المؤسسات ضرورة حتمية لا إختيارية سعياً منها لنجاح المؤسسات وسبباً لقدرتها على البقاء، ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة، وعليه يأتي هذا الجزء ليسلط الضوء على دراسة وتحليل الأسس النظرية للالتزام التنظيمي .

- الالتزام لغةً

لزم الشيء، ثبت ودام، ولزم بيته لم يفارقه والالتزام الاعتناق، والتزم الشيء أوجبه على نفسه.² استعملت الأدبيات الأوروبية مصطلح « **Implication** » للدلالة على الالتزام، اما الدراسات الكندية فتستعمل مصطلح « **Engagement** » ، كترجمة للمصطلح الإنجليزي « **Commitment** » والذي

¹ M.Estelle, Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Bibliothèque et Archives nationales, Montréal,2008,p :18

² المنجد، الجزء الاول، دار الشروق، 1996، ص :820، وانظر لسان العرب، ج 12 ، ص 542

يعني القدرة على الوفاء بالعهد، كون الالتزام هو تعهد لطرف ما.¹

وجاء في قاموس «Webster» ان الالتزام سلوك إنساني له ثلاث معاني:

- هو إنجاز أو إتيان فعل طبقا لخطة مسبقة، مثل الرسائل والأبحاث العلمية؛

- هو توصيل رسالة إلى الطرف المعني بأمان؛

- هو أن يتعهد الشخص بالقيام بعمل ما بطريقة معينة في الأداء.

- الالتزام اصطلاحا:

أشارت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى أن الالتزام له عدة مرادفات كالانضباط،

الطاعة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، وبالرغم من الاختلاف اللغوي، إلا أنها في الأخير تعني بقاء الفرد

في منظمته، وبناء عليه يمكن سرد بعض التعاريف لأهم الكتاب على النحو التالي:

- الالتزام هو أن يوجب الإنسان على نفسه أمرا، إما باختياره وإرادته كما في الالتزام بالعقود سواء كان

من جانبين كالإجارة، أو من جانب واحد كالوقف، وإما بإيجاب المشرع وذلك لما له من سلطة².

- ويعرف «Meyer» الالتزام بأنه قوة تربط الفرد بأحد السلوكيات ذات معنى بالنسبة لوجهة ما أو

وجهات متعددة.³

- يعرف كل من «O'reilly et Chatman» الالتزام على أنه ارتباط النفسي للشخص بوجهة ما

وهو حالة نفسية تقوم أساسا على تمثيل الفرد لوجهة معينة، كالحياة المهنية في المنظمة⁴.

¹ مراد نعمون، اتساق القيم و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2006، ص:65.

² سمير عبد الحميد رضوان حسن، المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر، الطبعة 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2004، ص:353.

³ J.Meyer, L.Herscovitch, Commitment in the workplace. Toward a general model, Human Resource Management Review, vol.11,N3, PP:299-300.

⁴ حمادات، محمد حسن، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص:35.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الالتزام يختلف باختلاف وجهته، فقد تكون وجهة التزام الشخص، هي المهنة أو القائد أو جماعة العمل أو نقابة العمال، أو التنظيم... الخ، كما قد تتعدد الوجهات عند نفس الشخص، وتعتبر وجهة التنظيم أول وأهم الوجهات التي تناولها الباحثون والكتاب، في هذا الميدان، فهي أكثر شمولية واتساعاً من باقي الوجهات التي بدورها أخذت نصيباً مهماً في الدراسات الحديثة، ولذلك اخترنا وجهة التنظيم في دراستنا.

- الالتزام في الأدب الإسلامي

الالتزام هو لاستقامة: وهي السير السوي الذي ليس فيه اعوجاج ولا انحراف، قال الله تعالى " إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا " سورة فصلت الآية 30، قال ابن القيم سمعت ابن تيمية يقول استقاموا على محبته، والتزموا عبوديته فلم يلتفتا عنه يمناً ولا يسرة¹، فالملتزم بالإسلام قد ألزم نفسه بامتثال أوامره واجتناب نواهيه، واتخاذ الإسلام عقيدة وعبادة ومعاملة وأخلاقاً وسلوكاً في الظاهر والباطن، ويعيش المسلم إسلامه في سره وعلايته، في نفسه ومع أسرته، وفي مجتمعه ومع سائر الناس، فهو الاعتصام: واعتصم بالشيء أي لازمه وتمسك به قال تعالى " وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا " سورة آل عمران الآية 103، وسماه الله تعالى حبلاً لأن من تمسك به نجى من تركه هلك.²

2- تحليل مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي هو واسع يصعب تحديده كونه يستخدم من قبل مختلف أصحاب المصلحة في مختلف المجالات، على سبيل المثال: يمكننا التحدث عن الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، ويتفق العديد من الكتاب و الباحثين مثل : «Becker ، Benkhoff ، Mowday ، Mottaz &

¹ ابن القيم الجوزية، تحقيق: محمد المعتصم بالله البغدادي، مدارج السالكين، مجلد2، طبعة 7، دار الكتاب العربي، 2013، ص:104.

² عبد الله بن عبد الرحمن الجبير، حقيقة الالتزام، دار أثر السعودية للنشر، 2011، ص:11.

Meyer ؛ Kidron, « إلى أن طريقة تحديد الالتزام التنظيمي يعتمد على نهج الالتزام الذي يلتزم به المرء (إما كموقف موظف، أو كقوة الروابط بين الموظف والمنظمة، أو علاقة مصالح بين الطرفين) ، وفقا لذلك يتم تعريف الالتزام التنظيمي من المداخل التالية:

ثانيا : المداخل النظرية لدراسة الإلتزام التنظيمي :

تعد المقاربة النظرية عنصراً مهماً في دراسة الإلتزام التنظيمي، فهي مجموع الأنشطة العقلية والذهنية وعملية فكرية تفيد في دراسة الإلتزام التنظيمي وفهم الظواهر المختلفة له، كما تمكننا من اختزال الواقعية إلى مجموعة المبادئ المجردة من خلال تقديم فهما علميا له، وسنحاول فيما يلي مراجعة بعض المقاربات التي تعالج الإلتزام التنظيمي. وسنعمد على ثلاث مقاربات نظرية وهما:

- المدخل التبادلي للإلتزام التنظيمي

- المدخل السلوكي للإلتزام التنظيمي

- المدخل الاجتماعي للإلتزام التنظيمي

1-المدخل التبادلي للإلتزام التنظيمي: يرى أصحاب هذا المدخل أن الإلتزام التنظيمي ما هو الا محصلة للعلاقات التبادلية ومنافع بين المنظمة والأفراد، أي انه طبقا لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت قوة الإلتزام التنظيمي ويعتبر استثمار الفرد في منظمته، فكلما زادت تكاليف هذا الاستثمار- التي لا يمكن تعويضها- ارتفعت تكاليف مغادرة المنظمة، فهو يرى أنه من مصلحته الاستمرار في الإلتزام بمنظمته¹، اذن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الأفراد والمنظمات، وهو وسيلة للتبادل ونوع من أنواع المقايضة، وهذه أبرز التعاريف في هذا المدخل:

¹ A.Ayari, l'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés, phd en science de gestion, institué supérieur de gestion ,université de Lille , 2014, p :23.

- يعرف كل من «Herbiniak & Alutto» الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة هيكلية تحدث كنتيجة

لتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين¹؛

- يتحقق الالتزام التنظيمي حسب «Becker» عندما تقترن استثمارات العامل ومنه منافعه، مع عمله،

فتلقى المصالح بينه وبين المنظمة وينشأ الالتزام التنظيمي²؛

- ويعرفه «Kidron» بأنه عبارة: عن علاقة تبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها

اتفاقا حول استثمار متبادل مابين الطرفين³؛

- حسب «Mottaz» يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: "استجابة أو موقف فعال الناتجة عن تقييم

لحالة العمل التي تربط أو تعلق فرد في المنظمة"⁴.

يركز المدخل التبادلي في تعريفه للالتزام التنظيمي على الجانب المادي أكثر من أي شيء، ويربط قوة

الالتزام بمدى تحقق المصالح والمنافع لكلا الطرفين، وهذا واقع وموجود لا يمكن إنكاره، لكن في المقابل

هناك جوانب أخرى، يمكن أن تزيد أو تنقص من مستوى الالتزام التنظيمي، فهناك نوع من الالتزام لا يقوم

على المصالح بقدر ما يقوم على قوة الروابط الاجتماعية، والملاحظ من هذه التعاريف أيضا أنها قديمة

نسبيا، في ستينات وسبعينات القرن العشرين، وربما الجانبين السلوكي والاجتماعي في تكوين العلاقة بين

الفرد ومنظّمته لم يكونا مطروحا بشكل كافي مقارنة مع اليوم.

2- المدخل السلوكي للالتزام التنظيمي: يشير هذا الاتجاه الى سلوك الفرد بالبقاء في منظّمته حتى لو

تعرض إلى إغراء من طرف منظمات أخرى، فقد يرفض الفرد العمل في منظمة أخرى بالرغم من

الإغراءات التي أعطيت له لكون سلوكه مرتبط بمنظّمته ويشعر بوجود منافع ستعود عليه في المستقبل

¹ H. Becker, Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology. 1960, p:32.

² T.Becker & D. Randall, Validation of a Measure of Organizational Citizenship Behavior Against an Objective Behavioral Criterion. Educational and Psychological Measurement.vol54,N1, 1994, p :160.

³A. Kidron, Work values and organizational commitment, Academy of management review, vol 21,No 2 ,1978, p : 239.

⁴ B.John,& G.jeffrey, human resource management practice and theory, Edmondson England, 1994, p:148.

أكثر من المنافع التي يجنيها في حال غير المنظمة¹، ويعتبر المدخل السلوكي نوع من رد الفعل تجاه الالتزام بالمواقف، والذي يُنظر إليه على أنه غامض نسبياً وليس محددًا تمامًا، ووفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بـ:

- الالتزام التنظيمي هو شكل من أشكال القيود، تفرضها المنظمة ذات استقرار لإفرادها، لمنعهم من تغيير المنظم، وتجبرهم على إتباع مسار معين²، وهذا ما نلمسه بشكل ملفت في المنظمات المتنافسة، في عقد الوفاء (**contrat de fidélité**) لمدة معينة يمضيه العامل عند دخوله؛

- وقد عرفه «الشوادفي» بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف بالمنظمة وتنمية العضوية بها³

- يعرف «Meyer» الالتزام التنظيمي بأنه: " الحالة السيكلوجية (النفسية) التي تربط الفرد بمنظمتة"⁴.
- أما «Liker & Hoseus» فقد عرفا الالتزام التنظيمي بأنه: " التفاني النفسي من أجل تحقيق الهدف أو إنشاء علاقة"⁵

- ويعرفه «Chong et al» بأنه: " الحالة النفسية والعقيلة التي تجذب الفرد إلى مسار الوظيفة ذات الصلة بواحد أو أكثر من الأهداف، وكذلك الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة."

¹ احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص: 185.

² J.Meyer & ,Herscovitch, Op-Ci, p: 301.

³ الشوادفي محمد، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، المجلد 24، العدد 6، 2002، ص: 265.

⁴ J.Meyer & al, Employee Commitment and Motivation : a Conceptual Analysis and Integrative Model, Journal of Applied Psychology, 2004, vol 89, n6, p:991.

⁵ Ibid ,p :994.

- وحسب «Cohen» هو: " حالة من الشعور الداخلي تشبه الولاء الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي ويأمل من خلاله زيادة فعالية المنظمة"¹.

- يعرفه كل من «Eslami & Gharakhani» بأنه: " الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم"².

جاء مدخل السلوكي _ ويسمى أيضا المدخل السيكولوجي النفسي_ بعكس ما جاء به المدخل التبادلي الذي فسر الالتزام التنظيمي بالعوامل المادية، فأصحاب هذا المدخل يرون أن قوة التزام الفرد بمنظمته يعود بالأساس، إلى الحالة النفسية للفرد والتي تتأثر بالكثير من العوامل والمؤثرات كالظروف المحيطة، الأشخاص الذين يتعامل معهم، الأحداث اليومية التي يمر لها، وردود أفعاله تجاه المواقف المختلفة في الحياة اليومية كالموت، السفر ، النجاح، والفشل....الخ

قد يفسر ضعف الالتزام لبعض الأفراد في بعض الحالات، للحالة النفسية التي يمر بها، لكن كما هو معلوم أن مزاج الأشخاص في تقلب مستمر فأحيانا سعيد وأحيانا تعيس، وهناك الموت والحياة، الفشل والنجاح، فإن كانت الحالة النفسية الجيدة تزيد من الالتزام التنظيمي، فلا بد من تقلبها ولو بعد حين، والعكس صحيح.

3- المدخل الاجتماعي للالتزام التنظيمي: يدرس هذا المدخل السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة والمنظمة، كاستجابات لمثيرات إجتماعية، وهدفه بناء مجتمع أفضل قائم على فهم سلوك الفرد والجماعة، بمعنى انه يدرس السلوك الاجتماعي للجماعة، فالجماعة هي وحدة إجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد تربط بينهم علاقات إجتماعية ويحدث بينهم تفاعل إجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم على بعض في

¹ A.Cohen , Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness, Journal of business research, 26, 1993, p : 75.

² J Eslami , & J.Gharakkani , " Organizational Commitment and Job Satisfaction ",Journal of Science and Technology , vol.2, no.2 , 2012,p85.

البقاء والاستمرارية أطول مدة مع الجماعة (في المنظمة)¹، ويهتم بالخصائص النفسية للجماعات وأنماط التفاعل الاجتماعي والتأثيرات التبادلية بين الأفراد مثل العلاقة بين العامل والقائد والتفاعل بين الزملاء، ونورد أهم التعريفات فيما يلي:

- عرفه « الحمزاوي » بأنه: " شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص وارتباطه بالعملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وإزدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته"².

- يعرفه « عبد الباقي » بأنه: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار فيها"³.

- أما « فلييه وعبد المجيد » فيعرفان الالتزام التنظيمي بأنه " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم"⁴

- يعرف « الخشروم » الالتزام التنظيمي على أنه جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وبما يحويه من أفراد ومنظمات وما يسوده فيه من أفكار ومبادئ وقيم⁵.

¹ مراد يوسف علوان، علم النفس الاجتماعي، دار المنظومة، بغداد، 199، ص: 36 .

² الحمزاوي محمد، العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة التعليم الأساسي و مستويات الالتزام التنظيمي لديها مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، المجلد 4، العدد 13 الجزء 1 ص: 370.

³ عبد الباقي صلاح ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص: 85.

⁴ فلييه فاروق و عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة عمان، 2005، ص: 286.

⁵ الخشروم محمد، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد 3، ص: 169.

ركز المدخل الاجتماعي في تعريفه للالتزام كما تابعنا ذلك، على الفرد والمجموعات غير الرسمية بدرجة أكبر، وتشير إلى أهمية العناية بها وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المنظمة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني. ومن ناحية أخرى فإن هذا المدخل إعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المنظمة، وأهداف وحاجات أعضائها. ولقد تصور دعاة هذه المدخل أنه إذا تحقق هذا التعادل تحقق معه الالتزام التنظيمي، وبالتالي تكون المنظمة في وضع مثالي يمكنها من تحقيق أهدافها دون معوقات أو مشاكل، ويصبح أعضاء التنظيم في وضع مثالي أيضاً يمكنهم من تحقيق أهدافهم دون معوقات، ولكن السؤال المطروح أين تأثير البيئة المحيطة ؟

وكخلاصة لهذه المداخل والتعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي، فإننا نرى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مثلث متساوي الأضلاع لا يستقيم إلا باكمال أضلاعه الثلاث (المدخل التبادلي، السلوكي، الاجتماعي)، فكل مدخل يساهم بشكل معين في تقوية الالتزام، فعلاقة الفرد بمنظّمته مبنية على الجانب المادي المنفعي، وكذا الجانب السلوكي وعلى العلاقات الاجتماعية التي يبنّيها الفرد داخل المنظمة، ويمكن لهذه الأبعاد الثلاثة أن تحدث في وقت واحد، وبدرجات مختلفة، في نفس الفرد، فيمكن مثلاً للأستاذ الجامعي أن يلتزم بالكلية ويبقى فيها إلى نهاية مساره الوظيفي بإرادة ولأنه يدرك حاجته إلى الأجر، بالإضافة إلى وجود عقود الوفاء (Contrat de fidélité) ، كما قد يكون بعدين فقط، أو بعد واحد، أو قد تختفي في بعض الحالات أين يكون معدل دوران العمل مرتفع، وهذا ما أشار إليه كل من « Mayer » و« Mowday » في أبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي من خلال النماذج التي قدموها.

ثالثا: تداخل الالتزام التنظيمي مع بعض المصطلحات:

من خلال اطلاعنا على عدد معتبر من الدراسات التي تناولت الالتزام، فانه من الضروري استعراض بعض المفاهيم التي ارتبطت بهذا المفهوم، ويمكن سردها على النحو التالي:

1-الولاء التنظيمي: جاء في الكثير من الدراسات العربية مصطلحي الولاء على أنه هو نفسه الالتزام كدراسة (فودة 2002، شريط الشريف محمد،2009، ...)، في حين من يرى أن الولاء يستجد في فكر الإخلاص، الارتباط والتعلق ، أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق معين، وقد يكون الالتزام قسري عكس الولاء الذي يكون إرادي دراسة (سامي إبراهيم حماد حنونة ، 2006)، وعليه يكون استخدام مصطلح الالتزام كمرادف للولاء يكون بسبب التقارب بينهما فالولاء يعبر عن قوة الالتزام ويشير ، (فليح،2010) ، أن الولاء ينبع من الالتزام الشعوري والمعياري بسبب تقارب الأهداف والقيم.

2-المواطنة التنظيمية: يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي، فقد فسّر (العبيدي،2012)) ودراسة الالتزام بوصفه ميولا نفسية وسلوكية تقود إلى عرض تصرفات معينة منها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي طوعي .

3-الرضى الوظيفي: إن الرضى الوظيفي أبعد ما يكون من سالف المصطلحات، من الالتزام التنظيمي ، الا أنهما يتبادلان العلاقة بصورة إيجابية بوصفهما من الاتجاهات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل نطاق العمل (Lee,2003)فقط، في حين أشار (Okpara,2004) الى أن الالتزام التمظيمي لا يعني الرضى الوظيفي إذ يعكس الرضى الاستجابة لعمل معين أما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة إيجابية تجاه مختلف مجالات العمل.

4-الروح المعنوية: تعتبر الروح المعنوية محصلة لتفاعل جهود فرق العمل والعمل الجماعي لهم نفس الأهداف، وهنا يقترب مفهومها من الروح الجماعية إذا تلاقت الأهداف، وتعرف الروح المعنوية بأنها إتجاهات الأراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم ورغباتهم، في حين نجد أن الالتزام التنظيمي هو مدى تطابق اهداف الفرد مع المنظمة وإتباطه بها، ومن هنا نلص الى :

- يركز مفهوم الالتزام على درجة إرتباط الفرد بالمنظمة، أما الروح المعنوية فتركز على رغبة الفرد تحقيق أهدافه من خلال إشباع حاجاته؛

- إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم، في حين أن الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم؛

- إن الالتزام التنظيمي له صفة الديمومة وإلا فلا يسمى بالالتزام، أما الروح المعنوية فهي صعبة البناء سهلة الإنكسار¹.

5-الانتماء: تدل كلمة إنتماء للدلالة على العواطف و العلاقات الرومانتيكية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لها، وقد يكون الإلتباط بالمعنى وثيقا بين الانتماء والالتزام، إلا أن بعض الباحثين تمكن من تحديد بعض النقاط التي تميز بين المعنيين، فحسب رأيهم الانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان بموضوع معين، فقد يكون الإنسان عضوا في ناد أو جمعية أو هيئة علمية ، رياضية، سياسية، اجتماعية...الخ، لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية، والارتباط الرسمي، أما عندما يتحول

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الجزء 1 طبعة 1، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2005، ص:2

الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في اتجاه يبيث مظاهر الصحة والعافية لتلك الهيئة فينتقل هذا الإنتماء إلى درجة الإلتزام¹.

رابعاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

يرسخ الإلتزام العلاقة الموجودة بين الفرد ومنظّمته، ويدعم الشعور الإيجابي بينهما، ويعكس مدى ارتباط الفرد ورغبته في البقاء وإنهاء حياته العملية في المنظمة، والإلتزام التنظيمي يمتاز بمجموعة من الخصائص تخول الفرد لبلوغ كل هذا، نلخصها كما يلي:²

- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولاءهم؛.

- إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي؛

- يتميز الإلتزام التنظيمي بأن درجة ثباته ليست مطلقة، يزيد وينقص بفعل مجموعة من الأبعاد المتعددة ومؤثرة في بعضها البعض؛

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد، بسبب تكوين المنظمة المعقد، الذي يحتوي على مجموعة من التكتلات لكل منها هدفه واهتمامه الخاص؛

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛

¹ وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة بوزرعة الجزائر، 2009، ص: 45

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 24 .

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة ؛

- يستغرق الالتزام التنظيمي مدة طويلة، لأنه يجسد حالة قناعة التامة للفرد، كما أن الخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛¹

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛

- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛

- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها و درجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .

خامسا: أهمية الالتزام التنظيمي: للالتزام التنظيمي أهمية بالغة، سواء كانت على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو حتى على مستوى المجتمع، ويستمد أهميته من خلال نتائجه على التنظيمية على هذه المستويات ونوجز بعض من أهميته في النقاط التالية:

¹ فاروق فليح، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:70

1- على مستوى الأفراد: يلعب الالتزام التنظيمي دورا مهم في الحياة العملية للأفراد وذلك من خلال النقاط التالية:

-التأثير الإيجابي على حياة العاملين: يمتد اثر الإلتزام التنظيمي بالإيجاب إلى ما وراء المنظمات ليصل الى حياة العاملين فيها، حيث يعطي للأفراد الاستقرار الذي يبحث عنه، وهذا الاستقرار قد يساعد للفرد الشعور بالسعادة والاطمئنان والأمان والراحة النفسية، وبالتالي تنتج شخصية متزنة نفسياً وصحياً.

- العلاقات الاجتماعية: ان تنوع العلاقات الاجتماعية يعد من عوامل النجاح في الحياة، فهي تمكن الفرد من اكتشاف جوانب عديدة في ذاته وشخصيته، و من الضروري أن ينسج الفرد شبكة من العلاقات الاجتماعية تحميه من السقوط في بئر الوحدة، وقد يكون الفرد علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، أو مع رؤسائه، وقد يخرج من إطار المنظمة ليكون علاقات مع زبائن المنظمة.

- منحى التعلم: ان التزام الفرد في مهنة معينة ولمدة طويلة تجعله خبيراً متمكناً منها، وهذا ما يسمى بمنحنيات التعلم والتي تعتمد على الفرض القائل بأن تكرار اداء العامل لواجباته يزيد من مهارته وخبرته، وينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء وقلة الأخطاء، وبالتالي فإن زيادة المهارة والخبرة لدى الأفراد العاملين من شأنها ان تؤدي الى تقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرقابة عليها والبحث عن مسبباته، ويمكن القول " أن المنحنيات تشير إلى دراسة التغيرات الكمية التي تطرأ على الفرد لمعرفة مقدار التحسن في الأداء، وتعتمد منحنيات التعلم على فكرة مؤداها أنه في كل مرة يتضاعف منها مجموع الكميات المنتجة فان متوسط الوقت للوحدة يتناقص بنسبة مئوية ثابتة"¹، وهذا قد يفيد في الحياة العملية.

¹ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2013، ص:81.

2- على مستوى المنظمة: تستفيد المنظمة من التزام المورد البشري لها، بقدر ما يستفيد هو أو أكثر، ويمكن إيجاز بعض النقاط التي تبين أهمية الالتزام بالنسبة للمنظمة من خلال:

-سهولة الاستجابة للتغيير: كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، ويساعد الالتزام الإدارة على تدوير فكرة التغيير، وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الالتزام دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية¹.

- التقليل من تأخر وغياب العاملين: إن شعور الأفراد بالالتزام يولد لديهم الرغبة في العمل، وبالتالي هم أكثر حرصا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد²، وهذا قد يفيد أكثر المنظمة في الحفاظ على صورتها الذهنية ومستواها الإنتاجي، وبالتالي على زبائنها وأرباحها.

- احترام أخلاقيات الإدارة: حيث أن الالتزام يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعامل بإيجابية إتجاه الإدارة، و إتجاه الزملاء داخل المنظمة

III . 2 المقاربات الحديثة وطرق بناء الالتزام التنظيمي:

جاءت الدراسة الحديثة بالعديد من المقاربات والمداخل التي تبني وتؤثر على الالتزام التنظيمي، كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، وسنحاول في هذا الجزء التعرّيج على أهم هذه الدراسات والمقاربات على النحو التالي:

أولاً: المقاربات (المداخل) الحديثة لدراسة الالتزام التنظيمي

² بنوناس صباح، اثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016 ص:15.

² R.Mowday &L. Porter ,The Measurement of Organizational Commitment ,Journal of Vocational Behavior , vol.14 ,1979 , p:226.

من خلال دراستنا للالتزام التنظيمي، خاصة الدراسات الأجنبية تبين لنا تطور أبعاد الالتزام التنظيمي تماشياً مع التسلسل الزمني، فبعد ما كان أحادي البعد في ستينات القرن الماضي، انتقل إلى ثنائي البعد، ثم متعدد الأبعاد وهذا ما توصل إليه الباحثون حديثاً، ومن خلال هذا الجزء سنحاول التدرج في أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

1. دراسات الالتزام التنظيمي احادي البعد:

و سمي في الأدبيات التنظيمية أيضاً : البقائي، المستمر، المحسوب، التبادلي، السلوكي، و يتضمن هذا المدخل عددا من النماذج و النظريات، و التي كان أبرزها نظرية «Becker» و نموذج الاستثمارات (التبادلات)، و سيتم شرح هذه النظريات و النماذج فيما يلي :

- نموذج «Becker»¹ : يعتبر مدخل الالتزام التنظيمي أحادي البعد الأول في دراسة الإلتزام التنظيمي، حيث إعتد على مفهوم قدمه أحد 1950Becker ، فوضع مفهوم نظامي لطبيعة سلوك بقاء الأفراد في المنظمات و إتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على هذا البقاء، و كانت هي أول محاولة لوضع تعريف الإلتزام، و الذي نظر فيها إلى الإلتزام باعتباره مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك الفرد لتراكم إستثمارات المنظمة، و قد عرفت نظريته بنظرية- الرهان الجانبي* -و مضمون هذه النظرية أن هناك أشياء سابقة (في الماضي) يخشى الفرد فقدها فيرغب في إستمرارها و يراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، لأنها قد لا تتعلق أحيانا بصلب السلوك (وهو العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد و ذات قيمة عالية عنده، مما يضطره لاحقا - و بإدراك منه أو دون إدراك - إلى التقيد و الإندماج بسلوك ثابت و مستمر و متجانس و متوافق، هذا السلوك هو الإلتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية .

ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص:208¹.

* الرهان الجانبي: وفقا لهذه النظرية فان العاملين يلتزمون نتيجة لوعيهم بوجود رهانات جانبية يخشون فقدانها اذا تركوا العمل في منظماتهم.

و يعتمد الإلتزام أو التصرفات الثابتة و المتوافقة على أكثر من نوع من المرهانات الجانبية، فهناك مرهانات جانبية ناشئة عن الشخص نفسه يبرز فيها دور المعايير الثقافية و الإجتماعية السائدة.

2- مدخل الإلتزام التنظيمي المعياري

و سمي أيضا الإلتزام الأخلاقي أو الأدبي و يستند هذا المفهوم على القيم و المعايير الاجتماعية، حيث يعتبر « Wiener » أول من قدم مفهوم الإلتزام التنظيمي المعياري (القيمي)، وقد قدم المحاولات الأولى لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، و بالتالي لا يمكن الإعتماد عليها في التفسير و التنبؤ، وذهب إلى أن نظريات الإلتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في إعتبارها عند تفسير الإلتزام لدى الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية، مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة. و قد عرف « Wiener » الإلتزام التنظيمي على أنه " :إجمالي الضغوط المعيارية للعمل بما يحقق أهداف المنظمة و مصالحها¹ " ، ووفقا لهذا المفهوم فإن الإلتزام التنظيمي ناجم عن ضغوط العمل و القيم التي يكتسبها الفرد، و سواء كانت هذه المعتقدات القيمة فردية، شخصية و بقناعات ذاتية ينشأ عليها الفرد من خلال التنشئة الإجتماعية أو من خلال مصادر و أسباب متعددة، أو ما يخلقه ضغط التطبيع الاجتماعي على وجه الخصوص و عبر الزمن من قيم إجتماعية مستتدة على ما يكونه الفرد من إعتقادات و تصورات عن توقعات الجماعة بخصوص ما يجب عليه القيام به .

ويتحدد الإلتزام التنظيمي في هذا المدخل حسب « Wiener » ببعدين أساسيين هما² :

- الولاء و الإحساس بالواجب ؛

- لتوحد مع قيم و أهداف المنظمة .

¹ Y. Wiener & Y.Vardi, Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes. An integrative approach, Organizational behavior and human performance, 1980, p : 81.

² Ibid.,p :83.

و ترتكز الميول و الإستعدادات الإلتزامية على المعتقدات القيم الفردية، السابقة لدخول المنظمة التي نشأت و ترسخت بفعل التنشئة الاجتماعية في أسرته ومحيطه، كما ترتكز أيضا من خلال التدخلات التنظيمية اللاحق، مثل العلاقات الجديدة التي ينشأها الفرد في المنظمة.

ويمكن قياس الإلتزام التنظيمي المعياري من خلال إستخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية* المتعلقة بنوعية التصرفات التي تعكس الإهتمامات التنظيمية، أو يقاس أيضا من خلال الاعتماد على الإستعداد الأخلاقي وهو تحديد الفرق بين ما هو صحيح وما هو خطأ في الموقف الشخصي باستخدام المنطق، على سبيل المثال، يواجه الناس إشكالية الاختيار بين الكذب من عدمه في موقف معين، ويتخذ الناس هذا القرار بالاستدلال على فضيلة التصرف وموازنته مع عواقبه.

ومن وجهة نظر « Wiener » فإن الأفراد الملتزمين يمكن أن يسلكوا سلوكيات معينة، لا لأنهم خططوا لأدائها كونها ذات فائدة شخصية لهم، و لكن لأنهم يؤمنون أن ذلك هو الشيء الصحيح مهما كانت العواقب والنتائج، و بالتالي فإن الفرد الملتزم يرى أنه من الصحيح و الأخلاق هو البقاء في المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء في المنظمة هو الأكثر فائدة له أولا.

ثانيا : مراحل تطور الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون والدارسون لموضوع الالتزام التنظيمي حول مراحل تطور الالتزام من ناحية التسمية والعدد، فهناك من يرى أن تطور الالتزام التنظيمي يمر بمراحلتين رئيسيتين، وهناك من يضيف لها مرحلة ثالثة يجدها مهمة، وهذا الاختلاف في العدد سببه التوقيت وطبيعة المنصب والمنظمة، و جاءت هذه المراحل على النحو التالي¹:

* المعتقدات الشخصية المعيارية: هي تصورات الفرد حول مدى اعتقاد الأشخاص المهمين بالنسبة له بما ينبغي القيام به من سلوكيات معينة، أي رغبة الفرد في التصرف بشكل متوافق مع صفات وتوقعات الأشخاص المهمين له .

¹ لعبيي سعود محمد عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مجلد 1 ، العدد، 19، معهد الإدارة العام ، 1997، ص:7 .

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها، و يسعى الفرد لاختيار المنظمة التي تحقق أهدافه وتطلعاته، أو هذا هو عين العقل، لكننا نلمس في الوقت الراهن مع ازدياد معدل البطالة حيث يتوقع تقرير جديد أن ترتفع نسبة البطالة في عام 2021 في المنطقة العربية إلى 12.5%، أعلاها في فلسطين (31%) ثم ليبيا (22%) وتونس والأردن (21%)، في ظل تضيق الخناق على الاقتصاد العالمي بسبب الإغلاقات المرتبطة بكوفيد-19، وعليه فان طالبي الشغل في الغالب لا خيار لهم¹؛

2- مرحلة الالتزام، وتأتي بعد التحاق الفرد بالمنظمة، و يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

كما توصل " **Buschanan.** الى ان الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي²:

1-مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد بحسب المنصب، طبيعة وثقافة المنظمة، وقد تزيد الى أكثر من ذلك اذا منصب حساس مرموق، ويكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمام الفرد في هذه المرحلة على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة. ، وإيجاد علاقات جديدة؛

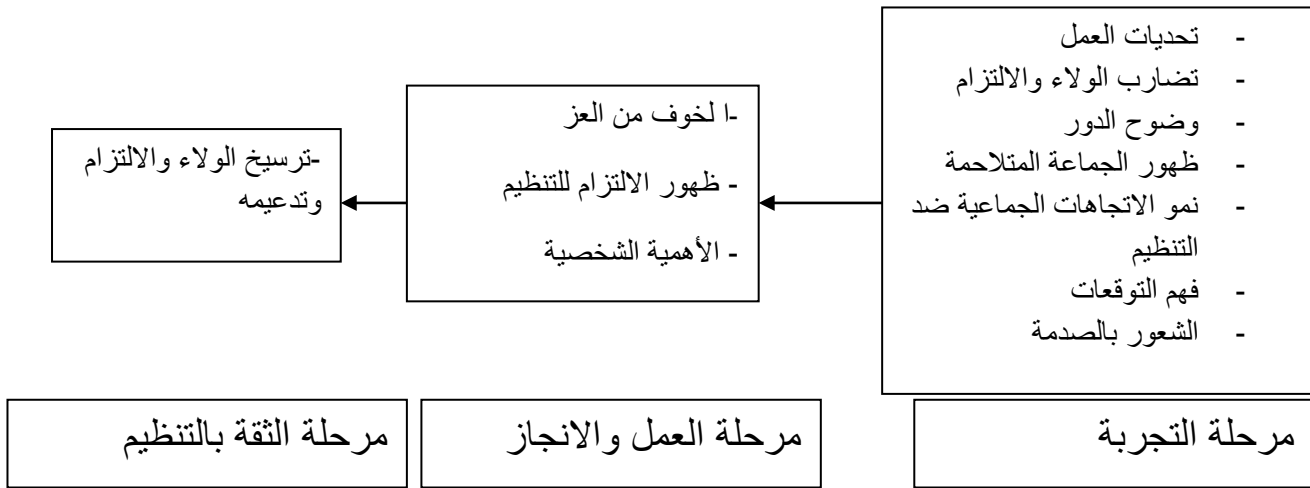
2-مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين عامين الى اربعة اعوام ، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد ،وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة؛

¹ <https://news.un.org>, consuter le 10/10/2021,a 23 :12.

² B. Buschanan, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization, Administrative Science Quarterly, vol 19,1974, p :536.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وقد تستمر الى نهاية الخدمة، او وفاة العامل، أو حل وتدهور المنظمة، وهنا يزداد التزامه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج، والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم(1/2) مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند Buschanan



Source : Buschanan, Op-Cit ,p :540

تعقيب: يمكن اعتبار مراحل Buschanan صحيحة وتتماشى مع العلاقة الناجحة بين العاملين والتنظيم، لكن لا نرى أنها تمثل كافة أنواع الالتزام ، فليس بالضرورة المرور بهذه المرحل في بعض الأحيان، قد ينتقل مباشرة إلى مرحلة الثقة، وقد تتقطع العلاقة في بدايتها.

وهناك من الكتاب العرب والباحثين منهم (الخشالي،2003، المعاني ايمن،1999) تصنيف اخر لمرحل تطور الالتزام التنظيمي يقسم على ثلاث مرحلة هي:

1- **مرحلة الالتزام**، وهي نفس مرحلة الالتزام ، في التصنيف الأول، حيث أن انضمام الفرد بالمنظمة مرتبط بالفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، فقط الاختلاف بين التصنيفين يكون في التوقيت؛

2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، وهنا يتقبل الفرد سلطات الآخرين سواء كانوا مسؤولون أو تنظيمات رسمية أو غير رسمية، وذلك لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها؛

3- مرحلة التبنى، وهي آخر مرحلة يقبل فيها الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة، أو يتخلى عنها سعياً منه للحصول على الأفضل¹.

ثالثاً مستويات الالتزام:

نجد أن الباحثين في السلوك التنظيمي قد قسموا العاملين إلى أربعة أنواع بحسب مستوى الالتزام التنظيمي لديهم سواء كان عالياً أو منخفضاً وكذا ارتفاع وانخفاض إنتاجية الأفراد ومستوى أداء المهام المنوطة بهم، وفقاً للشكل الآتي:²

الشكل رقم (2/2) أنواع العاملين حسب درجة التزامهم وأدائهم الوظيفي

		الاداء الوظيفي	
		عالي	ضعيف
الالتزام التنظيمي	عالي	النجوم	المواطنون
	ضعيف	الذئاب المنفردة	اللامبالون

Source : Colquitt & al , Op-Cit , p :72

1- النجوم : يتميزون بأدائهم والتزامهم العالين ويعتبرون نماذج يحتذى بها للموظفين الآخرين، لأن لديهم الرغبة في تحسين الوضع الراهن ويملكون المصداقية اللازمة لإلهام الغير نحو التغيير والتحسين المستمر والتأثير في الآخرين، ويتفاعل النجوم مع الأحداث السلبية في المنظمة عن طريق ما يسمى

¹ لمعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي لدى المدربين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية، مجلد 2، العدد78، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، 1999، ص: 21.

² J.COLQUITT & AL ,organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace,, business unit of The McGraw-Hill Companies,3rd, Usa, 2013, p :64 .

بسلوك الصوت وهو استجابة نشطة وبناءة يحاولون من خلالها تحسين الأوضاع كالتحاور مع الفاعلين لحل المشاكل والاجتماعات.

2- **المواطنون:** يتميزون بالالتزام عالي وأداء ضعيف، يفكرون إلى المصادقية اللازمة لإلهام الآخرين إلى التغيير بسبب وفائهم لقيم وثقافة المنظمة ولكنهم يمتلكون الرغبة في البقاء عضوًا في المنظمة. يتفاعل المواطنون مع الأحداث السلبية بالولاء وهو استجابة سلبية بناءة تحافظ على دعم الأفراد لهذه الأوضاع والأمل في تحسينها كالتحمل والتعامل بابتسامة مع هذه الأوضاع.

3- **الذئاب المنفردة:** يتميزون بأداء عالي والتزام منخفض، يستجيبون للأوضاع السلبية بالخروج وهو استجابة نشطة مدمرة إما بانتهاء العضوية بالمنظمة أو الغياب المتكرر وترك المنظمة طواعية.

4- **اللامبالون:** يتميزون بأداء منخفض والتزام منخفض نحو منظماتهم ، هذا النوع من العمال يتفاعلون مع الأوضاع بالإهمال وهو استجابة سلبية مدمرة يتناقص فيها الاهتمام والجهد في العمل مع العلم أن الإهمال يكون مكلفًا أكثر من مغادرة المنظمة .

وحسب مقاربة **Walton** ، إنّ النموذج الجديد من إدارة الموارد البشرية مكون من سياسات تعزز التعاون والأهداف المشتركة، التأثير والاحترام المتبادل وحتى المسؤوليات والمكافآت المتبادلة، بالتالي فلقد أكد على أهمية الالتزام التنظيمي فقد ذكر أنّ الأداء التنظيمي لا يتحسن إلا إذا انتقلت المنظمة من مقاربة الرقابة الموجهة للعاملين، المعتمدة على فرض قيود وصفية وظيفية ضيق وممارسة الرقابة إلى المقاربة باستراتيجية الالتزام والتي تسمح للعاملين بالاستجابة الأحسن وغالبا بطريقة إبداعية التي تسهم في تحقيق الرضى الوظيفي والمزيد من الالتزام والتفاني في تحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعاً : محددات الالتزام التنظيمي ضمن النماذج متعددة الأبعاد

إن ارتباط الالتزام التنظيمي وعلاقاته بالظروف الثقافية والسياسية والاجتماعية، تجعل محدداته صعبة التمييز لتشابكها فيما بينها، وهذا ما نلمسه من خلال الاختلافات والتنوع في تحديد أبعاده بين مختلف الدارسين والباحثين لموضوع الالتزام التنظيمي، وسنحاول ذكر أهم النماذج لأهم الكتاب التي تحدد أبعاد الالتزام حسب التسلسل الزمني، على النحو التالي:

1- نموذج « Etzioni » (1961) : تعتبر كتابات « Etzioni » رائدة ومن أقدم البحوث حول

موضوع الإلتزام التنظيمي، فهو يرى بأن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إدماج الفرد مع المنظمة وحسب رأيه، هذا الإلتزام يمكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أساسية هي¹:

- **الإلتزام الإغترابي :** و الذي يمثل الجانب السلبي لعلاقة الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها، فهذا النوع من الإلتزام يكون خارجاً عن إرادة الفرد، أي رغماً عنه و ذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرض عليه، من طرف المنظمة أو البيئة الخارجية.

- **الإلتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة :** وهو أقل درجة من حيث إدماج الفرد مع المنظمة حيث أن العلاقة بينهما قائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بينهما، بمعنى أن التزام الفرد للمنظمة مرتبط بما تستطيع هذه الأخيرة أن تقدمه له كبديل مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو الأعمال الحرة، فهي علاقة نفعية متبادلة بين الفرد و المنظمة وعليه يمكن تسمية- هذا النوع من الإلتزام " بالإلتزام النفعي."

- **الإلتزام المعنوي :** يمثل الإدماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها و النابع من قناعاته بأهداف و قيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتبينه لهذه الأهداف و المعايير، وهو أقوى من النوعين السابقين وأطول مدة منهما.

¹ A.Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. Free Press of Glencoe, New York,1961,p :92.

2- نموذج «Kanter»: (1986) ينظر Kanter للالتزام التنظيمي على أنه نابع من السلوكيات

المتنوعة التي تفرضها المنظمات في بعض الأحيان على الأفراد، ويرى كذلك أن للالتزام التنظيمي ثلاث

أبعاد تفسره وتحدده، وهي الالتزام التلاحمي، الالتزام المستمر، و الالتزام الموجه (الرقابي)

- الالتزام التلاحمي : حسب Kanter¹ فهو يمثل العلاقة السيكولوجية و الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد

ومنظّمته والتي يتم تطويرها وتعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تحييها المنظمة، والتي تعترف

فيها بجهود العمال، أضف إلى ذلك الإمتيازات التي تمنحها لهم، كالبطاقات الشخصية مثلا أو منحهم

تسهيلات مثل: الإسكان، المواصلات، الخدمات الاجتماعية، دورات رياضية، رحلات... الخ مما يعزز

ويقوي التلاحم بين الفرد ومنظّمته.

- الإلتزام المستديم : أو المستمر ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل

استمرارية المنظمات التي يعملون بها، لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءا منها وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في

تركها.

- الإلتزام الرقابي أو الموجه :ويتمثل في إرتباط الفرد بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة والتي يعنقد بأنها

تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم،

وسمي بالالتزام الموجه كونه يوجه الأفراد إلى مبادئ وأهداف وقيم جماعية معينة.

3- نموذج «Angel & Perry» (1981) : قدم هذان الباحثين نموذج للالتزام التنظيمي يساعد في

البحث عن أبرز العوامل و الأسباب التي تكون لنا مفهوم الالتزام لدي العاملين، ويمكن تصنيفها في

نموذجين أساسيين هما:¹

¹ H. Angel, & J. Perry, An Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1981, p: 26.

- نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من هذه المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته، مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والرغبات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين المنظمة والفرد، وأن جوهر هذا التبادل هو عبارة عن عقد نفسي يضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدد أو غير محددة لكلا الطرفين، وتؤدي بشكل من الأشكال إلى رضى الفرد عن المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى الالتزام التنظيمي أو عدمه، وتأخذ المنظمة على عاتقها الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الفرد ليشرب من قيمها ويعتبرها الملاذ الآمن، ومن ثم يكون الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة؛

- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا المدخل أن جور ولب الالتزام يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، وواضح وثابت وطوعي، تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر الى الخصائص الشخصية (الجسم، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي... الخ) باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي تحدد على أساسها التزام الفرد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية على المنظمة.

4- نموذج «Mowday» (1982): يعتبر نموذج «Mowday» الأكثر شيوعا في أواسط

الكتاب والباحثين العرب، كونه يتماشى مع ثقافتنا وعاداتنا وله بعد ديني، فقد وضعت وزملائها سنة 1979

استبياننا بعنوان (OCQ)* لقياس عناصر الالتزام التنظيمي، حيث أجري على عينة من 1233 مشارك ، أثبتت نتائج التجربة أن بناء الالتزام التنظيمي يتمحور حول الروابط العاطفية بين الفرد ومنظّمته، هذا العنصر العاطفي في الالتزام التنظيمي يعتمد على النقاط الثلاثة التالية¹:

الجدول رقم(1/2) أبعاد الالتزام التنظيمي لـ Mowday

الالتزام التنظيمي			
الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الأبعاد
الرغبة في الحفاظ على العضوية في المنظمة	الرغبة في بذل جهود كبيرة للمنظمة	الاعتقاد في التنظيم الإداري وقبول أهدافه وقيمه	الخصائص

المصدر: من اعداد الباحث

-**الالتزام العاطفي:** وهو ارتباط الفرد بمنظّمته ينبع هذا الارتباط من إحساس وتأثر الفرد بالأطراف الفاعلين في المنظمة (قادة، زملاء عمل، زبائن...)، ومن خصائصه الاعتقاد الكبير بالتنظيم الإداري، وقبول أهدافه وقيمه، ومن خصائصه أيضا انه ارتباط قوي بين الفرد ومنظّمته يترجم في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف التنظيم، وكذلك حب البقاء ورفض البدائل حتى وإن كانت أفضل ظاهريا، وهناك عنصران رئيسيان يميزان الالتزام العاطفي عن باقي أشكال الالتزام وهي تحديد الهوية والتعلق بالمنظمة يحول التعريف والتعلق الرغبة في الانتماء، واستيعاب قيمها مما تجعل من الفرد يشعر بالفخر كونه واحدا من أعضائها.

-**الالتزام المعياري:** يتعبر ثاني أهم أبعاد الالتزام التنظيمي عند «Mowday» كونه يعبر الجانب الشخصي والأدبي للفرد، الذي يدفع به إلى التمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون نتيجة التأثر بالثقافة

* (OCQ) Organizational Commitment Questionnaire

¹ R.Mowday &L. Porter, Op-Cit, p:224.

التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم، الدين، العادات، التقاليد، الأساطير... الخ)، حيث يعبر عن مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع بالعاملين إلى القيام بواجباتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، فالأشخاص الذين لديهم هذا النوع من الالتزام يأخذون بعين الاعتبار ما يقال في حقهم لو تركوا العمل في المنظمة، لذا فإنه لا يريد أن يسبب خسارة لمنظمتهم، أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه في العمل، بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم أدبي يجعل الفرد يشعر بالواجب تجاه المنظمة¹.

-**الالتزام المستمر:** حيث يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التزم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي عضوا في المنظمة .

وخلاصة يعملون في المنظمة فقط لأنهم بحاجة إلى العمل، لالتزامات أسرية أو مجتمعية تدفعهم لذلك، أما من لديهم الالتزام المعياري فهم يشعرون أنه يتوجب عليهم العمل، في حين أن من لديهم الالتزام العاطفي يعملون أطول من غيرهم، لان ذلك نابع من ذاتهم، فهم إلى جانب أنهم يشعرون بضرورة العمل، فهم يرغبون فيه أيضا لهذه الأنواع الثلاثة من الالتزام التنظيمي، فإن الموظفين الذين يرتفع لديهم الالتزام المستمر فنجدهم².

و صنف (Mayer) مكونات الالتزام التنظيمي العاطفي الى أربعة مجموعات هي : الصفات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى... الخ)، مواصفات العمل (المهنة، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، و هيكلة الأعمال، أما مكونات الالتزام المستمر فهي: مقدار وعدد الاستثمارات التي يقوم بها الفرد داخل

¹ Ibid,p :225.

² وردة العزيز، مرجع سبق ذكره، ص:45

التنظيم، ونهاية المطاف فإن الالتزام المعياري يتكون من خبرة الفرد المكتسبة من بيئته الخارجية عائلة محيطه أو بيئته الداخلية علاقاته داخل التنظيم.

5- نموذج (TCM) لـ «MAYER» (1990) توصل «Mayer» وزميله بعد الدراسة النظرية والتجريبية بالمفاهيم المختلفة للالتزام التنظيمي إلى استنتاج مفاده أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتكون من ثلاثة عوامل، تُكون نموذج ثلاثي يطلق عليها اسم (TCM)* ، هذه الحالة تصف علاقة الموظف مع منظمته، وتساهم في تحديد قوة ومدة التزام الفرد تجاه المنظمة، وتحدد للموظف ما إذا كان يريد البقاء أو مغادرة في المنظمة، والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد ومسبباتها

الجدول رقم (2/2) أبعاد الالتزام حسب Mayer

الأبعاد	عاطفي	معيارى	عقلاني
الخصائص	ارتباط عاطفي بالمنظمة	ارتباط عن طريق الشعور بالالتزام	ارتباط عن طريق حساب التكاليف المغادرة
سبب الالتزام	إرادته لأنه يحب المنظمة	لأنه ملزم بالبقاء فيجب عليه البقاء	لأنه يحتاج إلى المنظمة

Source : J.Meyer & ,Herscovitch,Op-Cit, p:300

ويشير الالتزام العاطفي إلى الارتباط الذي ينشأ مع مرور الزمن بين الفرد وزملائه، وبين الرئيس والمرؤوس، فضلا عن استيعاب أهداف المنظمة وقيمها من قبل أعضاء التنظيم، ويبقى الموظفون ذوي الالتزام العاطفي في المنظمة لأنهم يريدون ذلك.

وبعكس الالتزام المعياري، الذي يكون فيه العامل مجبر على البقاء، وقد يكون الاجبار من خلال قوانين أو عقود أو عدم وجود بديل لهذه المنظمة، أما البعد الثالث حسب «Mayer» فهو البعد العقلاني

* TCM : The Three component Model of Commitment

وترتكز علاقة الأفراد بالمنظمة في المقام الأول على حساب التكاليف ويكون الالتزام فيه محسوب من خلال مقارنة تكاليف المغادرة مع تكاليف البقاء وهنا يكون النوع مخيير بين البقاء والمغادرة.

من خلال ماسبق كله من نماذج الباحثين والكتاب، نلخص أهم هذه الأبعاد والتي اعتمدنا عليها في دراستنا وفقا للجدول التالي، مع ذكر كيف يتم تعزيز كل بعد منها:¹

الجدول رقم (3/2) : أبعاد الالتزام التنظيمي المعتمد عليها

الإلتزام المعياري	الإلتزام المستمر	الإلتزام العاطفي
أساسه الإلتزام	أساسه التكلفة	أساسه العاطفة
لقد كلفت منظمتي كثيرا في سبيل إرشادي وتدريبية.	من المقرر أن احصل على ترقية قريبا في منظمتي .. ولكن هل يمكن ان أحصل على امتيازات في منظمة أخرى؟	يعمل بعض أعز اصدقائي في منظمتي وسأقتقدم إن غادرت.
أعطيتي منظمتي وظيفتي وسهرت على بداياتي عندما اعتقد الاخرون أنني لست مؤهلا للعمل لديهم.	راتبي والمزايا في منظمتي توفر لي منزلا حيث أقيم و ربما ستكون تكلفة المعيشة أعلى في منطقة اخرى جديدة .	أنا أحب حقا الجو الذي في منظمتي لأنه ممتع ومريح
ساعدني صاحب العمل في الخروج من المشاكل في العديد من المناسبات.	النظام المدرسي جيد هنا و زوجتي لها وظيفة جيدة ، لقد وضعنا جذورنا في مكاننا هذا.	واجبات وظيفتي الحالية مجزية للغاية وانا استمتع بالحضور الى العمل كل صباح .
البقاء لأنه يجب عليا ذلك	البقاء لأنني بحاجة إلى ذلك .	البقاء لأنني تريد ذلك

المصدر: من إعداد الباحث

يتعزز الإلتزام العاطفي بوجود روابط وعلاقات اجتماعية متعددة داخل المنظمة والدراسات تؤكد على أنّ الأفراد الذين يعانون من ضعف شبكاتهم الاجتماعية وضعف علاقاتهم غالبا ما يكونون أكثر

¹ Colquitt & al , Op-Cit , pp 63-69.

عرضة لمغادرة المنظمة بسبب عزلتهم وتسمى هذه الظاهرة بالتآكل ويترتب على هذه الظاهرة ظاهرة أخرى تدعى ظاهرة التأثير الاجتماعي والتي تعني أنّ الأفراد الذين غادروا المنظمة من الممكن أن يؤثروا في زملائهم الأكثر ارتباطاً بهم، فلو أنه هناك فرد لديه علاقات اجتماعية قوية مع عدد كبير من الزملاء وتآكل لديه الشعور بالالتزام العاطفي والارتباط فإنّ هذا الأخير سيكون خطراً على بقية الأفراد المرتبط بهم في المنظمة نفسها وبالتالي نخلص أن أساس الالتزام العاطفي هو الولاء .

أما في الالتزام المستمر يقوم الفرد بمقارنة ما بذله من جهد ووقت وأموال في سبيل الحصول على الأجر الذي يتقاضاه في منظمته، نظير الامتيازات التي من الممكن الحصول عليها لو غادر منظمته باتجاه منظمة أخرى، إذن أساس الالتزام المستمر هو تكلفة المغادرة.

ويساعد التماسك العاملين في تعزيز الالتزام المستمر ويقصد به تعزيز روابط العامل بمنظمته ومجتمعه، والجدول الآتي يوضح العلاقات التي تربط مظاهر التماسك بمشاعر العاملين اتجاه المنظمة والمجتمع:

كما تقوم المنظمات الحديثة بتعزيز الالتزام المعياري، عن طريق الأعمال الخيرية والقيام بالعديد من المبادرات اتجاه المجتمع، ولقد بينت الدراسات أنّ الكثير من هذه المبادرات تعزز ثقة المجتمع بالمنظمة، وعليه قد يكون للمنظمة علاقات قوية ترفع من مستويات الثقة في منتجاتها أو خدماتها وسينعكس ذلك على التزام العمال ويجلب المزيد من الكفاءات والمهارات للمنظمة.

III 3. الالتزام التنظيمي و بعض محددات بيئة العمل:

يتكون الالتزام التنظيمي من مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها، بعضها خارج المنظمة كسوق العمل وفرص التوظيف، والبعض الآخر داخل المنظمة كخصائص الفرد والوظيفة والسياسات الإدارية، وفيما يلي أهم هذه العوامل¹:

أولاً: المتغيرات الشخصية للفرد : من خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات والأبحاث حول الالتزام التنظيمي، يتبين لنا ان الصفات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، نوع الوظيفة، دخل الموظف، و المستوي الوظيفي، تساهم بشكل فعال في نوع وقوة الالتزام التنظيمي، ويمكن سرد الصفات الديموغرافية كما يلي:

1- الجنس: تتباين نتائج دراسات وأبحاث المفكرين حول تأثير الجنس على الالتزام التنظيمي، ويعود هذا التباين الى أصل وطبيعة المجتمع الدراسي، فهناك دراسات لبعض المنظمات لا تفرق بين درجة وقوة الالتزام التنظيمي بين الجنسين، وفي المقابل هناك دراسات أخرى نجد تفاوت ملحوظ في درجة الالتزام بين الإناث والذكور فأحياناً يفوق التزام الإناث التزام الذكور، في المؤسسات ذات الطابع الإداري كمؤسسات التعليم وبعض الإدارات العمومية، خاصة اذا كانت أم ولديها مسؤوليات، وأحياناً أخرى يكون العكس، فالمؤسسات التي تمتهن الأعمال الشاقة، أو الأعمال الخطيرة نجد الكفة تميل الى الذكور، وكخلاصة لهذا التحليل نستنتج أن درجة وقوة الالتزام تتأثر بشكل او بأخر، خاصة في مجتمعاتنا بجنس الموظف حسب طبيعة المهنة ان كانت شاقة، اوخطيرة.

2- العمر: بعض الامثل على الدراسات السابقة هو أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فاغلب الدراسات التي مرت بنا، وجدنا أن هناك علاقة طردية بين عمر الموظف وبين مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أن كبار السن أكثر التزاماً للمنظمة من نظرائهم الاقل سناً، بينما توصل

¹ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص: 83

باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين¹.

3- مستوى التعليم : وعلي صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدي الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات ، وان كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

ثانيا: المتغيرات الوظيفية للفرد

1- سنوات الخدمة: كلما زاد الفرد في مدة سنوات الخدمة يزيد أكيد في السن وتقل فرصه في التوظيف في منظمة أخرى، فهناك مثلا بعض المؤسسات الجزائرية كجهاز الشرطة والحماية المدنية، ومؤسسات الجيش وحتى بعض المؤسسات في قطاعات أخرى، تشترط سن معين في مسابقات التوظيف، هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك تكلفة التبديل فالفرد الذي نشأ وترعرع في مؤسسة ما، غالبا من يكتسب معرفة تراكمية من خلال ممارساته للمهنة ولمدة طويلة تكتسبه طرق وأساليب جديدة، وكذلك التفاعل الاجتماعي بينه وبين وزملائه في العمل وقيادته المباشرة وحتى مع عملاء المؤسسة، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية أخرى معنوية كانت أو مادية، وبتغييره لها فحتما تترب عليه خسارة، وفي المقابل فان الفرد الجديد في المؤسسة من السهل عليه الاختيار، في حال كان العرض أفضل، وعليه نستنتج العلاقة الطردية بين مدة الخدمة

¹ يوسف، درويش العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية : دراسة ميدانية، مجلة، الإدارة العامة، ، المجلد 39 ، العدد 3 ، الرياض، ص:500.

والالتزام التنظيمي، وهذا ما توصلت اليه دراسة كل من (سامي ابراهيم 2006 والعبيدي، 2012) إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة.

لكن هذه العلاقة لا يمكن تعميمها على جميع الحالات الموظفين، فقد تكون علاقة عكسية وقد لا تكون هناك علاقة في الأساس كدراسة.¹

2- مستوى الدخل: يعني العائد المالي الذي يجنيه الموظف مقابل عملة في المؤسسة، ومن المعلومة أن من أبرز الأسباب التي تجعل الفرد يعمل، هو احتياجه لعائد مالي كافي يعيله هو وأسرته، والتالي تتضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الدخل في اغلب الحالات تكون طردية، عادا بعض الأنشطة التي تتدرج إطار العمل الخيري، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل علي مستوى الالتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوي "دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل"²

ثالثا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة³

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام الوظيفي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام الوظيفي.

1-العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

¹ سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، 2006، ص:145

² نفس المرجع، ص:25

³ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 317.

2-العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه.

3-العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.

رابعاً: العوامل الخارجية :

نقصد بها مجموعة الظروف خارج المنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، سواء كانت بيئة خاصة (القطاع الذي تعمل فيه المنظمة) او البيئة العامة، كظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، القانونية...الخ

1-الظروف الاقتصادية: وتؤثر العوامل الاقتصادية على الالتزام التنظيمي، من خلال عدة عوامل أهمها، سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وضغوط خارجية أقل، كلما أدى ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، خاصة في الايام والشهور الأولى لبدء العمل، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، فان ذلك يؤثر على مستوى الالتزام¹، كما ان كمية ودقة المعلومات المتوفرة،

¹ فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 82

ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها تؤثر أيضا، وقد تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعا عند ارتفاع البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة.

2- العوامل السياسية والقانونية: لا شك في أن البناء السياسي بكل مكوناته يمارس تأثير كبير على المنظمات بأحجامها وأنواعها، فالبناء السياسي غالبا ما يحدد التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تتحكم في تسيير المنظمات، فقانون العمل يحدد كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة على سبيل المثال، ساعات العمل اليومية، الحد الأدنى للأجور، الضرائب، الإلتزام بالاشتراطات الصحية والأمنية سن التقاعد، ومدة العمل المطلوبة لسن التقاعد وأمور أخرى، تلزم العاملين بالمنظمة أحيانا بالبقاء فيها ولو من غير إرادة كالمؤسسات الأمنية، فالبناء السياسي يمارس ضغوطه الفاعلة على هامش تلك القوانين والتشريعات، من شأنها أن تؤثر ولو بشكل غير مباشر على التزام العاملين تجاه القطاع أولا ثم تجاه منظماتهم، بالسلب أحيانا وبالإيجاب أحيانا أخرى.

3-العوامل الاجتماعية: تتأثر القرارات داخل المنظمة بالتركيب الاجتماعي في الدولة و الطبقات الاجتماعية، فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات النظام الاجتماعي السائد في القطر و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإلتزام التنظيمي وتتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني، والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد داخل وخارج المنظمة... الخ

III.4 الرضى الوظيفي كوسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يعد الرضى الوظيفي أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنه يشكل أساساً لفهم الإتجاهات والدوافع، كما ويؤثر على قراراتنا. وباعتبار أن الفرد داخل أي مؤسسة كائن قيمي حساس بطبعه فهو يحتكم إلى مستوى الرضى الذي يجده في المنظمة ويتجسد في سلوكياته وأفعاله، ويعتبر الرضى الوظيفي محدد للقرارات الفرد، في الاستمرار في هذه المنظمة أو التخلي عنها في أول فرصة تتاح له، ومن هذا المنطلق لا بد من معرفة وفهم الرضى الوظيفي السائدة في أي منظمة، وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، من أجل هذا فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك بعد الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت الإلتزام التنظيمي، ومن خلال التدقيق في مختلف العوامل التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب على التزام الأفراد في منظماته

أولاً: الرضى الوظيفي مدخل عام في المفاهيم والنظريات والفلسفة :

الرضى في مصطلح علم النفس هو أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضى أهمية في التفاعل وهي أكثر استقراراً لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر إنتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. وقد بدأ الإهتمام بالرضى الوظيفي مع بداية العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين¹، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضى الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه مشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة 1، دار ابن النفيس، الأردن، 2018، ص:9.

1- مفهوم الرضى الوظيفي: إن كلمة الرضى وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية بما تحمله من معان سامية، مثلما نراها في قولته تعالى (رضي الله عنهم ورضوا عنه)، (البينة، الآية 8)، أي أن الله سبحانه وتعالى رضي عن أعمال المؤمنين وأفعالهم، وإنهم رضوا عنه فيما منحهم من فضله ونعمه.

أما مفهوم الرضى الوظيفي في نظر المختصين ، فقد وضعت مفاهيم عدة منها "هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة"¹.

في حين عرف (Luthans) الرضى الوظيفي على أن "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة"²

ويعرف الرضى الوظيفي بأنه "عبارة عن تأثير الأفراد وردود أفعالهم العاطفية تجاه الأوجه المختلفة للوظيفة الواحدة ويتضمن شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه وظائفهم."³

وأشار (Robbins) إلى أن الرضى الوظيفي هو "الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي للعمل". أي أن الرضى الوظيفي هو "الاتجاه العام نحو وظيفة معينة أو هو الاختلاف بين مقدار العوائد المستلمة من قبل العاملين وذلك المقدار الذي يفترض أن يستلمه."⁴

2- أهمية الرضى الوظيفي: تظهر أهمية الرضى الوظيفي في إرتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضى الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو

¹ العنزي، سعد محمود، ، الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1985، ص:24 .

² F. Luthans, Positive Organizational Behavior, 5th ed, New York Mc-Graw-Hill Co. 2002 p :176.

³ R Kreitner&A. Kinicki Organizational Behaviour. 2nd Edition, Mcgraw Hill, London,2015, p : 206.

⁴ S.Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall of India,2001, p :324

عاملا صغيرا، إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموما فإن توفر الرضى الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك إخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة؛

- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإنما نجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل أثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة أثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في الوسط العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي¹؛

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذا يمكن لمستوى الرضى عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة؛

- يساهم الرضى الوظيفي في تقليل معدلات غياب الموظفين، وتقليل معدل إهدار الوقت أكثر من أي وسيلة رقابية أخرى.

3- طرق وأساليب قياس الرضى الوظيفي

تتضح أهمية قياس الرضى الوظيفي عن العمل من منطلق إهتمام كل مؤسسة أو وجهة عمل باستمرارية وإنتاجية أفرادها وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغبتها في الإعتماد عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للعمل، ومن هنا فإن قياس الرضى عن العمل يعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك، وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضى عن العمل وهما:

1- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضى أو عدم الرضى عن العمل.

¹ خبراء المجموعة العربية للنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2014، ص: 13.

2- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر مشاعره اتجاه عمله من جوانبه المختلفة.

ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الإستبانة التي توجه إلى الفرد ليجيب على أسئلتها التي تدور حول واحد مما يأتي:

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو للحاجات ويكون الهدف التعرف إلى مدى إشباع الوظيفية لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.

- جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر أو مكونات للرضا عن العمل كالعائد المالي، فرص الترقية، نمط القيادة والإشراف، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء وعبء العمل ومسؤولياته وعدد ساعاته والسلطة الممنوحة ومدى المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع.

4- عوامل تحقيق الرضى الوظيفي

يتحقق الرضى الوظيفي من خلال العديد من العوامل منها ما هو مرتبط بالسمات الشخصية للفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة نوردها على مجموعتين بالنحو التالي¹:

4-1-العوامل الشخصية للرضا: أظهرت الدراسات أن الرضى عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضى أو الإستياء من هذه العوامل:

-احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإقتداء برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضى عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرتهم أو عدم الاقتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضى، عكس الذين يملكون قدرة ضعيفة حيث تنهار بسرعة عند وجود أي عقوبة أو توبيخ أمامهم.

¹ P.Spector, job satisfaction : Application,Assessment, causes, andconsequences,international Educationl Publisher, London,1997, p :25

-المكانة الإجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة زاد رضا الفرد عن عمله، عكس إذا ما قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي.

-الرضى العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

4-2- العوامل التنظيمية للرضا تتعلق بالتنظيم نذكر أهمها في النقاط التالية¹:

- نظام العوائد: يشير إلى مختلف القيم المادية مثل (الأجر، المكافآت والترقيات) وغير المادي (التقدير، والإحترام، والتكريمات) التي يحصل عليها العاملين وذلك من خلال تأديتهم لمهامهم ومن هنا يشعر الفرد بالرضى كلما يتم توزيع العوائد وفقا لنظام محدد ويضمن توازنها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- الإشراف: كلما كان المشرف مهتما بمشاعر وحاجات مرؤوسيهم وبيّح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية كلما إرتفع لديهم مستوى الشعور بالرضى وهذا عكس وجود مشرف إستبدادي.
- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم جيد وسليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والإستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.
- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعقده².
- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة يساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

ثانيا: النظريات المفسرة للرضا وعلاقته بمتغيرات الدراسة:

¹ D.Bhaskara Rao & D.Sridhar, job satisfaction of School teachers , R. V.R.Callege.New Delehi,2018,p : 46

² مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص:75

نال موضوع الرضى الوظيفي إهتمام كبير من الباحثين وإعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضى الوظيفي، وقد توصلوا من خلال إستخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضى الوظيفي لدي العاملين وإنعكاسها على كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات، التي تستخدم في تفسير الرضى الوظيفي لدي العاملين وذلك حسب تسلسلها، وسنذكر أهم هذي النظريات على النحو التالي:

1-نظرية الحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل أنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع حيث تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز وفي الحقيقة توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات الشائعة المقبولة هي تلك التي قدمها أبراهام ماسلو (A. Maslow) والذي قام بتدعيمها عام 1943 ، ويرى ماسلو أن الإنسان لديه " عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها، ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي¹

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية مصر، 2002، ص:174

الشكل رقم (3/2): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:75

وفي ما يلي شرح لهرم ماسلو للحاجات-

الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد و التي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، ويتم إشباع الحاجات الفسيولوجية بالأجر الكافي والإمكانيات المختلفة.

-حاجات الأمن والاستقرار: بعد إشباع الحاجة الفيزيولوجية تتولد الحاجة إلى الأمان وبالإستقرار وتتمثل في البيئة الآمنة المساعدة على العمل، كما أن الفرد يحتاج لعمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى حاجته إلى التأمين.

- الحاجات الاجتماعية: تتمثل الحاجات الاجتماعية في الصداقة، التعاطف، الإنتماء، العلاقات الجيدة وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضاه الوظيفي.

- حاجات التقدير والإحترام: يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد، فتتولد الحاجة للفرد بنفسه على الإنجاز وكذلك سمعته الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب إحترام الغير وتقديرهم، كما تجعله يشعر بأنه على مكانة إجتماعية عالية.

-حاجات تحقيق الذات: لا يحس الأفراد إلى حاجتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات سالفة الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته، وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته، وإعطائه الفرصة لتقديم الإقتراحات والمشاركة في القرارات المختلفة.

يرى **Maslow** أن إشباع الحاجات في تنام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة وقد يفسر هذا السلوك في الكثير من الحالات بالالتزام التنظيمي، إذ أن الحاجات غير المتشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد نحو البحث والتغيير، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل والتي تعبر عن عدم الرضى الوظيفي كأن يستقيل أو يطلب التحويل الى جهة يستطيع الوثوق بها لإشباع حاجاته، بالرغم من أن نظرية ماسلو ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية، إلا أنها لاقت عدة إنتقادات، لأن الفرد العادي لا يحقق إشباعه بنسبة كاملة، وعليه لايمكن التعميم في عميلة البحث والتغيير عن المكان المناسب لجميع الحالات؛¹

5-2- نظرية: (ALderfer)

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية **Maslow** فقد بذل العديد من الباحثين والمفكرين، جهود للحد من عيوبه وكان من أوائل هؤلاء المفكرين (**ALderfer**) الذي إقترح استبدال مستوى الحاجات لدى **Maslow** من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرمز (**E.R.G**) وهي على النحو التالي²:

- الحاجة للبقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفسيولوجية، وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

- الحاجة للإرتباط: وهي عبارة عن درجة إرتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية".

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مبدئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص:118.

² J.Peter, Organisation and Motivation, Springer Fachmedien, 2000, p :69.

- الحاجة للنمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان وإستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.
- بينما تقتصر نظرية Maslow على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، فإن ALderfer يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد، وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه، من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضى لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم¹.

الشكل رقم (4/2): هرم (ALderfer)



Source: J.Peter, Organisation and Motivation, Op-Cit, p:29

يظهر جليا مفهوم الالتزام التنظيمي عند هرم (ALderfer)، حيث يأتي في المستوى الثاني من حيث الحجم بعد اشباع الفرد حاجته في النمو، وكذلك في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد حاجته للبقاء.

3-5- نظرية ذات العاملين (Herzberg)

¹ IBID, p: 31.

قام (Herzberg) وزميلاه (Moustier) و (Sinuât Romane) بدراسة ميدانية عن الرضى كمحرك لسلوك الأفراد و صيت إندفاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ "نظرية ذات العاملين" حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم (The motivation to work) عام 1959 وكننتيجة لدراسة موسعة شملت (200 مهندس ومحاسب قصد التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضى وهذا في مجموعة من المنظمات، حيث تم توجيه سؤالين إلى أفراد العينة الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضى عن العمل في الكثير من الحالات وأما السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضى عن العمل¹.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية وهي

- **العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل والاداء المتميز فهي تشمل:
- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم؛
- العمل نفسه من حيث كونه عملا ملذات أو ينطوي على التحدي أو الإثارة؛
- الاعتراف بالجهود المحققة؛
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية؛
- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.
- **العوامل وقائية او صحية:** أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:
- الراتب؛
- سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية؛
- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل)؛
- العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف؛
- الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...)

¹ F.Herzberg & all, The motivation to work,transation Publishers,USA,2017, p:98.

واستخلص **Herzberg** وزملائه إلى أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضى ، فعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يوجد فيها شعور الاستياء أو النقطة المحايدة، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضى يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضى التام³.

الشكل رقم (5/2): محتوى نظرية العاملين (Herzberg)



Source : F.Herberg& all,Op-Cit ,p :100

وجه النقد إلى منهجية الدراسات التي إتبعها **Herzberg** في بحثه، حيث إعتد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، أي الأحداث التي حقق الرضى أو عدم الرضى وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل كالإشراف كسبب لفشلهم في حين يعززون النجاح في العمل والرضى إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم. وهذا ما يفسر إختلاف نتائج الباحثين الذين إتبعوا منهجية مختلفة عن النتائج التي توصل إليها **Herzberg** ، حيث أبرزوا التأثير الكبير للعوامل الصحية على الرضى الوظيفي، كذلك من الانتقادات هو أن الدراسة

تقوم على إستجواب المهندسين والمحاسبين فقط، فنتائج بحثه لا يمكن تعميمها على الإختصاصات الأخرى، حيث نرى وعلى الرغم من أهمية التركيز على الإطارات السامية حول رضاهم الوظيفي كون أن في الغالب لديهم البديل، إلا أن دراسة باقي المستويات الوظيفية لا تقل أهمية عن التركيز على الإطارات السامية كمهندسين.

6- نظرية التوقع (Victor Vroom) :

طور هذه النظرية (Victor Vroom) سنة 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تحفيز العاملين، وجوهر نظرية التوقعات يشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف يتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة العامل في الحصول على تلك النتائج، ولدى Vroom نوعان من التوقعات¹:

1.4- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الفرد العامل وإعتقاده بأن القيام بعمل معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

2.4- التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو ماذا سيحصل بعد إتمام الإنجاز، فالعامل يتساءل إذا حقق رقم الإنتاج هل سيعطى مكافأة أولا. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها العامل.

وانطلاقا من النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكاما على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة" وبالتالي فإن التزامهم بالمنظمة عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضيين.

III . 5 تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد، ودقيق لظاهرة ارتباطية معينة يعتبر شرطا أساسيا وأوليا لإدراكها، وفهم حقيقتها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية،

¹ عباس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص:175

وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث، إذ نجد العديد من الدراسات الحديثة، في مجال العلوم السلوكية ركزت جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين الثقة التنظيمية والالتزام، ففي الفترة المعاصرة تطورت فكرة أن نجاح المؤسسة يمكن أن يتوقف على شيء غير ملموس، غامض، وغير دقيق؛ لكن أكثر إنتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح في المؤسسات الحديثة، هذا الشيء يتمثل في الرضى الوظيفي، حيث سنحدد ضمن هذا الجزء المفاهيم الفلسفية لرضى الوظيفي، ثم التطرق الى العلاقة بين أبعاد الثقة والالتزام.

أولاً: الثقة في المعلومة كمؤثر فعال على الالتزام:

بعد التطور التكنولوجي في المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسات لا تملك الخيار في التحول من مؤسسات تعتمد على الضبط والسيطرة، إلى مؤسسات معتمدة على قوة المعلومات، إذ أن المعرفة والمعلومات تعتبران قاعدة أساسية في التقويم الراشد للبدائل المتاحة واختيار أفضلها، وأصبحت هذه المؤسسات تتطلب عدداً كبيراً من الاختصاصيين من جهة، وأن يتحل كل فرد بمسؤولية المعلومات من جهة أخرى، ولهذه المسؤولية جانبان يجب مراعاتهما : مسؤولية الفرد في تزويد المعلومات للآخرين والتي تتضمن أهمية معرفة الفرد للأشخاص الذين يعتمدون عليه في الحصول على المعلومة ونوعية المعلومات التي يحتاجونها منه، ولعل هذا الجانب يلقي اهتماماً متزايداً خاصة في المؤسسات متوسطة الحجم والصغيرة، أما الجانب الآخر والذي يتعلق بمسؤولية الفرد نفسه في الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل، فإنه ما زال مهملاً بشكل ملحوظ في غالبية المؤسسات الجزائرية¹.

وقبل الخوض في عناصر هذا التأثير لا ضير في التعرّيج على مفهوم المعلومة وأهميتها في المؤسسات: فالمعلومات في أبسط تعريف لها هي الحقائق عن الأشياء والناس والأماكن، ولذلك فهي تصف وتعرف وتشرح وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمؤسسات وما يحيطها من أوضاع وظروف محلية وعالمية

¹R.Mowday &L. Porter Op-Cit ,p 230

وهي بالتالي تحتل ركنا هاما في البناء الإداري المعاصر، إذ أنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، تجعل الفرد متمسك وملتزم بمؤسسته، وهي الوسيلة الرئيسة للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، وقد تعاضم دور المعلومات في الآونة الأخير (نهاية القرن 19) حتى أصبحت موردا من الموارد المهمة في المؤسسات الحديثة شأنها شأن الموارد البشرية والمالية والمادية¹.

واستناد إلى ذلك فإن المؤسسات التي ترغب في أن تبقى في الطليعة والصدارة لا بد لها من أن تستخدم معلومات متطور ومناسبة وشاملة ودقيقة، كما أن مؤسسات عصر المعلومات لا تدار بنجاح الا على أساس المعلومات التي تتحول من خلال اتخاذ القرارات إلى أعمال تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ونظرا لما شهده العالم من ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات ونمو في حجمها بصورة مذهلة فقد أصبح الإنسان غير قادر على استيعابها بكاملها، فاخترع الحاسوب كأداة فنية لتخزين البيانات ومعالجتها واسترجاعها عند الحاجة إليها، وظهر ما يسمى بأنظمة المعلومات الإدارية وذلك لتوفير المعلومات التي يعتمد عليها المدرون ومتخذو القرارات في مواجهة المشكلات الإدارية بطريقة علمية منهجية، وتجنب الوقوع في الأخطاء الناتجة عن الاعتماد على الحكم الشخصي فقط.

وعلى العموم فإن التنظيم الإداري الصحي هو التنظيم الذي تتدفق فيه المعلومات في جميع الاتجاهات الصاعدة والنازلة و الأفقية، وتسود فيه روح الفريق وعلاقات الصداقة والثقة والانفتاح².

وبما أن الثقة في المعلومات يتعلق بالانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة التنظيمية فإن هذا الانفتاح يساعد في إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية، ويمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم من خلال مناقشتها بصراحة ووضوح، وفي المقابل، اذا لم يكن هذا الانفتاح وكان التستر على المعلومات أو صعوبة انتقالها لمستحقيها، سيؤثر حتما على التزام

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مصادر المعلومات في الإدارة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2015، ص: 24

² المرجع نفسه، ص: 29

الكفاءات ومنتخذي القرار، ويطرح تساؤل عند هم، وهو كيف أبقى في مؤسسة تحجب عني المعلومات الضرورية في عملي وتطالبني بأداء أفضل؟

وفيما يلي توضيح لأهم عناصر التأثير لبعد الثقة في المعلومات على الالتزام التنظيمي:

1. توافر المعلومات:

تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المؤسسة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته بالكمية والشكل والنوع والوقت المناسب، وبمعنى آخر إشباع الحاجة للمعلومات، إذ أن تكامل الإدارة والتخطيط في المنظمة، يعتمد بالدرجة الأولى على ترشيد عميلة المعلومات، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد المعلومات المطلوبة من حيث النوعية والحجم والشكل والزمن والسرعة والدقة ومن البديهي أن مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس يلعب دورا أساسيا في تدفق المعلومات، إذ أن وجود الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم يؤدي إلى ممارسة الاتصال وإتاحة الفرص لتبادل الآراء والأفكار وبالمقابل فإن عدم التفاهم وفقدان الثقة بين أفراد التنظيم يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر إلى المعلومات المقدمة من الطرف الآخر بعين الريبة والشك، ناهيك عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات، فيتحول إلى صراع داخلي، يضطر المتضرر من هذا الصراع إلى الانسحاب أو تغيير المؤسسة بحثا على أفراد يثق فيهم ويتقون فيه¹.

وكما أسلفنا سابقا فإن مسؤولية الفرد في الحصول على المعلومات تقتضي التفكير في نوعية المعلومات التي يحتاجها في أداء العمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال معرفة طبيعة العمل المراد انجازه أولا، ثم القدرة على تحديد ما يجب القيام به لانجاز هذا العمل، وأخيرا تقويم الكيفية التي تم بها أداء العمل، ان هذي المنهجية في تحديد ماهية المعلومات المطلوبة تساعد على التحليل والتمحيص وتزيد من ثقة الشخص في

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرار التنظيمية، الطبعة 2، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2004، ص: 86.

اتخاذ قرارات عقلانية معتمدة على معلومات دقيقة وشاملة ومنظمة، لتجعل منه شخص ناجح في عمله، وقراراته، وتحول دون مغادرته لهذه المؤسسة، ولا يبحث عن غيرها، حيث حقق فيها النجاح و كسب احترام الفاعلين فيها.

2. الحصول على المعلومة في الوقت المناسب:

مما هو معروف أن المعلومات يجب أن تكون متاحة في الوقت المناسب، وبشكل يضمن تقويمها بالسرعة الممكنة، حيث أن التوقيت المناسب له تأثيره الكبير في إيجاد تعاون مستمر وقرارات سليمة، ولذا فان لتكنولوجيا المعلومات الأثر الكبير في العمل الإبداعي وذلك من خلال تهيئة الظروف المواتية للإنسان للحصول على المعلومات بأسرع وأسهل السبل. وعلى الطرف المقابل فان الحصول على المعلومات بعد فوات الأوان لا يجدي نفعا مهما كانت هذه المعلومات شاملة وملائمة ودقيقة، وعليه فان الحصول على المعلومات في الوقت المناسب من خلال السهولة والسرعة في الوصول إلى مصدر المعلومة، يمنح العاملين الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لمواجهة المشكلات والمتطلبات التنظيمية¹. وبالطبع فان المعلومات تظل عديمة الفائدة حتى تستخدم وذلك بانتقالها من مصدرها إلى المستفيد منها الذي بدوره يطبق المعلومات على احتياجاته المتنوعة، وعلى ذلك فان مصدر المعلومة هو المصدر الذي يحقق منه الفرد احتياجاته ويرضي به اهتماماته ويقوي به علاقاته.

ومن هنا فإن قرب مصادر المعلومات وسرعة الوصول إليها من قبل أفراد التنظيم، يساهم في توفير المعلومات في التوقيت السليم، الأمر الذي يشبع الحاجة إلى المعلومات ويزيد في مستوى الثقة بين نسيج التنظيم و تقوية علاقاته ثنائية وجماعية يصعب فكها².

3. مصداقية المعلومات:

¹ عثمان إبراهيم زيد، الأثر التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 10، العدد3، سنة 1999، ص: 156.

² محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 26

إن صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم، ومشاركتهم في حل المشكلات بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد، مدعاة لبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين يستند إلى التآلف والصدق في إعطاء المعلومات¹.

وبالمقابل فإن الغموض وعدم الصراحة يؤديان بالفرد إلى إحلال التعميم محل المعلومات الدقيقة، الأمر الذي يقوده إلى استخدام التعبيرات العاطفية عند تجميع المعلومات عن المشكلات الإنسانية، فمثلا قد يطلق الناس في البداية على الموظف الصارم بأنه " دكتاتوري متسلط " مع أن المعنى الحقيقي للصارمة في حل مشكلات العمل لا يلتقى تماما مع الدكتاتورية المتسلطة، ولذلك ينبغي توخي الدقة عند التعامل مع معلومات متعلقة بالمشكلات الإنسانية، والتأكد من أن ما نتعامل معه هو حقائق وليست آراء.

كما أن الثقة المتبادلة تؤثر بمصادقية المعلومات بين الإدارة والعاملين، فإن كانت هناك أجواء من الثقة المتبادلة والصراحة بين أعضاء التنظيم فإنهم لن يلجؤا إلى إخفاء المعلومات أو تحريفها أو التستر على المشكلات خوفا من العقاب، ولكنهم سيطرحونها للنقاش ويحاولون مواجهتها كفريق أو جماعة بالتعاون.

وعلى العكس فإن فقدان الثقة يؤدي إلى ضعف الاتصال ومحاولة تحريف المعلومات وإخفاء المشكلات عن الإدارة الأمر الذي ينعكس سلبا على الفرد الذي يواجه تلك المشاكل، فلا يستطيع حلها ولا مشاركتها لزملائه، وبالتالي سيحاول الهروب منها، ويمكن يغير المؤسسة التي يعمل فيها طمعا في إيجاد روح الفريق والعمل الجماعي والتكاتف بين نسيج التنظيم .

ونلخص القول بأن الثقة في المعلومة بما يتضمن من توافر المعلومات الشاملة الدقيقة للعاملين بالوقت المناسب ومصادقية المصادر التي يتعامل معها، يساهم إلى حد كبير في خلق مناخ تنظيمي جيد يدفع العاملين بالتنظيم إلى التزامهم ويصعب عليهم الانتقال إلى تنظيم آخر قد لا يجدون فيه ما كان، هذا فضلا عن تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات.

¹ عثمان إبراهيم زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

ثانيا: الالتزام التنظيمي في ظل القيادة والاشراف: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد¹. ولذلك فالقيادة عامل من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين، خاصة الالتزام التنظيمي، حيث يتمحور دور القائد الفعال في تقوية اعتقاد العاملين بالمنظمة و إيمانهم بأهدافها و قيمها، و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الأداء المتميز في سبيل تحقيق الأهداف، و يغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، حتى يعمق الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة².

كما أن السلوك التنظيمي للعاملين يتأثر بأسلوب المدير في التعامل معهم وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل وضوح³. ومنه فإن نجاح المنظمة يتطلب قيادة حكيمة ومسؤولة، وعلى قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، لأن القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية، فالقائد الإداري هو من يتولى توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم والتوفيق بين وجهات نظرهم، وهذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتحقيق انتمائهم التنظيمي، الشيء الذي يخلق نوع من الالتزام تجاه المنظمة التي يعملون فيها فيتبنون أهدافها وقيمها وهو ما ينسجم مع الهدف الأساسي الذي وجدت لأجله المنظمة.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص: 86 .

² بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ راضية يوسفى وموسى باخشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهيمية مسعود ببوشقوف"، مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد2، العدد 5، ،قائمة، الجزائر، جوان 2018، ص2.

ثالثا: الثقة في القيم التنظيمية : المنظور القيمي للالتزام التنظيمي: تعد الثقة التنظيمية أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الإتجاهات والدوافع، كما وتؤثر على إدراكنا. وباعتبار أن الفرد داخل أي مؤسسة كائن قيمي بطبعه فهو يحتكم إلى منظومة القيم التي يتبناها في تجسيد سلوكياته وأفعاله، وتعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات كما تكشف القيم عن الإختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل جلي. فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الثقة، الإخلاص، الأمانة، إحترام الوقت، الجدية وطاعة أوامر المسؤولين. ومن هذا المنطلق لابد من معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم الإلتزام التنظيمي المتوقع من الأفراد. ومما لا شك فيه ان للقيم التنظيمية دورا فعال في تقدم ونمو التنظيمات الإدارية وتماسكها، فهي التي تساهم في تنمية الإحساس بالمسؤولية، والالتزام والضبط الداخلي¹، ورغم أن أغلب الاعمال التي تناولت موضوع القيم التنظيمية "بحسب اطلاقنا"، اهتمت بها من جانب التقييم أكثر من كونها معيار يقاس به، فان هذا لا يمنع ان القيم التنظيمية تؤثر على الإتجاهات والسلوكيات بصفة مباشرة، إما على مستوى الأفراد او الجماعات وحتى المنظمات، وهي بذلك قد تكون مصدرا أساسيا في تكوين السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد دون انتظار مقابل مادي، وهذا ما يدفع بعجلة النمو والتقدم لهذه التنظيمات.²

ولعل هذه هي ميزة القيم التي تجعل الأفراد والجماعات تسلك بطرق عفوية، ويذهبون الى ابعد مما هو مطلوب منهم فتؤثر على طبيعة التزامهم، فيرتبط الفرد ببعض الجهات ويشعر بالواجب نحوها، او العكس ينفر منها ويسعى لمفارقتها والابتعاد عنها، وقد يسلك سلوك منافي للأخلاق من أجل تجنبها.

وقد بينت البحوث الامبريقية* أن العامل في التنظيم الاداري يفرق بين الوجهات المتعددة داخل مجال العمل، ويرى ان العامل يفرق بين المنظمة وبين الجماعة والمشرف، فيمكنهم ربط علاقات ثقة بين المنظمة والجماعة، أو المنظمة والمشرف مع الحفاظ على تصورات عامة حول النظام ككل³. وعليه فان العامل يمكنه إنشاء ثلاث علاقات تبادلية مختلفة مع كل من التنظيم الاداري، الجماعة ، ومع المشرف المباشر له.

وهذا ما لمسنا في مجمل نتلج العديد من الدراسات التي مرت بنا، الى ان القيم التنظيمية تؤثر بالإيجاب وأحيانا بالسلب على الإلتزام التنظيمي، إذا لم يعار لها الاهتمام المطلوب

¹ محمود عطا، القيم السلوكية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الاردن، 2001، ص:22.

² W.Organ, organizational citizenship, behavior, The good soldier syndrome administrative, science quarterly,1998.p:4.

*إمبريقية Empiricism هي المذهب الذي يرى أن أصل معرفة هو التجربة ، لدى يطلق عليه أحيانا المذهب التجريبي.

³ Whitener, Managers as initiators of trust- an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, Academy of Management Review, vol23, N°3, 1998, PP :513-514.

رابعاً: الثقة في السياسات الإدارية: ويقصد بها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، وتنطوي تحتها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التحفيز، تحديد الأهداف... الخ سنأخذ أبرزها في النقاط التالية¹.

1- العدالة التنظيمية: جذب مفهوم العدالة التنظيمية اهتمام الكثير من الباحثين وأصحاب القرار في المنظمة، نظراً لآثاره الإيجابية على أداء المنظمة، حيث ينظر للعدالة كقيمة توحيدية توفر مبادئ أساسية لتحقيق التماسك لجميع الأطراف المتنازعة وخلق هياكل تنظيمية مستقرة، وقد توجهت العديد من الدراسات لبحث نواتج العدالة التنظيمية وتتفق الأبحاث في هذا الصدد على أن للعدالة التنظيمية نواتج مهمة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي.

فأما المستوى الفردي فتتمثل نواتج العدالة التنظيمية في مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لدى الفرد كالاتزام التنظيمي، حيث تبين أن مدركات العدالة التنظيمية ترتبط بارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وكذلك ارتفاع الرضى الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، فكلما زاد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في بيئات عمل مختلفة زادت مشاعر الرضى الوظيفي بأبعاده المختلفة (الرضى عن الدخل، الرضى عن الزملاء، الرضى على المدير..). وانخفض استعداد الفرد لترك عمله².

2- مشاركة العاملين في التنظيم : هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في السلطة والمسؤولية من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من العوامل التي لها تأثير هام وفعال في الالتزام التنظيمي، فإحساس العاملين بأن بيئة المنظمة تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات التي تخصهم، تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون فيها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يصادفون مشاكل في العمل، يتعاملون معها على أنها مشاكلهم³، ومن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، مركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:114

² ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص:179

³ L.Patrice & S.Marc, GRH et relations de travail, fondements théorique enjeux contemporaine, bibliothèque national paris,2018,p :72.

قبولاً له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله بالإضافة إلى ما سبق، فالمشاركة تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية.

3- المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة، ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته، نحو عمله ونحو المنظمة، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه¹، فالمناخ التنظيمي المناسب يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ،ويجعل الافراد يشعرون بأهميتهم في العمل، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ،ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضى الوظيفي ،ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.²

4- ثقافة المنظمة : إن الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل أعضاء التنظيم، يزيد من إخلاص العاملين و إنتمائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة³، وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميز العاملين فيها بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر ميزة المنظمات المستقرة، لأنها تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، فإذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض و لم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى الصراعات التي تؤثر على إستقرار المنظمة و قوتها و هذا يجعل العاملين في المنظمة يتطلعون للعمل في منظمات أخرى، مما يعكس إلتزاما اقل.

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 47.

² جرينبيرج جيرالد يبارون ، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، دار المريخ، السعودية، 2004 ، ص: 142 .

³ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003، ص:274.

5- 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 والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

6-أنظمة حوافز: من السياسات الإدارية الفعالة في توجيه الأفراد، وتعزيز سلوكهم الايجابي، ولاقت اهتمام العديد من علماء النفس والاقتصاد في ثلاثينات القرن الماضي هناك أنظمة الحوافز، سلبية كانت (كالعقوبات) أو ايجابية، حيث يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يضمن تعاون العاملين، وزيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة،¹ وفي المقابل اذا لم تخلق الإدارة مناخ تنظيمي مناسب يحفز العاملين على ترجمت مهاراتهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فان ذلك سيقبل من التزامهم نحو المنظمة والتخلي عنها حتى وان لم يكن هناك بديل أفضل.

¹ L.Patrice & S.Marc, Op-Cit ,p :118.

خلاصة الفصل:

سعيًا عبر ثنايا الفصل الثاني، إلى التطرق إلى مفهوم كل من الالتزام التنظيمي و الرضى الوظيفي بإعتباره كوسيط بين الثقة والالتزام، و عرض أهم الجوانب والعناصر المرتبطة بهم كل على حدة، ثم بتحليل العلاقات بينهما، انطلاقًا من عرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت تعريفهما و الحالات التي يمكن أن يكونا عليها، بالإضافة إلى تناول أهم المداخل والمقاربات و النماذج التي قدمها ثلة من الباحثين والمختصين في هذا الميدان لقياسهما و المحددات و الطرق المتبناة في ذلك وغيرهما، كما حاولنا المساهمة في الجانب النظري بتقديم نموذج لقياس الثقة التنظيمية على أمل أن يتطور أكثر بمساهمة الباحثين، وبعد استعراض الجوانب النظرية لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أصبحت النظرة الحديثة لتوجه المؤسسات الخدمية تتمثل في قرارات إستراتيجية مرتبطة بسوق العمل أكثر، و باعتبار أن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يرتبطان بشكل مباشر سلوك العاملين، لذا فإن تطبيق مثل هذه الدراسات تعد من الأمور الصعبة التي تواجه المتخصصين فيها والدارسين لها على حد سواء، لارتباطهما بالعنصر البشري، وصعوبة ضمان نفس عناصر التقييم لديه عبر الزمن، و كذا لصعوبة -إن لم نقل استحالة- توحيد معايير التقييم لجميع العاملين؛ ذلك أنه و وفق نظرة اجتماعية، أن مجرد مخاطبة الأفراد ومعاملتهم والتحبب اليهم واستغلال تعاونهم وحل مشكلاتهم يحتاج إلى خبرة واسعة ومؤهلات عالية، فلكل فرد عامله الخاص به، و له شخصية فريدة تتعلق به، و له حياة خاصة به ونحو ذلك، الأمر الذي يجعل من عمليات التقييم لديه والحكم على مستويات الثقة مع ضمان استمرارية التزامهم صعوبة المنال وصعوبة القياس . كما أن مسؤولية تحقيق مستويات عالية من الالتزام بالمؤسسات التعليمية ، هي مسؤولية ليست تحت وصاية قسم معين بالمؤسسة، بل هي مسؤولية الجميع.

وفي هذا الصدد، نحاول من خلال القسم التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على قطاع التعليم بالجزائر، مع دراسة وتحليل آراء وتقييمات عينة من زبائن الأساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط عن الثقة التنظيمية وأثر ذلك على درجات التزامهم لها، انطلاقًا من وضع استبيان خاص بذلك ومعالجة النتائج المتوصل إليها رياضيا وإحصائيا، و الذي يتم تناوله بالقسم الموالي.

الفصل الثالث: الاطار المنهجي والتعريفى لدراسة الحالة

1 سير دراسة الحالة

2-منهجية و اجراءات الدراسة

3-متغيرات ،أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

4- النمذجة كمنهجية في التنظير وفي تحليل البيانات، و اختبار الأطر النظرية للدراسة.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من أساتذة جامعة عمار الثلجي بالأغواط بمختلف كلياتها من خلال مجموعة من المحاور التالية:

في المحور الأول سنتعرف على جامعة عمار الثلجي التي أسقطت عليها الدراسة مع الإشارة إلى كل كلية على حدى وأهم التغييرات والتحويلات التي مرت بها، مركزين على أساتذتها، بعدها سنقوم بعرض الأدوات المستعملة في جمع المعلومات الأولية، وما هي أهم المحاور التي عالجتها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

بعدها سنطرق إلى دراسة واقع المتغيرين في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، حيث سنقوم بقياس مستوى الثقة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة، بالاعتماد على نموذج المصفوفة، الذي اقترحاته بغرض قياس مستوى الثقة لدى الأساتذة، وكذلك تجربة مدى صلاحية النموذج المقترح هذا من جهة، ومن جهة أخرى سندرس واقع الالتزام التنظيمي وحركية الأساتذة داخل جامعة عمار ثليجي بالاستعانة ببيانات ومعلومات مقدمة من طرف هيئة المستخدمين بالجامعة.

III. 1- سير الدراسة الميدانية

سنقوم في الفصل من الدراسة بالتعريف بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتي كانت بجامعة عمار ثليجي بالأغواط لفئة الأساتذة فقط دون الآخرين، حيث سنقدم بطاقة فنية عن الجامعة ككل وكلياتها، بعدها نعرف المنهج المتبع في الدراسة مع الأدوات والأساليب الإحصائية التي انتهجناها.

أولاً: بطاقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المحور أن نقدم لمحة تعريفية للمؤسسة المدروسة، ثم نقوم بعرض طبيعة عينة الدراسة، والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

1- نشأة جامعة عمار الثليجي بالأغواط: أنشأت جامعة عمار ثليجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، حيث مرت قبل أن تلتحق بمصاف الجامعات الوطنية بعدة مراحل، فمن المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني المنشأة بموجب المرسوم رقم 86-165 المؤرخ في 18 أوت 1986، في إطار إثراء الخريطة الجامعية الجزائرية وتجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي التي دأبت الدولة منذ الثمانينات إلى محاولة تجسيدها، أين ضمت في هذه المرحلة التخصصات التالية: ليسانس إلكترونيك، الكروتقني، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية.

وفي 1997 حولت إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم 97-157 المؤرخ في 10 ماي 1997 حيث تميزت هذه المرحلة بوضع تعليم من المستوى الخامس (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) وتطوير التعليم في التدرج وما بعد التدرج بفتح فروع وتخصصات جديدة.

ثم ارتقت إلى جامعة بموجب المرسوم المذكور أعلاه (رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-260 المؤرخ في 29 أوت 2004) وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو "عمار" رائد بالجيش التحرير الوطني.

2- إعادة هيكلة جامعة الأغواط: في سنة 2001 تمت هيكلة المركز الجامعي عمار ثليجي بالأغواط إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، شملت آنذاك ثلاث نيابات مديرية وثلاث كليات. وفي أوت 2010 أعيدت هيكلة جامعة عمار ثليجي بالأغواط طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط بمقتضى هذا المرسوم أصبحت الجامعة مهيكلة بـ 04 نيابات مديرية و 06 كليات ومعهد. ثم في سنة 2013 تم إنشاء كلية الطب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 100-13 المؤرخ في 2 جمادى الأول عام 1434 الموافق لـ 14 مارس سنة 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-207 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، ليصبح المجموع (7 كليات) ومعهد. جدول رقم (1/3): هيكلة الجامعة حسب الكليات المتواجدة بها والمعهد.

الكليات	أقسامها
كلية العلوم	. قسم البيولوجيا . قسم العلوم الفلاحية . قسم الرياضيات والإعلام الآلي . قسم علوم المادة
كلية التكنولوجيا	. قسم الالكترونك . قسم الالكتروتقني . قسم الهندسة الميكانيكية . قسم الهندسة المدنية

. قسم الهندسة المعمارية . قسم العلوم التقنية	
. قسم الحقوق . قسم العلوم السياسية	كلية الحقوق والعلوم السياسية
. قسم اللغة والأدب العربي . قسم الآداب واللغة الفرنسية . قسم الآداب واللغة الانجليزية	كلية الآداب واللغات
. قسم العلوم الانسانية . قسم علم الإجتماع . قسم علم النفس . قسم العلوم الإسلامية	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
. قسم العلوم الاقتصادية . قسم العلوم التجارية . قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
. قسم النشاطات البدنية والرياضية . قسم التسيير الرياضي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
/	كلية الطب

المصدر: دليل الجامعة 2016/2017

3- مقر جامعة الأغواط : تعتبر جامعة الأغواط من بين إحدى جامعات الجزائر العمومية، حيث

تتواجد هذه الهياكل الجامعية في موقع يتربع على مساحة تقدر بـ 31 هكتار موزعة على مقرين قديمين

ومقر جديد أي (القطب التكنولوجي) تتوزع كالتالي:

- مقر رئيسي للجامعة: يتربع على مساحة تقدر بـ 7 هكتار، يقع في وسط المدينة بالمقام يحده

من الشرق الطريق الوطني رقم 01، ومن الغرب حي 800 سكن، ومن الشمال الإقامة الجامعية للإناث

"لمنور"، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للذكور "بوشريط"، يحتوي على المحلات البيداغوجية والإدارة لكل

من:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات الأجنبية.
- رئاسة الجامعة.

- مقر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يتربع على مساحة 05 هكتار، يقع في وسط المدينة بالوحدات الشمالية، يحده من الشرق الطريق الوطني رقم 01، ومن الغرب "مديرية التربية"، ومن الشمال القاعدة المتعددة الرياضيات " دادة يونس"، ومن الجنوب "مديرية التشغيل"، يحتوي على المحلات البيداغوجية والإدارة لكل من:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- المدرسة العليا للأساتذة .

-المقر الجديد (القطب التكنولوجي): تقدر مساحته الإجمالية بـ 13 هكتار، يقع في وسط المدينة بالمقام يحده من الشرق "حي المستقبل"، ومن الغرب الإقامة الجامعية للإناث "الأخوات البج"، ومن الشمال "المطعم المركزي الجامعي"، ومن الجنوب "حي المحافير"، يحتوي على المحلات البيداغوجية والإدارية لكل من:

- كلية العلوم.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الطب.
- مجمع مخابر البحث.

ثانياً: واقع الثقة التنظيمية في جامعة عمار ثليجي

من أجل قياس مستوى الثقة التنظيمية في جامعة عمار ثليجي، ارتأينا تجربة نموذج مصفوفة الثقة¹ لهدفين أساسيين أولاهما، اختبار النموذج في حد ذاته، وإمكانية تعميمه على الحالات المشابهة للمؤسسات التعليمية أو حتى باقي المنظمات، أما الهدف الثاني فهو معرفة وقياس المتغير المستقل في الأطروحة، ونظراً لتشابه الخصائص أفراد العينة وكبر حجم المجتمع 1400 أستاذ بين دائم ومؤقت، سنختار فقط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لقياس مستوى الثقة التنظيمية فيها، ممثلة بـ 190 أستاذ وأستاذة في مختلف الرتبة والأعمار، وقد تم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني بخاصية Google Drive بالاستعانة بموقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك) يشمل مجموعة من أساتذة الكلية وباستعانة ببرنامج (Random Selection) وهو من البرامج الاختيار العشوائي يفرز أسماء مشتركين بشكل عشوائي واختيارهم من ضمن قائمة مخزنة مسبقاً . ويتيح البرنامج إمكانية إضافة أسماء إما يدوياً أو استيراد ملف Excel فيقوم البرنامج بتخزين البيانات تلقائياً ومن ثم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية، قدرت بـ 91 أستاذ وكانت النتائج على النحو التالي

* نموذج المصفوفة أو الإشارة الضوئية للثقة التنظيمية هو نموذج مقترح من طرف الباحث لمحاولة في الإسهام في الجانب النظري بما يتناسب مع بيئتنا وثقافتنا، للاطلاع عليه أكثر أرجوا مراجعة الفصل الاول من الأطروحة، 76

الجدول رقم(2/3): مصفوفة الثقة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاعواط

← ماله		← ماعليه		
العلامة من	الادارة mt	المشرفين st	زملاء العمل ct	
48.75/60	الإستقامة	الإحترام	التعاون	زملاء العمل CT
49.5/60	الابداع في حل المشاكل	العلاقات الشخصية	عدالة التعاملات	المشرفين ST
39/60	تبادل المعلومات	الدعم التنظيمي	عدالة الإجراءات	الإدارة MT

CT=Coworker-Trust

ST= Immediate Supervisor-Trust

MT= Upper Management-Trust

CT=	ct	St	Mt	المجموع
	17.5/20	16.25/20	14.5/20	48.75/60

التعاون: CT-ct

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,25	أشعر بتعاون وتكاتف بين الموظفين داخل المؤسسة
4,75	يقوم زملائي بمساعدتي في عملي
4,75	علاقتي جيدة مع زملائي في العمل
3,75	عندي ثقة بأن زملائي يوصلون لي ما يهمني من معلومات في وقته

الإحترام: CT-st

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,25	تسود العلاقات الجيدة والاحترام المتبادل بين الموظفين وبين المشرف المباشر
4,00	أثق في المسؤول المباشر كونه يتمتع بكفاءة عالية
4,25	أشعر أن المسؤول المباشر صديق حميم ألجأ إليه في حال حدوث مشكلة
4,25	أحترم المشرف المباشر لأنه يستحق ذلك

الإستقامة CT-mt

متوسط الإجابات	الأسئلة
3,75	أقوم بواجباتي على أكمل الوجه
3,75	أقوم بواجباتي في الوقت المحدد
4,25	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي الخاصة
2,75	أحافظ على احترام وقت العمل في الدخول والخروج

ST=

المجموع	Ct	St	Mt
49.5/60	16.25/20	17.75/20	14.5/20

عدالة التعاملات ST-mt

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,00	تمنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية وعادلة
4,75	أعامل جميع الموظفين الذين أشرف عليهم بعدالة
3,25	ألبي الإحتياجات الشخصية للموظفين الذين أشرف عليهم
4,25	أتفاعل وأقدم يد العون مع الموظفين الذين أشرف عليهم

العلاقات الشخصية ST-st

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,00	أعزز نقاط الإتفاق مع زملائي المشرفين
4,75	أنسق مع زملائي المشرفين في العمل
4,25	أتقرب من زملائي المشرفين داخل وخارج المؤسسة
4,75	أشارك زملائي المشرفين في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة

الإبداع في حل المشاكل ST-mt

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,00	أثق في قدراتي الابداعية لو أتحت لي الفرصة
2,50	توفر المؤسسة جو ملائم يساعدي على الإبداع
4,50	أحل مشاكلي في المؤسسة بطريقة إبداعية
3,50	تكافؤ المؤسسة الحلول الإبداعية

MT=

المجموع	Ct	St	Mt
39/60	11.5/20	12.25/20	15.25/20

عدالة الاجراءات MT-ct

متوسط الإجابات	الأسئلة
3,50	تتعامل الإدارة بعدالة تنظيمية دون تمييز بين الموظفين
2,50	أثق بأن إدارة المؤسسة تنتهج المساواة في التعامل مع جميع الأقسام
3,00	تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي
2,50	أشعر بنزاهة الادارة في حل النزاعات بين الموظفين.

الدعم التنظيمي MT-st

متوسط الإجابات	الأسئلة
3,00	تشجع إدارة المؤسسة حل المشاكل بطرق إبداعية
3,25	توفر المؤسسة الدعم المعنوي للمشرفين المباشرين
2,00	توفر المؤسسة الدعم المادي للمشرفين المباشرين
4,00	تمنحني إدارة المؤسسة السلطة في اتخاذ القرار

تبادل المعلومات MT-mt

متوسط الإجابات	الأسئلة
4,25	أثق في توفر المعلومات التي أحتاجها
4,00	أثق في صدق المعلومات المتاحة في المؤسسة
4,25	أثق في دقة المعلومة التي أحصل عليها
2,75	عندي ثقة بأن ما يهمني من معلومات سيصلني في وقتها

النتائج المحصل عليها:

لمعرفة نتائج مستوى الثقة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، لآباس بالتذكير بالإشارة الضوئية المقترحة في الجانب النظري انظر الصفحة (76)

التنقيط: يقسم هذا النموذج على العاملين بمختلف وظائفهم، مع إعطائهم جانب من الحرية

حتى نضمن الدقة في النتائج، ثم تجمع النقاط حسب كل سؤال ثم كل خانة، لنحصل على مايلي:

✓ **144-180** : الاخضر، تعني مستوى عالي من الثقة ويحب الحفاظ عليه وترسيخ قواعد

الثقة فيه.

✓ **144-72**: برتقالي، تعني مستوى مقبول أو متوسط من الثقة التنظيمية، وعلى المنظمة

البحث في سبل تقوية العلاقات الثنائية بأساليب تحفيزية.

✓ 36-72: أحمر، تعنى مستوى منخفض من الثقة التنظيمية، وعلى المنظمة دق ناقوس

الخطر لأن علاقاتها الداخلية فى تلاشى، وهذا ما يؤثر على فعالية التعاون بين أطراف

التنظيم وقد تنشأ صراعات بين أعضائه نتيجة لفقدان الثقة.

وبجمع النقاط المتحصل عليها فى الجدول (2/3) نتحصل على النتيجة النهائية لمستوى الثقة

التنظيمية من خلال جمع كل القيم فى الجدول لنحصل على 137.25.

من خلال القيمة النهائية لمستوى الثقة التنظيمية فى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط نلاحظ أن مستوى الثقة ذو لون برتقالي.

وهذا ما يعنى أن مستوى الثقة التنظيمية فى الكلية مقبول، فلا هو بالعالى الذى يبعث الطمأنينة

بتماسك نسيجه، ولا هو بالضعيف الذى يدق ناقوس الخطر، وبالرجوع إلى الجداول السابقة نلاحظ أن

النقص فى محور الإدارة MT أو السطر الأخير من الجدول (2/3) بقيمة 39 مقارنة بمحوري الزملاء

والمشرفين والتي جاءت فوق المتوسط على النحو التالى 48.75 و 49.5 .

وتفسير ذلك هو أن كل من عدالة الإجراءات والدعم التنظيمى جاء بقيم ضعيفة، فى حين جاءت

قيمة تبادل المعلومة 15 .

وكخلاصة لما سبق نستنتج أن مستوى الثقة فى جامعة عمار ثليجي من خلال عينة تقدر بـ 91

أستاذ جامعي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط إلى مقبول نوعاً ما، وعلى إدارة

الجامعة البحث فى سبل تقوية العلاقات الثنائية بأساليب تحفيزية خاصة تلك التى تكون الإدارة طرف

فيها.

ثالثا: الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط

ان الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الجامعة، خاصة تلك التي تقع في جنوب الوطن، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، و يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة المناخ التنظيمي في تلك الجامعات (هجرة الكفاءات نحو الشمال)، بالإضافة الى المناخ الجوي، فكما هو معلوم، أن مناخ الجنوب صعب وقاسي، فاذا اجتمع المناخين فالأكيد أن النتيجة ستؤثر بشكل فعال على استقرار والالتزام الكفاءات في الجنوب .

1- تطور عدد الأساتذة: سعت الدولة الجزائرية من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2014) إلى تجسيد وتحقيق التنمية المحلية المستدامة وتحسين ظروف معيشة لكفاءات الجنوب و الحد من نزوح الكفاءات نحو الشمال، من خلال المبالغ المرصودة لهذا البرنامج وحصصة التنمية المحلية منها، في شكل (منح، تسهيلات، سكنات وظيفية...الخ) وذلك بهدف تغذية شرايين مؤسسات الجنوب والحفاظ على استمراريتها واستدامتها، ورغم كل ذلك لم يتحقق الهدف المنشود، وظهرت مؤخرا عدة مناطق بالجزائر تعاني العزلة والتهميش أطلق عليها اسم مناطق الظل، وهو ما دفع بالدولة الجزائرية إلى إطلاق مخطط برنامج، الإنعاش الاقتصادي (2020-2024) تحتل فيه مناطق الظل أهمية كبيرة، من أجل إحداث تنمية محلية مستدامة في هذه المناطق وتثبيت كفاءاتها واستقرار مؤسساتها والجدول التالي يبين تطور عدد الأساتذة في الجامعة.

جدول رقم (3/3) تطور عدد الأساتذة في الجامعة

سنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
مجموع عدد الأساتذة	972	982	1314	1356	1374	1403
النسبة	-	1.02	35.18	35.8	41.35	44.34

المصدر: من اعداد الطالب بناء على إحصائيات من مقدمة من مصلحة المستخدمين

يوضح الجدول أعلاه تطور عدد الأساتذة في جامعة عمار ثلجي بالأغواط بنسبة ضئيلة ما بين 2016 و2017 باعتبار أن 2016 هي سنة الأساس، ليقفز عدد الأساتذة الى 35.18% ، ثم يبقى في تزايد معتبر لباقي السنوات، تماشا مع مخططات الحكومة في تدعيم مناطق الظل.

2-حركية الأساتذة: لا ينكر أحد تأثير هجرة الأساتذة الى المناطق ذات المناخ التنظيمي الجيد، أو المناخ الجوي، إذ إنه من الصعب تعويض الكفاءات التي تهاجر، إلا أننا نرى الأمور لا تزال تحت السيطرة، ولاسيما في ظلّ السعي الحثيث لتقديم بعض المساعدات للأساتذة وتمسك الأساتذة أنفسهم بهذه الجامعة.

كما أنّ هذا النوع من الهجرة يستقطب النخب وأنّ هذا الأمر على المدى البعيد سيخلق مشكلة للجامعة الجنوبية إذ إنه من الصعب استبدال الأستاذ الكفوء بآخر من المستوى والخبرة نفسيهما، ولاسيما في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة، خاصة وأنّ الأستاذ الذي ترك الجامعة لن يعود إليها إلا في حال تبدل الأوضاع ليس فقط في الجامعة بل ربما في المحيط الخارجي.

الجدول رقم (4/3) حركية أساتذة جامعة عمار ثلجي

سنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المغادرون	16	05	00	03	03	02

المصدر: من اعداد الطالب بناء على احصائات من مقدمة من مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد الأساتذة المغادرون قد انخفض بشكل كبير ما بين عامين 2016 و 2021 ، ويبقى عدد صغير من الأساتذة المغادرون كل عام، وهذا ما نراه شي طبيعي، نظرا لأسباب المختلفة (أسباب عائلية، صحية، مناخية، أسباب أخرى غير مذكورة) بحسب ذات المصدر.

3- نوع الالتزام الموجود داخل الجامعة: من خلال احتكاكنا بالوسط الجامعي (خاصة فئة الأساتذة) منذ 2015، لمسنا نوع آخر من أنواع الالتزام التنظيمي، يتجسد في الحواجز التي تضعها الجامعة أما الكفاءات من نخبة الأساتذة المغادرون، تتمثل في الإذن بمغادرة الجامعة أو رفض طلبات التحويل المقدمة من فئة الأساتذة أو حتى المماطلة في الرد والتمسك بالكفاءات قدر المستطاع، مما يدفع أحيانا بالأستاذ المغادر الى تقديم استقالته، وقد لمسنا هذا النوع أكثر في التخصصات التقنية كالرياضيات والطب... الخ

خاصة للأساتذة الذين يسكنون خارج الولاية، الا أن الإيجابي في هذا كله هو قلة الأساتذة الذين يرغبون

في مغادرة الجامعة في آخر سنوات الدراسة مقارنة بالفترة ما قبل 2017

النتيجة: وكنتيجة لهذه الدراسة فانه يمكن القول أن الجهود المبذولة سواء كانت من طرف الدولة او تلك

التي تقوم بها إدارة الجامعة، أظهرت جدية في استبقاء الكفاءات (الأساتذة الجامعيين) وجذب كفاءات

أخرى تزيد من فعالية الجامعة، وهذا ما لمسناه خاصة في كلية الطب، حيث كانت عملية جذب و استبقاء

الأساتذة الاستشفائيين، صعبة نظرا لتوفر البديل لدى الأستاذ الاستشفائي سواء كان في مناخ تنظيمي او

جوي أحسن، أو في المقابل المادي.

III. 2- منهجية و اجراءات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سنعرض أهم المراحل التي مرت بنا لانجاز هذه الدراسة، وفق منحنى ، بعدها

سنعرض نموذج الدراسة بمتغيراته الكامنة والظاهرة، وفي الأخير مجتمع الدراسة والعينة الماخوذة

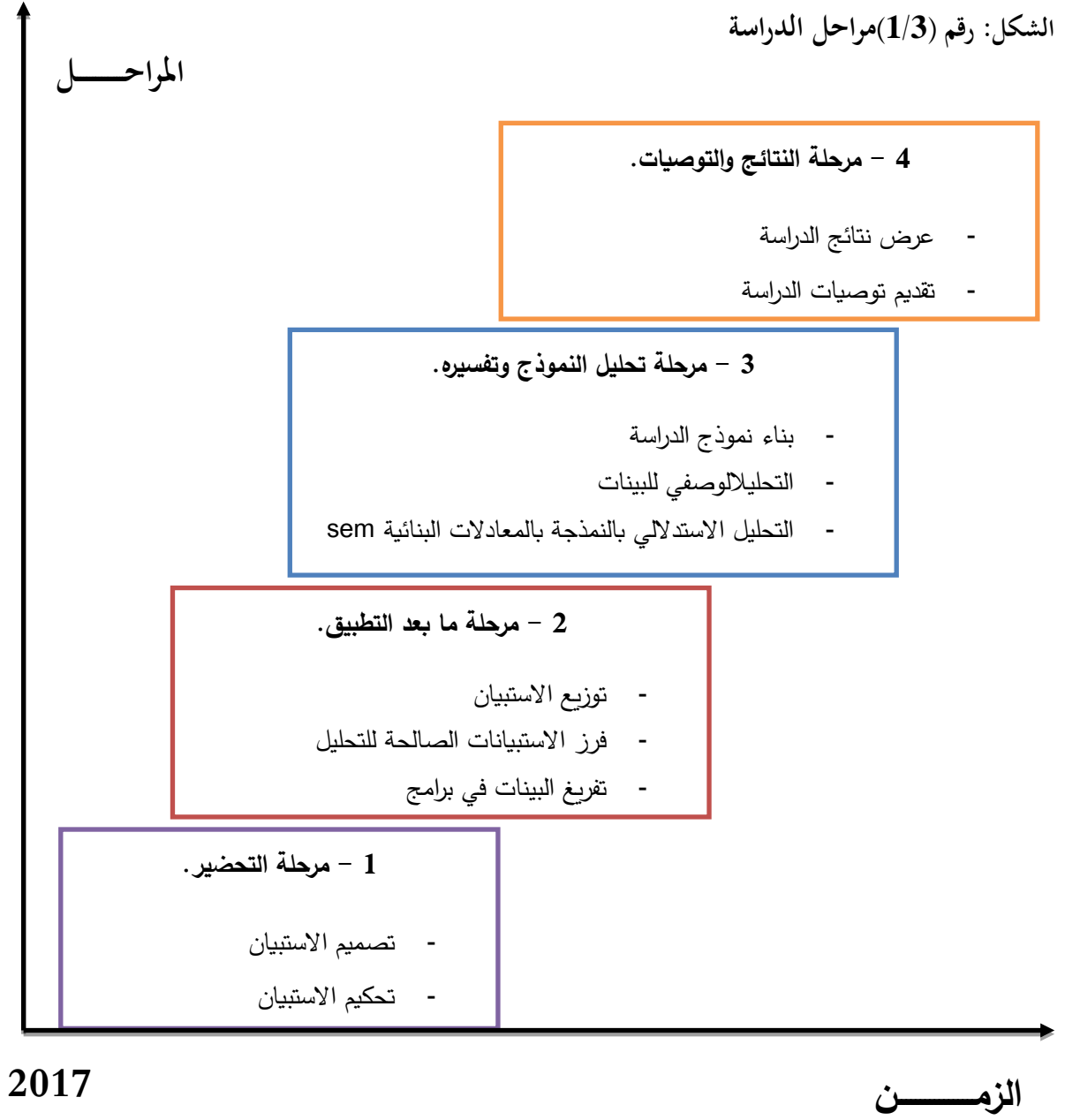
أولاً: مراحل إجراء البحوث التطبيقية

فيمايلي عرض مفصل لمنهجية الدراسة، وذلك من خلال التعرّيج على نموذج الدراسة، وفرضياتها

وأدوات الدراسة، ثم طرق وأساليب جمع البيانات، وغيرها من المراحل التي مرت بنا نذكرها على النحو

التالي:

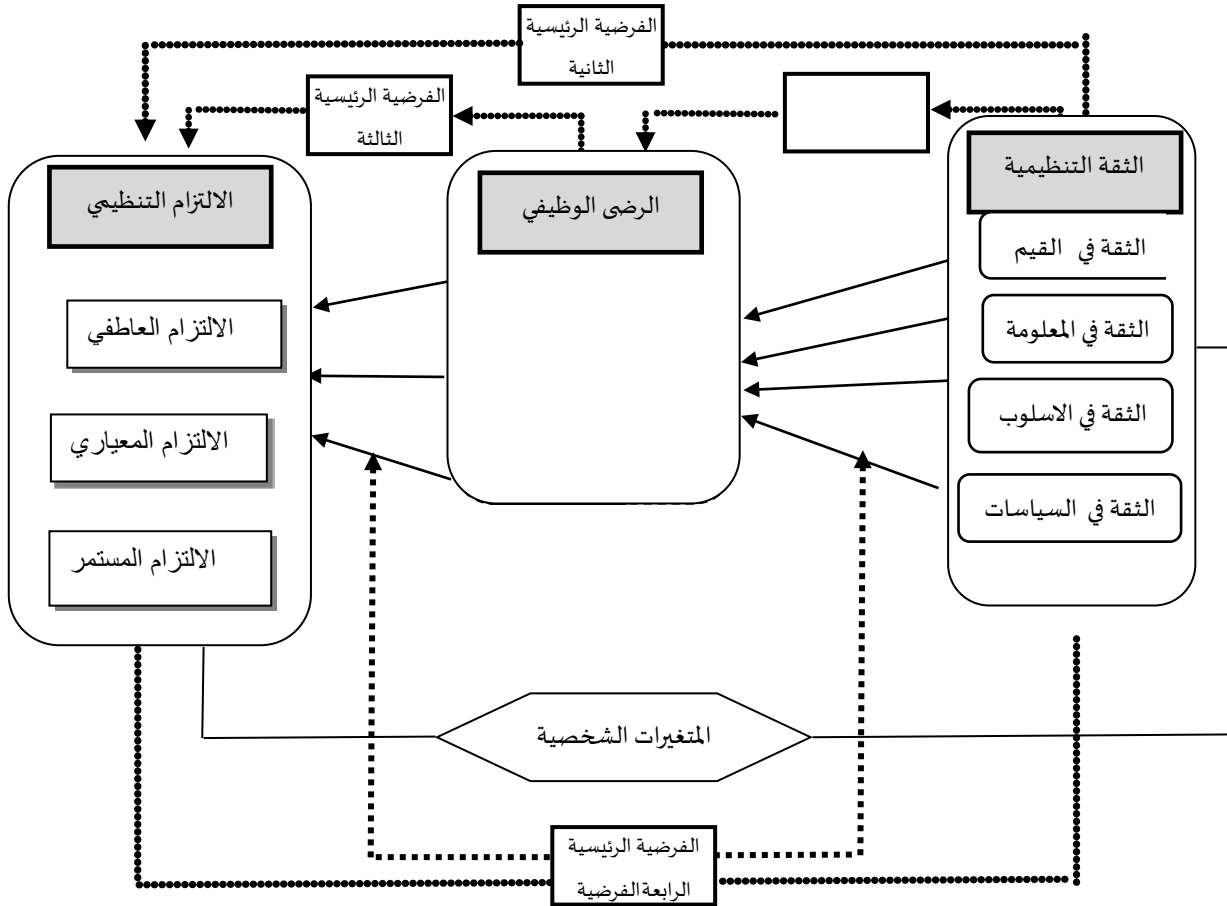
الشكل: رقم (1/3) مراحل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: النموذج العام للدراسة: يظهر كل المتغيرات الكامنة والظاهرة، وكذا فرضيات البحث كمايلي:

-نموذج ومتغيرات الدراسة:



مصدر: من اعداد الطالب

تحتوي دراستنا على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: هو الثقة التنظيمية وقد إختارنا بعض أبعادها التي نراها مناسبة في مثل هذه الدراسات،

بناء على دراسات سابقة في هذا المجال، وتتمثل في :

➤ الثقة في المعلومات المتداول في المنظمة.

➤ الثقة في أسلوب الرئيس المباشر في العمل.

➤ الثقة في القيم السائدة في المنظمة.

➤ الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة.

المتغير التابع: هو الالتزام التنظيمي وله أبعاده الثلاثة المشهورة عند الكتاب والباحثين العرب والأجانب بحسب إطلاعنا وهي:

➤ الالتزام العاطفي.

➤ الالتزام المستمر.

➤ الالتزام المعياري.

المتغير الوسيط: هو حلقة وصل بين المستقل والتابع، وقد إختارنا الرضى الوظيفي، لما له من علاقة مع كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بحسب الدراسات السابقة ويحتوى هو كذلك على:

➤ الرضى عن الاجر.

➤ الرضى عن نمط الاشراف.

➤ الرضى عن العلاقات مع الزملاء.

لكنها لا تظهر في نموذج الدراسة بشكل مفصل، نظرا لتعقيد النموذج، فعبّرنا عنها في شكل ستة

أسئلة.

المتغيرات المعدلة: هي جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، الكلية أو المعهد أو المركز).

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: ينحصر الإطار البشري للدراسة في فئة الأساتذة الجامعيين الدائمين والمؤقتين وقد اخترنا ضم فئة الأساتذة المؤقتين لأن كل منهم مشروع أستاذ دائم له ما للأساتذة وعليه ما عليهم، بجامعة عمار ثليجي بمختلف رتبهم العلمية، والموزعين على عشرة هياكل بين كلية ومعهد ومركز.

ولقد عرفت جامعة عمار ثليجي تطورا كبيرا في عدد الأساتذة فبعد ما كان عددهم لما كانت مركز جامعي سنة 2001/1999 حوالي 154 أستاذ، قفز عدد الأساتذة إلى 1380 أستاذ للسنة الدراسية 2019/2018 والعدد مرشح للزيادة بالتوسع الذي تعرفه الجامعة، والجدول التالي يوضح الإطار البشري الذي تمت عليه الدراسة.

جدول رقم(5/3): عدد الأساتذة حسب الكليات والمعاهد والمراكز

عدد الأساتذة	كلية أو معهد أو مركز
293	كلية التكنولوجيا
103	كلية الهندسة المدنية والمعمارية
163	كلية العلوم
189	كلية الحقوق والعلوم السياسية
86	كلية الطب
190	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
123	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
130	كلية الآداب واللغات
57	معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية
66	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
1380	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة عمار الثليجي بالأغواط

أما عن طريقة انتقاء عينة البحث فإن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج متشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وقد اخترنا العينات الاحتمالية والتي تتماشى مع المطلوب، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة من بين أفراد مجتمع البحث وفقا لنظام إحتمالي محدد ومعلوم، وحيث نرى أن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة من الطبقات في شكل كليات، فإن أنسب نوع هو العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من أنواع العينات الاحتمالية العشوائية تقوم بالأساس على تقسيم المجتمع إلى مجموعات متجانسة وغير متداخلة تسمى كل مجموعة بالطبقة ثم إختيار العينة من كل طبقة بحيث يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل طبقة داخل المجتمع.²

2- العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات³ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 1400

n : حجم العينة وهو المطلوب

² عمر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار اليازوري، الاردن، 2008، ص142

³ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2019

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie⁴ قيمة

لها تساوي 0.50

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

t_p^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فإن قيمة $t^2 = 3.841$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 301، وفي بداية

أفريل 2019 وزعنا 450 استبانة، تم استرجاع 420، ورفضنا 7، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير

من طرف الأساتذة أدى ذلك إلى تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 413 أستاذ جامعي في

مختلف التخصصات والرتب العلمية بنسبة مقبولة قدرت 29.5 % من حجم المجتمع الكلي.

III 3. -متغيرات، أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: يتناول هذا الجزء من الدراسة

عرض الخصائص التعريفية لمجتمع وعينة الدراسة ثم توصيف الخصائص الشخصية للعينة المدروسة

الأدوات المستعملة في الدراسة.

أولاً: أساليب جمع المعلومات

في هذه الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأدوات قصد جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية

حول موضوع الدراسة وهي:

⁴K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india institute of midcal science india,2014,p229

1-الملاحظة: من الأدوات التي اعتمدنا عليها بشكل كبير ومتواصل كوننا أستاذ دائم في هذه الجامعة منذ 2015، حيث أننا عاينا على مدى هذه السنوات، بعض الأمور الثقافية المساعدة على بناء الثقة التنظيمية، مثل العلاقات، أشكال وأنواع الاتصال المتوفرة، فضاءات المناقشة التكايف والتعاون في الأفرح والأفرح...إلخ.

2-المقابلة: تم الإعتماد عليها من أجل تدعيم وتأكيد النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، إضافة إلى تحديد أنواع الالتزام التنظيمي الموجود في جامعة عمار ثليجي بالأغواط بمختلف كلياتها، حيث كانت لنا عدة مقابلات مع مختلف مناصب الأساتذة الإدارية والعلمية.

3-وثائق الجامعة: بكل أنواعها الورقية والإلكترونية والتي اعتمدنا عليها في تعريف الجامعة ومدى إهتمامها بتقوية الثقة التنظيمية وقياس واقع الالتزام التنظيمي في الجامعة أو ما يعرف في أوساط هيئة المستخدمين بحركية الأستاذ، خاصة على مستوى الموقع الإلكتروني للجامعة.

4-الاستبيان: وهي الأداة التي إعتدنا عليها بشكل كبير في جمع البيانات الأولية، وقد قسمناه إلى ثلاث محاور أساسية إضافة إلى محور البيانات الشخصية والوظيفية، الذي يتكون من متغير الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، وإسم الكلية أو المعهد أو المركز.

أما المحاور الأخرى فكانت كما يلي:

- **المحور الأول:** المتعلق بالثقة التنظيمية التي تقسم الثقة إلى أربع مستويات أفقية (الثقة بالمعلومة، الثقة بأسلوب المشرف، الثقة في القيم التنظيمية السائدة، الثقة في السياسات الإدارية)، ويضم العبارات (1-23).

- المحور الثاني: المتعلق بالرضى الوظيفى وقد إختارنا نوعان من الرضى الوظيفى لا يمكن الخروج عنهما الرضى عن الماديات (كالرضى عن الأجر، والوسائل المستعملة) والرضى عن المعنويات (كالرضى عن نمط الإشراف، الرضى عن العلاقات بين الزملاء) وممثل بالعبارات (24-29).

- المحور الثالث: خصصناه لمتغير الالتزام التنظيمى من خلال العبارات (30-46) التي تحدد مستوى الالتزام ففي الفقرات الستة الأولى أي من (30-35) خصصت لمستوى الالتزام العاطفى، أما المستوى الثانى للالتزام المستمر فممثل بالعبارات (36-40)، وأخيرا المستوى الثالث للالتزام التنظيمى والذي يتكلم عن الالتزام المعيارى من خلال العبارات (41-46) و الجدول الموالى يلخص عدد الفقرات فى كل محور.

الجدول (6/3): عدد الفقرات فى كل محور.

عدد الفقرات	المحاور	المتغير
05-01	الثقة بالمعلومة	الثقة التنظيمية
11-06	الثقة بأسلوب المشرف	
17-12	الثقة فى القيم التنظيمية السائدة	
23-18	الثقة فى السياسات الإدارية	
25-24	الرضى عن الأجر	الرضى الوظيفى
27-26	الرضى عن نمط الاشراف	
29-28	الرضى عن العلاقات بين الزملاء	
35-30	الالتزام العاطفى	الالتزام التنظيمى
40-36	الالتزام المستمر	
46-41	الالتزام المعيارى	

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الأدوات المستعملة فى الدراسة

في إطار اختبار صلاحية النموذج النظري الإفتراضي، الممثل بمسارات للعلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة وبغية تأكيد فرضيات الدراسة أو دحضها بالإعتماد على بيانات افراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات الاستبيان كأداة أساسية في ذلك، سيتم تحليل بيانات المستجوبين باستخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها والتي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، الإحصاء الاستدلالي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هذه الأساليب تُتخَّه البرامج الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في برنامج (Spss Version 26) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences ، برنامج (Smart Pls 3)، والأساليب الإحصائية المستخدمة تتمثل فيما يلي:

1- اختبار كولموكروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) : تم استخدامه لتحديد طبيعة التوزيع الإحصائي للبيانات، أي معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل تحديد نوع الإختبارات الإحصائية المناسبة للتحليل، حيث إذا كانت بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي يتم الإعتماد على الإختبارات الإحصائية المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فإنه يتم الإعتماد على الإختبارات الإحصائية اللامعلمية.

2- التكرارات والنسب المئوية: تهدف للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي: يتم حسابه بغية معرفة متوسط إجابات المستجوبين نحو عبارات ومتغيرات الدراسة وتحديد مستويات توفرها بالمؤسسة محل الدراسة واستخدامه أيضا في ترتيب عبارات الإستبيان حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة.

4- **الإنحراف المعياري:** بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة أو بعد، كلما كانت قيمته من صغيرة فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

5- **المنطق الرياضي:** وهو القدرة على إستخلاص نتيجة من مقدمة، أو الحكم على صحة نتيجة معطاة، والذي قيس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المفحوص في أدائه على مقياس الاستدلال المنطقي.

6- **نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling):*** تم استخدامها بغرض اختبار النموذج النظري المفترض لمتغيرات الدراسة، المبني على الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة. وتتضمن نمذجة المعادلات الهيكلية بناء ونمذجة العديد من المعادلات التي تعبر عن علاقات بين المتغيرات الداخلية (تابعة)، والمتغيرات الخارجة (مستقلة) والتحقق منها متلازمة معاً في الوقت نفسه. تعطي النمذجة بالمعادلات الهيكلية تقديراً لمدى قوة العلاقات المفترضة بين المتغيرات كما يفترضها نموذج محدد مسبقاً في ضوء نظرية متماسكة، وتمدنا بالمعلومات حول التأثيرات المفترضة سواء كانت مباشرة بين متغيرين، أو غير مباشرة من متغير إلى آخر من خلال متغير ثالث وسيط أو معدل .

7 - **مقياس ليكرت الخماسي:** لتحليل بيانات الدراسة، في الإجابة على الأسئلة، وهذا ما يتطلبه برنامج smart pls حيث كلما زادت درجات المقياس كانت النتائج أقوى وأفضل⁵، ولإيجاد الإتجاه تدرج

Structural Equation Modeling*: أخذت تسميات عديدة في الأدبيات البحثية، منها نمذجة المعادلة البنائية، نمذجة بنية أو بناء التغيرات، تحليل بنية التغيرات، النمذجة السببية بين المتغيرات الكامنة، تحليل المتغيرات الكامنة، نمذجة المعادلات التلازمية، وأحياناً يطلق عليها تحليل النموذج السببي، تحليل المعادلات البنائية، نمذجة المسارات، **نقلاً عن المرجع:** عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية- الأسس والتطبيقات والقضايا-، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 14 .

⁵M. Alvaro da Silva Macedo, Structural Equation Models using Partial Least Squares: an Example of the Application of SmartPLS® in Accounting Research Journal of Education and Research in Accounting, p290.

المقاييس المستعملة من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي أن طول المقياس يساوي 5-1=4 بعد ذلك نقوم بقسمة $5/4 = 0.8$ وهو طول كل فئة.

الجدول رقم (7/3) : جدول الاتجاه

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الاتجاه
5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 1	الفئة

المصدر : من إعداد الطالب

8- العينة الاستطلاعية للدراسة: تكونت من (40) أستاذ جامعي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي للعام الدراسي 2019/2018 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بالاستعانة ببرنامج EXCEL ودالة between Rand، وليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وكذلك وضع الاستبيان في شكله الأخير للتوزيع، وقد تم استبعادهم من التطبيق النهائي أنظر الملحق رقم (03).

ثالثا: عرض الخصائص التعريفية لمجتمع وعينة الدراسة

بعد عملية التعريف بمتغيرات الدراسة وتفرغ محتويات الاستبيان، وكذلك أداة الدراسة، قمنا بوصف القسم الأول والمتمثل في الخصائص الشخصية لأفراد العينة وذلك من خلال ستة عناصر هي: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، اسم الكلية أو المعهد أو المركز، مستعينين ببرنامج SPSS (إصدار 24) في عرض وتوصيف ذلك، مع العلم أن اعتماد أسلوب العينات غير الاحتمالية يقلل من اعتماد النتائج المتوصل إليها في دراسة العينة ثم تعميمها على كامل المجتمع إذا ما قورنت بأسلوب العينات الاحتمالية أو العشوائية.

1- طبيعة مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 972 أستاذ جامعي دائم، بلاضافة أساتذة مؤقتين موزعين عبر 10

كليات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (8/3): تعداد الأساتذة الدائمون في الجامعة للسنة الدراسية 2017/2016

المجموع	تعداد الأساتذة حسب رتبهم العلمية					الكلية
	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	أ.تعليم العالي	
205	15	102	34	28	26	التكنولوجيا
91	15	45	16	10	5	الهندسة المعمارية والمدنية
172	33	88	17	23	11	العلوم
112	5	72	12	17	6	العلوم الاجتماعية
45	6	31	4	2	2	الإنسانية والإسلامية
115	17	63	5	16	14	الادب واللغات
104	14	57	7	22	4	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
90	9	51	14	15	1	الحقوق
27	6	14	5	2	-	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
11	-	11	-	-	-	الطب
972	130	534	114	125	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على احصائيات من هيئة المستخدمين

ملاحظة : تمثل 972 أستاذ دائم يتوزعون عبر 10 كليات، بنسبة تأطير أستاذ واحد لكل 26 طالب بالإضافة 428 أستاذ مؤقت لا تظهر في هذا الجدول، لكنها تحسب ضمن الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، كون الأستاذ المؤقت هو مشروع أستاذ دائم للجامعة، له ما له وعليه ما على الأستاذ الدائم.

الجدول رقم (9/3): الإستمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الإستمارات المقبولة	عدد الإستمارات المرفوضة	عدد الإستمارات المعادة	عدد الإستمارات الموزعة	التوزيع على الأساتذة حسب الكليات
57	01	58	61	التكنولوجيا
24	01	25	26	الهندسة المدنية والمعمارية
45	00	45	51	العلوم
29	00	29	33	العلوم الاجتماعية
12	00	12	12	الإنسانية والإسلامية
27	01	28	30	الأدب واللغات
30	00	30	30	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
24	01	25	27	الحقوق
8	00	8	8	علوم الرياضة
2	01	3	3	الطب
155	01	156	160	الأساتذة المؤقتون
413	06	419	441	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تم توزيع الإستمارات بشكل عشوائي على المبحوثين بنسبة حوالي 30 % من كل كلية حتى تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن خلال الجدول (7/3) نلمس التعاون الجاد لفئة الأساتذة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وذلك من خلال الأرقام الظاهرة بالجدول حيث يظهر عدد الإستبيانات التي لم تسترجع كان قليل بلغ 22 إستمارة فقط من 441 موزعة، وكذلك نلمس الجدية في إجابات المبحوثين من خلال عدد الإستمارات المرفوضة 6 فقط، لنحصل في الأخير على حجم العينة النهائي والمقدر بـ 413 أستاذ جامعي بين دائم ومؤقت، وتعتبر جيدة ومقبولة تفوق الحجم الأدنى المحسوب (301)، وكذلك بالمقارنة مع لحجم المجتمع الكلي للعينة في السنة الدراسية 2016/2017.

رابعا: توصيف الخصائص الشخصية للعينة المدروسة

يمكن تمثيل هاته الخصائص من خلال تكرارات النتائج المتحصل عليها والنسب الموافقة لها من خلال الجداول والأعمدة البيانية وذلك وفق ما يلي:

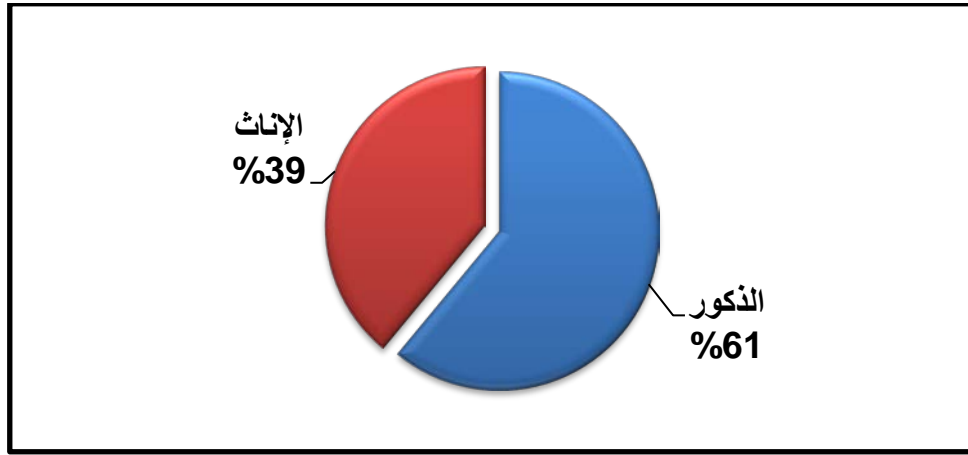
1- الجنس: بعد المعالجة الإحصائية لـ 413 إستمارة تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير الجنس.

الجدول رقم: (10/3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية	المجمع الصاعد
ذكر	252	61%	61
أنثى	161	39%	100,0
المجموع	413	100%	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

الشكل رقم(2/3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن نسبة الذكور 61% وهي نسبة معبرة أو ممثلة لعدد الأساتذة الذكور الذين يعملون في الجامعة محل الدراسة، أما نسبة الإناث فكانت 39% وهي نسبة معبرة جدا مقارنة بعدد الأساتذة الإناث في الجامعة محل الدراسة، وبمقارنة النسبتين نجد أن الذكور في العينة يفوقون الإناث بحوالي 20%، وهذا قد يدل على أن الثقافة السائدة في هذه العينة تتميز بالذكورية وهذا ما يجب التركيز عليه عند تحليل المحاور القادمة، وقد يرجع هذا إلى النسبة الاجمالية للأساتذة الذكور في الجامعة 59% أكبر من الإناث بحسب خر إحصائيات المقدمة من المصالح المسؤولة .

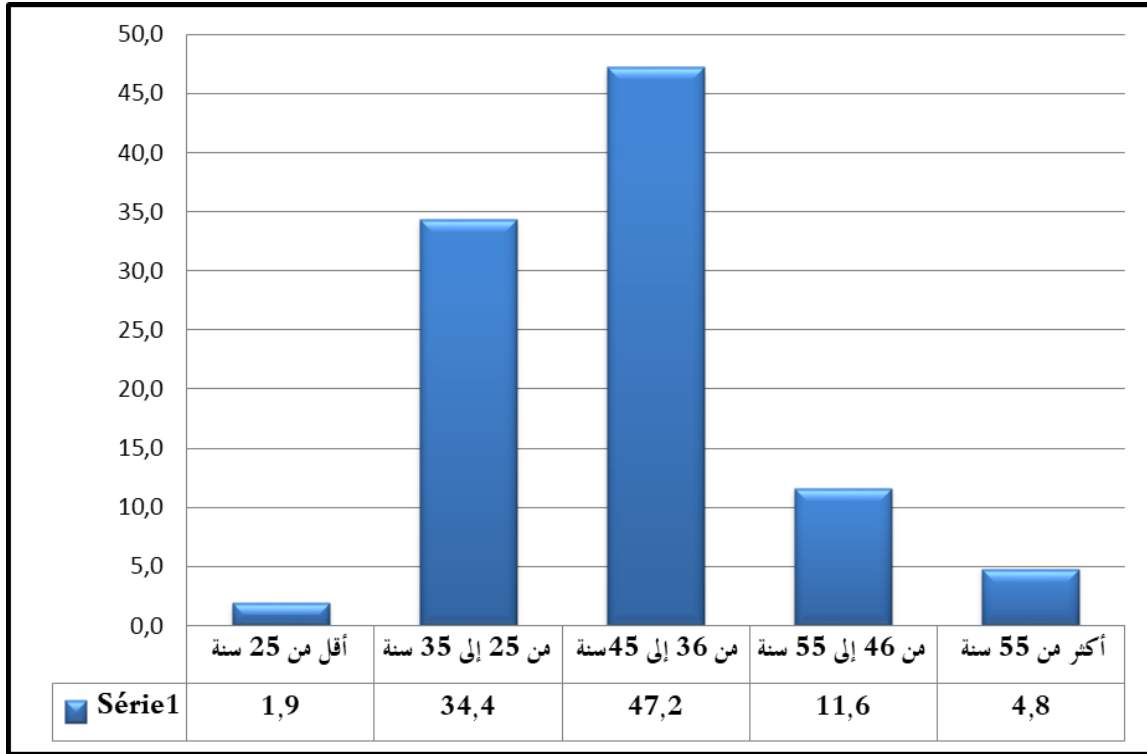
2- السن: يمكن عرض ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (11/3): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسب المئوية	المجموع الصاعد
أقل من 25 سنة	8	1.9%	1.9
من 25 إلى 35 سنة	142	34.4%	36.3
من 36 إلى 45 سنة	195	47.2%	83.5
من 46 إلى 55 سنة	48	11.6%	95.2
أكثر من 55 سنة	20	4.8%	100.0
المجموع	413	100%	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

الشكل رقم (3/3) : توزيع أفراد العينة حسب السن (الفئات العمرية)



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من الجدول أعلاه ومن خلال ملاحظة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن نسبة الأساتذة الذين يفوقون سن 55 سنة كانت هي الأضعف بـ 4.8% فقط، أما النسبة الأكبر فكانت للأساتذة الذين ينحصر سنهم ما بين 36-45 سنة، وقد مثل الأساتذة في الفئة 25-35 سنة النسبة الثانية بـ 34% من العينة، وما تبقى كان من فئة الأساتذة الشبابية الأقل من 25 سنة، وعند ملاحظة المجمع التكراري الصاعد نجد أن 83.5% من أفراد العينة يقل سنهم عن 46 سنة، وهذا ما يجعلنا نتوقع أن أغلب أفراد العينة يملكون القدرة والرغبة على التعلم والتعليم، وقد لمسنا هذا في تجاوب وتعاون الفئة الشبابية من الأساتذة، على عكس فئة كبار السن ، نظرا لكثرة مسؤولياتهم وانشغالاتهم.

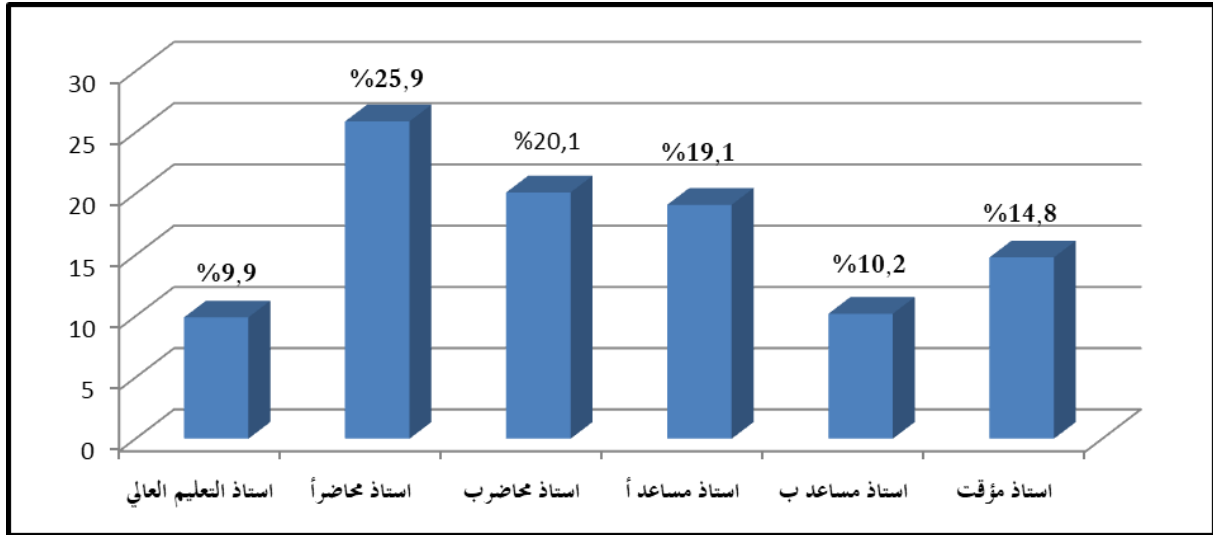
3- الرتبة العلمية: ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (12/3): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسب المئوية	المجموع الصاعد
أستاذ التعليم العالي	41	%9.9	9.9
أستاذ محاضر أ	107	%25.9	35.8
أستاذ محاضر ب	83	%20.1	55.9
أستاذ مساعد أ	79	%19.1	75.1
أستاذ مساعد ب	42	%10.2	85.2
أستاذ مؤقت	61	%14.8	100.0
المجموع	413	%100	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

الشكل رقم (4/3): توزيع أفراد العينة حسب الرتب العلمية



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال دراسة متغير الرتبة العلمية، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة 25.9% من صنف الأستاذية (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر أ) وما تبقى من العينة يتباينون من أستاذ مساعد ومحاضر ب، وبالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي وأن هناك رغبة جامحة في تحسين

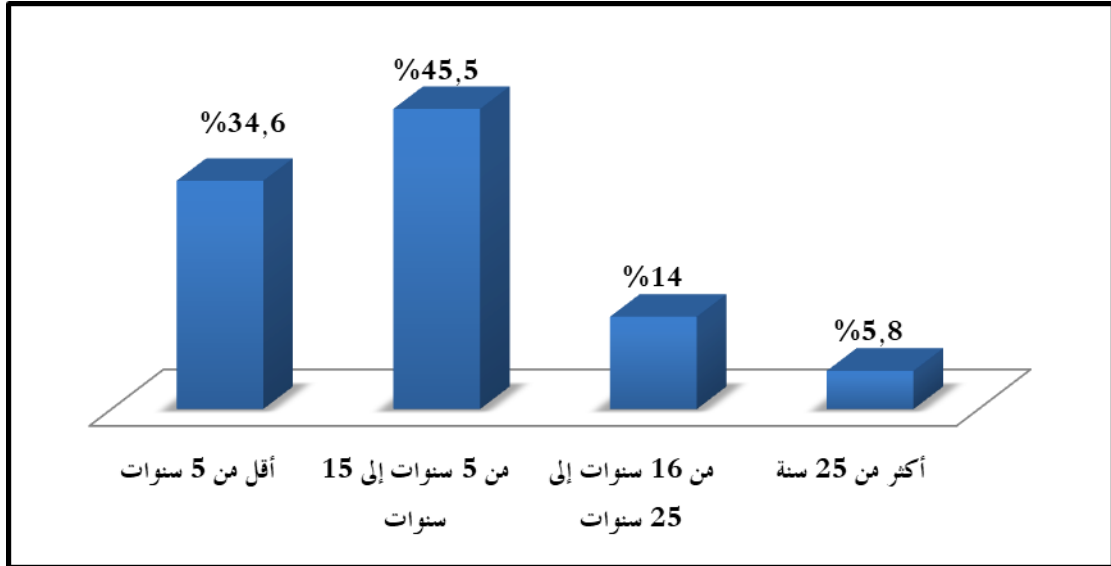
المستوى، أما الفئة الأساتذة المؤقتين فقد بلغت 14.8 % وهي نسبة معتبرة تدل على أن عدد الأساتذة في جامعة عمار ثلجي غير كافي للتأطير البيداغوجي ولذلك تسعى إدارة الجامعة إلى تغطية العجز بالإستعانة بالأساتذة المؤقتين، وقد يؤثر النقص البيداغوجي على التزام الأساتذة بالسلب أو الإيجاب .

4- سنوات الخدمة : الجدول رقم (13/3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسب المئوية	المجموع الصاعد
أقل من 5 سنوات	143	%34.6	34.6
من 5 سنوات إلى 15 سنوات	188	%45.5	80.1
من 16 سنوات إلى 25 سنوات	58	%14.0	94.2
أكثر من 25 سنة	24	%5.8	100.0
المجموع	413	%100	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v2

الشكل رقم(5/3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال ما سبق من جدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة 45.5% لفئة 5-15 سنة وبالنظر للمجموع التكراري الصاعد فقط من أفراد العينة فإن أكثر من 70% من الأساتذة ملتزمون

بالجامعة وقد قضاوا أكثر من 10 سنوات فيها، أما فئة الأقل من 5 سنوات خدمة فهي كبيرة ومعتبرة 34.6% وتأتي في المرتبة الثانية، وهذا طبيعي نظرا لسياسة إدارة الجامعة التي تحاول تغطية العجز في التأطير البيداغوجي بالإعتماد على الأساتذة المؤقتين.

الجدول رقم (14/3): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية والسن.

المجموع	الرتب العلمية						الفئات العمرية
	أستاذ مؤقت	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	
8	6	2	0	0	0	0	أقل من 25
142	36	25	33	23	21	4	25-35
195	15	14	35	48	70	13	36-45
48	3	1	9	8	12	15	46-55
20	1	0	2	4	4	9	أكثر من 55
413	61	42	79	83	107	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول التقاطعي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من صنف الأستاذية أكثر من 80 أستاذ وهم من فئة الشباب، أي أن سنهم يقل عن 46 سنة، وهذا ما يساعد على دراسة وتوثيق الالتزام التنظيمي في الجامعة، أي وجود مستوى عالي لفئة الشباب إضافة إلى الاستمرارية.

الجدول رقم (15/3): توزيع أعضاء العينة حسب السن وسنوات الخدمة

المجموع	سنوات الخدمة				الفئات العمرية
	أكثر من 25 سنة	من 16 إلى 25 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
8	0	0	0	8	أقل من 25
142	2	5	55	80	25-35
195	3	28	115	49	45-36
48	5	23	14	6	55-46
20	14	2	4	0	أكثر من 55
413	24	58	188	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

هذا الجدول التقاطعي يظهر توزيع أفراد العينة وفق السن وسنوات الخدمة في الجامعة، واللافت للانتباه في هذا الجدول هو أن أغلب أفراد العينة شباب يقل سنهم عن 45 سنة، إضافة إلى الخبرة المهنية التي تفوق 5 سنوات، وهذا يظهر جانب من التزام الفئة الشبابية من الأساتذة، بالإضافة إلى الفئة الأكبر سناً من أساتذة الجامعة الذين أثبتوا ولائهم لجامعة عمار ثلجي وقضوا أعمارهم المهنية فيها.

خامسا: نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة: نتناول في هذا

الجزء اتجاه آراء المستجوبين لأسئلة الاستمارة لكل محور وفقا لنموذج ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (16/3): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		الإتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
TI1	3.1	13	10.9	45	30.8	127	41.4	171	موافق	3.518	.9668	
TI2	3.4	14	148	61	33.4	138	37.5	155	إلى حد ما	3.378	.9768	
TI3	2.2	9	9	37	38	157	40.9	169	موافق	3.475	.8716	
TI4	4.6	19	18.2	75	127	30.8	35.8	148	إلى حد ما	3.298	1.031	
TI5	4.4	18	12.1	50	12.1	50	36.3	150	موافق	4.196	.9310	
المحور الأول												
موافق	0.681	3.571										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب العبارات تلقى القبول من طرف أفراد العينة من خلال المتوسطات المرتفعة ما عدا العبارتين TI2 (3.378) و TI4 (3.298)، وهذا يدل على أن المبحوثين يتفقون في أغلبهم على أن هناك ثقة في المعلومات المتداولة بين مختلف المستويات الإدارية، أي بين العمال والإدارة، وبينهم وبين الرؤساء، وهذا ما تعبر عليه العبارة الأولى TI1، وتقل الثقة في المعلومات بين زملاء العمل على باقي المستويات، وهذا ما تعبر عليه العبارة الثانية، وبما أن أغلب الفقرات لقت القبول فإن متوسط المحور ككل كان مرتفع ويقع ضمن خانة القبول.

الجدول رقم (17/3): إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		الإتجاه	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
TM1	3.1	27	6.5	81	19.6	189	458	103	249	موافق	3.828	.9814
TM2	19	8	12.6	127	30.8	165	40	61	14.8	موافق	3.530	.9564
TM3	56	23	138	130	31.5	140	33.9	63	15.3	إلى حد ما	3.395	1.075
TM4	17	7	42	121	29.3	170	41.2	73	17.7	موافق	3.630	.9455
TM5	3.1	34	8.2	119	28.8	173	41.9	74	17.9	موافق	3.632	.9730
TM6	2.7	11	102	110	26.6	170	41.2	80	19.4	موافق	3.644	.9911
المحور الثاني												
موافق	3.609	.8454										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل متوسطات العبارات تقع ضمن مجال القبول ما عدا (TM3) أي أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك ثقة في أسلوب الرئيس المباشر، يظهر ذلك من خلال إتجاه العبارات نحو الموافق، فيما عدا العبارة TM3 التي تتجه إلى موافق إلى حد ما ونفسر ذلك من خلال إحتكاكنا بالأساتذة أثناء توزيع الإستبيان بغموض في العبارة.

وإذا ما نظرنا للمتوسط المرجح المحور ككل نلاحظ أنه يقع ضمن مجال (موافق) وهذا يعني أن الرؤساء المباشرين لديهم أساليب جيدة في التسيير تبعث بالراحة والإطمئنان والثقة للعمال.

الجدول رقم (18/3): إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث

الإتجاه	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارا ت
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	4.07	.85	33.2	137	46.7	193	5.3	63	3.6	15	1.2	5	TV1
إلى حد ما	3.2	1.04	9.4	39	32.9	136	31.5	130	20.5	85	5.6	23	TV2
إلى حد ما	2.88	1.1	7.5	31	22.3	92	32.2	133	26.9	111	11.1	46	TV3
إلى حد ما	2.89	1.0	4.1	17	23.7	96	39	161	23.7	96	9.4	39	TV4
موافق	3.71	.99	21.5	89	43.8	181	22.3	92	9.7	40	2.7	11	TV5
موافق	3.83	.94	24.9	103	44.3	183	22	91	6.8	28	1.9	8	TV6
موافق	3.43	.69	المحور الثالث										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نصف المتوسطات المرجحة للعبارات المكونة لهذا المحور تقع

ضمن مجال القبول، والنصف الثاني في مجال القبول إلى حدما، وهذا يعني أن جزءا من أفراد العينة

المدرسة يتقون في القيم التنظيمية السائدة في مؤسساتهم (الجامعة)، وجزءا لا يقل عن سابقه يأخذ الثقة

في القيم السائدة بحذر، ولذلك نجده يتجه إلى موافق إلى حد ما، وعلى العموم فإن إتجاه المحور ككل

يتجه صوب الموافق.

الجدول رقم (19/3): إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع

الاتجاه	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
إلى حد ما	3.070	1.082	7.5	31	30	124	34.1	141	18.6	77	9.7	40	TP1
إلى حد ما	2.908	1.119	6.5	27	25.7	106	32.9	136	2.8	90	13.1	54	TP2
إلى حد ما	2.963	1.059	6.1	25	26.4	109	35.1	145	22.9	94	9.7	40	TP3
إلى حد ما	2.917	1.098	5.6	23	27.8	115	31.2	129	23.5	97	11.9	49	TP4
إلى حد ما	2.784	1.088	4.4	18	24.2	100	30.3	125	27.8	115	13.3	55	TP5
موافق	3.983	.969	33.9	140	40.2	166	18.6	77	4.8	20	2.4	10	TP6
إلى حد ما	3.104	.865	المحور الرابع										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

في الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات المرجحة لكل العبارات الموجودة في هذا المحور تقع ضمن مجال القبول إلى حد ما، أي أن أغلب أفراد العينة يتقنون في السياسات الإدارية السائدة في الجامعة لكن بحذر، وهذا ما نفسره نحن بالصراع الداخلي الجلي بين الإدارة العليا ومجموعة من الأساتذة تجسد في الآونة الأخيرة إثر إحتجاج بعض الأساتذة على بعض التصرفات الإدارية التي لا يرونها مناسبة مما يضعف الثقة عندهم في السياسات.

الجدول رقم (20/3) : إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الخامس

العبارات	غ موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	الإتجاه
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
SAT1	11.9	49	148	61	18.6	77	43.8	181	10.9	45	1.19	3.27	إلى حد ما
SAT2	9.9	41	16.5	68	25.4	105	38.5	159	9.7	40	1.13	3.21	إلى حد ما
SAT3	5.8	24	9.7	40	3.5	30	39.7	164	13.3	55	1.02	3.45	موافق
SAT4	9.7	40	20.3	84	32.2	33	308	127	7	29	1.08	3.05	إلى حد ما
SAT5	2.2	9	7	29	27.4	113	42.9	177	20.6	85	.94	3.72	موافق
SAT6	3.1	13	7.3	30	29.5	122	41.6	172	18.4	76	.96	3.64	موافق
المحور الخامس													إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نصف العبارات تلقى القبول والموافقة من طرف أفراد العينة من خلال المتوسطات المرتفعة التي تفوق (2.5)، والنصف الآخر يقع في مجال القبول إلى حد ما، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة راضون على ما يتقاضونه في الجامعة وكذلك علاقاتهم بزملائهم والرؤساء المباشرين طيبة، لكن لا يمكننا أن نتغاضى على النصف الآخر الذي يعبر عن سخطه وعدم رضاه خاصة بالأجر، ونحن نتكلم على فئة الأساتذة المؤقتين (155 أستاذ بنسبة تفوق 37% من حجم العينة) فهم نسبة معتبرة تعمل عمل الأساتذة الدائمون ويتقاضون أجراً أقل.

الجدول رقم (21/3): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور السادس

الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	3.67	1.00	20.8	86	40.7	168	27.4	113	7.5	31	3.6	15	CE1
موافق	3.51	1.02	16	66	39	161	28.8	119	12.6	52	3.6	15	CE2
إلى حد ما	3.27	1.042	10.9	45	33.4	138	32.9	136	17.4	72	5.3	22	CE3
إلى حد ما	3.3	1.13	15.5	64	30.3	125	29.5	122	18.2	75	6.5	27	CE4
إلى حد ما	3.36	1.05	13.1	54	35.4	146	31.2	129	15.3	63	5.1	21	CE5
موافق	3.5	1.04	15.3	63	41.6	172	26.9	111	11.1	46	5.1	21	CE6
موافق	3.43	.899	المحور السادس										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول (21/3) نجد أن اتجاهات أفراد العينة إتجاه عبارات هذا المحور كانت في متوسطها تصب في مجال (موافق)، حيث أن نصف المتوسطات المرجحة فاقت في قيمتها (3.4)، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم التزام عاطفي تجاه الجامعة، أما النصف الثاني، فنستطيع أن نقول أنه غير سعيد في هذه الجامعة ويمكن أن يغيرها لأن أهدافه لا تتطبق مع أهداف هذه الجامعة، وهذا ما وجدناه في المحور الثالث الذي يقيس الثقة في قيم السائدة في الجامعة ويفسر هذه النتيجة.

الجدول رقم (22/3): إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور السابع

الإتجاه	المتوسط المرجح	إنحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	3.65	1.03	20.5	85	41.9	173	23.2	96	10.7	44	3.6	15	CC1
موافق	3.71	1.02	23.2	96	40.4	167	23.5	97	9.9	41	2.9	12	CC2
إلى حد ما	3.23	1.24	16	66	32.4	134	22	91	182	75	11.4	47	CC3
موافق	3.91	.991	31.5	130	39.2	162	21.1	87	5.6	23	2.7	11	CC4
موافق	3.59	.989	18.4	76	38.5	159	29.5	122	.11	46	2.4	10	CC5
موافق	3.62	.813	المحور السابع										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول نلاحظ أغلب فقرات المحور كانت في خانة (موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم التزام مستمر، ويمكن أن يقضوا بقية حياتهم داخل هذا الصرح وأن المكاسب المادية بالرغم من أهميتها إلا أنها ليست الوحيدة التي تحدد وجهتهم، وأن ترك العمل في جامعة عمار ثليجي سيكلفه الكثير من التضحيات، وهذا ما يتأكد من خلال المتوسط المرجح للمحور ككل (3.61)، والذي كان في خانة (الموافق).

الجدول رقم (23/3): إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثامن

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد					
CS1	1.2	5	7.3	30	24.9	103	44.3	183	22.3	92	.911	3.79	موافق		
CS2	3.4	14	5.6	23	26.9	111	46	190	75	182	.949	3.70	موافق		
CS3	2.2	9	32	707	26.4	109	45	186	18.6	77	.932	3.70	موافق		
CS4	2.2	9	49	11.9	25.7	106	44.1	182	16.2	67	.96	3.60	موافق		
CS5	2.9	12	51	12.3	31.5	130	40.4	167	12.8	53	.96	3.47	موافق		
CS6	11.1	46	10 9	26.4	349	144	18.9	78	8.7	36	1.11	2.87	إلى حد ما		
موافق	المحور الثامن												3.52	.76	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول (23/3) نجد أن أفراد العينة كان لديهم توجه نحو (موافق) في كل العبارات العبارة الأخيرة وهذا أن هناك التزام معياري في جامعة عمار تليجي أي أن هناك شعور بالالتزام أدبي اتجاه المؤسسة والزملاء والبقاء في المؤسسة هو نوع من الواجب، وذلك من خلال وجود متوسط مرجح للإجابات فاق (3.52)، أما العبارة الأخيرة ساقبل أي مهمة أكلف بها مقابل إستمراري في العمل في هذه الجامعة فلم تلقى الترحيب من طرف أغلبية المستجوبين ولذلك كان متوسطها أقل (2.87).

وكخلاصة عامة يرى الطالب أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط مقبول، وأن الأساتذة لديهم إستعدادا لتقديم مجهود أكبر من المطلوب، ويشعرون بالفخر والاعتزاز كونهم جزء من الجامعة، كذلك قيمهم تتطابق مع قيم الجامعة وبالتالي يهتمهم تحقيق هذه الجامعة أهدافها النهائية، إلا أن هناك عمل ينتظر إدارة الجامعة للوصول إلى درجة (موافق بشدة)، وذلك بمراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها، وتقديم حوافز أكثر كالسكن و تحسين الخدمات الاجتماعية ... إلخ .

III. 4. النمذجة كمنهجية في التنظير، تحليل البيانات واختبار الأطر النظرية للدراسة

سنأخذ في هذ الجزء مقدمة تعريفية للنمذجة بالمعادلات البنائية أو الهيكلية من مفهوم وخصائص ومبررات استخدامها في مثل هذا النوع من الدراسات على النحو التالي:

أولاً: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS):

تعرف بنمذجة المسار (PLS) والتي تم تطويرها في الأصل من قبل " Wold " سنوات (1966, 1982, 1985) و" Lohmöller " (1989) وأطلق عليها "Wold" (1982). مصطلح النمذجة الناعمة وهي بديل لـ (SEM-CB) في حالات التي يكون فيها من الصعب الوفاء بمتطلبات (SEM-CB) كالتوزيع الطبيعي للبيانات، وتطبق نمذجة (SEM-PLS) تحليل إنحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) بهدف تقليل الخطأ (أي التباين المتبقي) في المتغيرات الهدف (التابعة) وبتعبير آخر فإن نمذجة (SEM-PLS) تقدر معاملات نموذج المسار التي تعظم قيم R^2 للمتغيرات المُستهدَف (المتغيرات التابعة) شرحها في النموذج، هذه الخاصية تحقق هدف التنبؤ المرجو من نمذجة (SEM-

(PLS) وبالتالي تكون هي الطريقة المفضلة عندما يكون هدف البحث هو شرح التباين (التنبؤ بالمتغيرات)⁶

ثانيا: الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) :

سنلخص الخصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى في هذا الجدول كما جاء في جوزيف ترجمة زكرياء بلخامسة كما يلي:

جدول رقم (24/3): الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

أولاً: خصائص البيانات	
حجم العينة	- إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة. - عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير. - العينات ذات الاحجام الكبيرة تزيد من دقة تقديرات النمذجة.
توزيع البيانات	- لا نحتاج الى إفتراض توزيع البيانات.
القيم المفقودة	- النموذج يكون متينا جدا بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول.
ثانياً: خصائص النموذج	
عدد المؤشرات في كل متغير كامن من متغيرات نموذج القياس	- يعالج متغيرات الكامنة متعددة المؤشرات أو أحادية المؤشر.
العلاقات بين المتغيرات الكامنة وبين مؤشراتنا	- يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نماذج القياس.
تعقيد النموذج	- يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.
انشاء النموذج	- لا يعالج علاقات تحتوي حلقات سببية أو دوائر في نماذج الهيكل.
ثالثاً: خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	- التقليل من التباين غير المفسر وتعظيم قيم التباين المفسر R^2 .
الفعالية	- يحصل تقارب النموذج بعد إجراء بعض تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعات كبيرة من البيانات بسبب فعالية

⁶ جوزيف ف. هار ، وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة. "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (smart PLS)". عمان، الأردن: ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص57.

الخوارزمية.	
<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم لأغراض تنبؤية - يمكن إستخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة - لا تتأثر بنقائص البيانات 	ناتج مجموع المبنى(المتغير)
<ul style="list-style-type: none"> - علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. - متماسكة بشكل عام. - تتميز بمستويات عالية من القوة الاحصائية. 	تقدير العوامل
رابعا: تتعلق بتقييم النتائج	
<ul style="list-style-type: none"> - لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة . 	التقييم الإجمالي للنموذج
<ul style="list-style-type: none"> - نماذج القياس العاكسة : تقييم الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة . - نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية، مستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات. 	تقييم نماذج القياس
<ul style="list-style-type: none"> - التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم القدرات التنبؤية للنموذج. 	تقييم نموذج الهيكلية
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل خريطة الأهمية- الأداء. - تأثيرات المتغيرات الوسيطة. - ماذج المكونات الهرمية. - تحليل متعدد المجموعات . - كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته تأثيرات المتغيرات المعدلة (التفاعلية) 	تحليلات إضافية

(SEM-PLS)

المصدر: (هار, جوزيف وأخرون ترجمة بلخامسة زكرياء ،ص56)

ثالثا: مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)

سنلخص المبررات استخدامنا لنمذجة بالمعادلات الهيكلية، أيضا في الجدول التالي:

جدول رقم(25/3) مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية

السبب	الشرح
من حيث هدف الدراسة	تهدف دراستنا إلى <u>استكشاف</u> العلاقات المحتملة بين متغيرين، والتنبؤ بها أي تحديد المتغيرات المؤثرة في المتغيرات المتأثر، حيث أن العلاقة بين متغيرات المستقلة ومتغيرات التابعة والوسيطية والمعدلة فيما بينها هي علاقة سببية كون كل متغير يتسبب في حدوث الآخر سواء بشكل متبأ/وسيط/ معدل وبالتالي فإن نمذجة (SEM-PLS) تكون هي طريقة المفضلة في التحليل في دراستنا حيث الهدف البحث هو شرح التباين (التنبؤ بالمتغيرات) وأن نمذجة (SEM-PLS) قائمة على التباين (Variance-based).

<p>حسب (Hair et al., 2014) تقدير النماذج المعقدة مع العديد من المتغيرات الكامنة والمؤشرات غالبا ما يكون مستحيلاً بواسطة نمذجة (CB-SEM) وفي المقابل، يمكن استعمال نمذجة (SEM-PLS) في مثل هذه الحالات. وحسب (Chin and Newsted, 1999) فيمكن لـ نمذجة (SEM-PLS) أن تتعامل مع نموذج يتكون من 100 متغير كامن و1000 مؤشر، في حين نمذجة (CB-SEM) تتعامل مع نماذج أقل تعقيداً إلى متوسطه التعقيد. (Ringle, Sarstedt, و Hair, 2014).</p> <p>وفي دراستنا يتضمن النموذج الدراسة نموذج قياس يتعلق بالمتغيرات الكامنة المستقلة تقاس بمؤشراتها ونموذج قياس يتعلق بالمتغيرات الكامنة الوسيطة تقاس بمؤشراتها ونموذج قياس يتعلق بالمتغيرات الكامنة معدلة تقاس بمؤشراتها هذه النماذج تتقاطع وترتبط في بينها بواسطة مسارات مشكلة النموذج الهيكلية معقد بالتالي فإن نمذجة (SEM-PLS) تكون هي طريقة المفضلة في التحليل في دراستنا</p>	<p>من حيث تعقيد نموذج الدراسة</p>
<p>إن استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية (CB- أو PLS) لا تقتضي من الطالب التمييز بين التوزيعات الطبيعية والتوزيعات غير الطبيعية وعادة ما تكون التوزيعات الطبيعية هي المرغوب فيها خاصة عند استعمال المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (SEM-CB) وفي المقابل ذلك، فإن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM-PLS) لا تتطلب افتراضاً مسبقاً حول توزيع البيانات (جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، 2020)</p>	<p>من حيث توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالب

لأسباب المذكورة أعلاه وبالنظر إلى تعقيد النموذج المفاهيمي المقترح ونوعه وخصائصه بما في ذلك استخدام العوامل الكامنة العاكسة، ولأن توزيع بيانات الدراسة الحالية **توزيع طبيعي**، فقد قمنا باختيار نمذجة مسار PLS لأنه يبدو أكثر مرونة وملاءمة للدراسة الحالية، إضافة إلى ذلك أن الطالب أجرى دورة تكوينية حول النمذجة بالمعادلات الهيكلية بـ استعمال برنامج "SMART PLS" من تأطير الدكتور زكريا بلخامسة أستاذ نظم المعلومات بجامعة ماليزيا وأستاذ زائر بجامعة قطر، من تنظيم مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي، الإجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية-جامعة غرداية، أيام 26-27 جانفي 2020. مما مكنا من التحكم في استخدامنا لنمذجة (SEM-PLS) وبرنامج

. Smart pls

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تسليط الضوء على الإطار المنهجي والمعرفى لدراسة، حيث استهدفنا من خلال الدراسة الميدانية قطاع التعليم العالى فى الجزائر وبالتحديد جامعة عمار ثليجي بالأغوات حيث قمنا بالتعريف المفصل لجامعة الأغواط من جوانب مختلفة، أبرزها جانب التنظيم، وإبراز حدود الدراسة الميدانية.

وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على المنهجية المتبعة فى الدراسة الميدانية من خلال عرض أداة البحث، وكيفية سير الدراسة الميدانية بمنهجية نمذجة المعادلة الهيكلية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لإختبار الفرضيات التي تم قياسها بواسطة الإستبيان المقدم للأساتذة فى جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج

- 1- التحليل الوصفي والعاملي لأداة الدراسة ومفردات العينة المدروسة
- 2- تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة
- 3 - اختبار التوزيع الطبيعي والفروق لالفردية متغيرات الدراسة
- 4- الخاتمة

تمهيد

بعدما تم إتمام الشروط الملائمة لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الوقوف على نشاط المؤسسة محل الدراسة وتحديد التوقيت المناسب لإجراء الدراسة الميدانية وإختيار أدوات وأسلوب التحليل، سنقوم في هذا الفصل بإجراء تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية بالإعتماد على **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)** لإختبار النموذج والفرضيات الإجرائية الموضوعة مستهدفين بذلك فئة الأساتذة، من خلال تشخيص الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تأثير الرضى الوظيفي كمتغير وسيط « **Mediation** » على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة لتأثير البيانات الشخصية والوظيفية له كمتغير معدل « **Moderator** » على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

سيتم في هذا الفصل:

- عرض نتائج التحليل الوصفي،
- نتائج التحليل الإحصائي الإستدلالي وتحليل النتائج .

IV. 1. تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية بالإعتماد على نمذجة (SEM-PLS):

نسعى من خلال هذا الجزء إلى إختبار نموذج الدراسة بالمنطق الرياضي، ثم سنعرض نتائج التحليل الخاصة بالنموذج العام للدراسة، والذي يتكون من نموذج البناء أو الداخلي ونموذج القياس أو الخارجي، ويتم ذلك من خلال العمل بالتحليل العاملي الاستكشافي ACP والتوكيدي AFC معا، ونتحقق من صلاحية النموذج وجودته فرضيات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

أولاً: التحقق من نموذج الدراسة باستخدام المنطق الرياضي

قبل الخوض في صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا سنتحقق من صدق نموذج الدراسة باستخدام المنطق الرياضي، وقبل الولوج في حيثيات هذه الدراسة وجب التذكير بنموذج البحث وتفكيك عناصره ومعالجتها منطقياً ومن مميزات هذه المعالجة أنها تثبت صحة النموذج المفترض قبل معالجته إحصائياً، وسنستعرض أنواع الاستدلال المنطقي ومن ثم نطبق الأسلوب المناسب الذي يصلح في هذه الدراسة.

1- قواعد الإستدلال (Les règles de Raisonnement)

نعني بها القدرة على إستخلاص نتيجة من مقدمة أو الحكم على صحة نتيجة معطاة والذي قيس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المفحوص في أدائه على مقياس الاستدلال المنطقي ويأخذ الترميز الآتي:

$$\Phi \mid \Psi$$

سنقدم بعض القواعد المنطقية التي نحتاجها للإستدلال في نموذجنا المفترض:

- قوانين مورغان (Lois des Morgan): تأخذ الصيغة التالية:

$$1) \overline{P \vee Q} = \overline{P} \wedge \overline{Q}$$

$$2) \overline{P \wedge Q} = \overline{P} \vee \overline{Q}$$

- قانون الثالث المرفوع (Loi du tiers exclu): الذي يأخذ الصيغة الآتية:

$$(P \vee \overline{P})$$

- الإستلزام (L'implication): هو نوع من الروابط المنطقية الذي يعبر عن قضية هي نتيجة

لأخرى، ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$(P \Rightarrow Q) \equiv (\overline{P} \vee Q)$$

- الإستقراء (L'Induction): هو أحد أشكال الاستدلال وبتعبير منطقي هو الاستدلال الذي

ينتقل من الجزئي إلى الكلي، أي أنه الحكم على الكلي بما يوجد في جزئياته جميعها.

ومنهجية الاستدلال بالاستقراء تتم وفقا لما يلي:

الحالة

النتيجة

القاعدة

أما الصيغة المنطقية للاستقراء فتكون كما يلي:

$$[(P \Rightarrow Q) \wedge P] \vdash Q$$

حيث: P ، Q قضيتين.

- الإستنباط (la deduction): هو انتقال الذهن من قضية أو عدة قضايا (المقدمات) إلى قضية أخرى (النتيجة) وفق قواعد المنطق عكس الاستقراء.

ومنهجية الاستدلال بالاستنباط تتم وفقا لما يلي:

القاعدة

النتيجة

الحالة

أما الصيغة المنطقية للاستنباط فتكون كما يلي:

$$(\Gamma \wedge \Psi) \vdash \Phi$$

حيث: Γ , Ψ , Φ ثلاثة قضايا.

- الأبدكسيون (L'Abduction): هو منطق إستدلالي ينطلق من الملاحظة إلى وضع فرضية التي تفسر الملاحظة بالمطلق، تحاول إيجاد تفسير بسيط ومقنع للظاهرة بخلاف المنطق الاستنتاجي، فالتفسير لا يؤكد أو يثبت النتيجة وهكذا يمكن تعريف الأبدكسيون كإحتمال بالإستدلال بأفضل تفسير ممكن.

ومنهجية الاستدلال بالابدكسيون تتم وفقا لما يلي:

القاعدة

الحالة

النتيجة

أما الصيغة المنطقية للابدكسيون فتكون كما يلي:

$$\Psi \vdash (\Gamma \Rightarrow \Phi)$$

حيث: Γ , Ψ , Φ ثلاثة قضايا.

أصبح استخدام الأبدكسيون ضروري في شتى العلوم التجريبية وذلك لمعرفة الاسباب، وهي التي نستخدمها لفحص نموذجنا المفترض.

- علم المعاني (Sémantique): هو علم لغوي حديث يبحث في الدلالة اللغوية، والتي يلتزم فيها حدود النظام اللغوي والعلامات اللغوية، دون سواها، ومجاله: "دراسة المعنى اللغوي على صعيد المفردات والتراكيب"، وحالياً هناك العديد من الدراسات التي تهتم بعلم السيمانتيك باستخدام الحاسبات وكذا استخدام السيمانتيك في مجال البحث الإلكتروني والطب والصناعة وغيرها.

2- فحص النموذج المفترض

في نموذجنا هذا نستخدم الإستدلال بالأبديكيون بدلا من الإستقراء والإستنباط، نريد أن نجد الحالة والبحث عن الأسباب المحتملة التي تحقق ولاء الزبائن، القاعدة هي الصيغة التي تسمح لنا بتطبيق النموذج الرياضي.

وتشير الابديكيون إلى شكل من أشكال التفكير التي تفسر ظاهرة أو ملاحظة من حقائق معينة والبحث عن الأسباب أو الفرضية تفسيرية. نذكر بالصيغة المنطقية للابديكيون التي تكون كما يلي:

$$\Psi \vdash (\Gamma \Rightarrow \Phi)$$

- Ψ : الحالة

- Γ : القاعدة

- Φ : النتيجة

مكونات القاعدة تكون كما يلي:

فلدينا أن مناخ الثقة تؤثر في الالتزام التنظيمي وكذلك الرضى الوظيفي (وهو متغير وسيطي يؤثر بدوره في الالتزام التنظيمي).

نبحث عن الحالة (المتغيرات أو العوامل) التي قد تحقق الالتزام التنظيمي ونعتبر هذه العوامل كأفضل تفسير ممكن أن يضمن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وذلك بفحص الفرضيات منطقيا ويكون هذا باستخدام الإستدلال بالأبديكيون.

ولكي نحقق ذلك نستخدم السيمانتيك التي تضمن لنا أن هذا النموذج منطقي أو غير ذلك، فإذا كان منطقي نبني عليه جميع التفسيرات البعدية ومن ضمنها التحليل الاحصائي، وإذا كان هذا النموذج غير منطقي (نجد تناقض **contradiction**) وهي عكس التوتولوجيا **tautologie** الحالة البينة .
ولكي نضمن أن العبارة منطوية يجب أن لا نحصل على مجموعة خالية بين كل بندين (**clauses**).

3-اثبات صحة ترابط الفرضيات منطويا:

$$\begin{aligned} & \{[(S \wedge T \wedge M) \Rightarrow G] \wedge [B \Rightarrow G]\} \Rightarrow G \\ & \{[(\overline{S \wedge T \wedge M}) \wedge G] \wedge [\overline{B \wedge G}]\} \vee G \\ & \{[(S \wedge T \wedge M) \wedge \overline{G}] \vee [B \wedge \overline{G}]\} \vee G \\ & \left\{ \underbrace{[(S \wedge T \wedge M) \wedge \overline{G}]}_{L_1} \vee \underbrace{[B \wedge \overline{G}]}_{L_2} \right\} \vee \underbrace{G}_{L_3} \\ & A = (S \wedge T \wedge M) \ ; \ (A \wedge \overline{G}) \vee (B \wedge \overline{G}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & [(A \wedge \overline{G}) \vee B] \wedge [(A \wedge \overline{G}) \vee \overline{G}] \\ & \underbrace{[(A \vee B) \wedge (\overline{G} \vee B)]}_{I_1} \wedge \underbrace{[(A \vee \overline{G}) \wedge \overline{G}]}_{I_2} \end{aligned}$$

$$I_1 = [(A \vee B) \wedge (\overline{G} \vee B)] = [(A \vee B) \wedge \overline{G}] \vee [(A \vee B) \wedge B]$$

$$\therefore [(A \wedge \overline{G}) \vee (B \wedge \overline{G})] \vee B$$

$$I_1 = [(A \wedge \overline{G}) \vee B] \wedge [(A \wedge \overline{G}) \vee \overline{G}] = [(A \vee B) \wedge (\overline{G} \vee B)] \wedge \overline{G}$$

$$I_1 = (A \wedge \overline{G}) \vee (B \wedge \overline{G})$$

$$I_2 = (A \wedge \overline{G}) \vee \overline{G} = \overline{G}$$

$$I_1 \wedge I_2 = (A \wedge \overline{G}) \wedge (\overline{G} \wedge B) \wedge \overline{G}$$

$$I_1 \wedge I_2 = (A \wedge \overline{G}) \vee (B \wedge \overline{G})$$

$$\begin{aligned}
 L_1 \vee L_2 \vee L_3 &= (A \wedge \bar{G}) \vee (B \wedge \bar{G}) \vee G \\
 (A \wedge \bar{G}) \vee G &= (A \vee G) \wedge (\bar{G} \vee G) \\
 L_1 \vee L_2 \vee L_3 &= (A \vee G) \vee (B \wedge \bar{G}) \\
 &= [(A \vee G) \vee B] \wedge [(A \vee G) \vee \bar{G}] \\
 &= [A \vee G \vee B] \wedge A \\
 L_1 \vee L_2 \vee L_3 &= A
 \end{aligned}$$

$$\Psi \equiv A = (S \wedge T \wedge M)$$

- التفسير المنطقي: بما أننا لم نحصل على مجموعة خالية بين كل بندين، فنعتبر هذه العبارة منطقية وغير متناقضة.

- التفسير الإداري: لكي نضمن الالتزام التنظيمي وجب توفر مكونات الثقة التنظيمية ونستطيع أن نعتمد على هذه الفرضيات لأننا أثبتنا أنها منطقية وبنية عليها كل التفسيرات والتحليلات البعدية بما فيها التحليل الإحصائي.

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج القياس

نحاول من خلال هذا المطلب تقييم نموذج القياس النظري (أو الهيكلي) المقترح للدراسة والمشار إليه مسبقاً باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي وفق طريقة تحليل المركبات الأساسية (ACP)، بهدف تصفية عبارات أداة الدراسة واستبعاد العبارات التي تحدث مشاكل في التحليل، مع التقصي أيضاً عن مدى توافق العبارات والمحاور المقترحة في الدراسة مع متغيرات القياس أو ما يعرف بمؤشرات القياس والتي تتمثل في المتغيرات الجلية مستعينين في ذلك ببرنامج Spss (إصدار 24).

وسنقوم بتقييم النموذج النظري للدراسة وفق أخذ المحاور الأساسية كل على حدى، حيث ننطلق من تقييم الثقة التنظيمية بمكوناتها (الثقة في المعلومة، الثقة في أسلوب الرئيس، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في السياسات الإدارية)، ثم نخرج إلى الرضى الوظيفي وأخيرا الالتزام التنظيمي بمكوناته (العاطفي، المستمر، المعياري)، وكل ذلك وفق المنهجية التالية المقترحة من **Goldberg et Velicer (2006)**، والتي تتمثل في الخطوات التالية:¹

- دراسة توافق المعطيات مع التحليل العاملي وذلك من خلال اختبار **Bartlett** واختبار **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)**، حيث الأول يعتبر المعطيات خاضعة للتحليل العاملي إنطلاقا من إختبار غياب الارتباط في مصفوفة الارتباطات، بمعنى آخر يكون هذا الإختبار دال إحصائيا عندما يكون مستوى الدلالة (**sig**) أقل من 0.05، بينما إختبار **KMO** يكون دال إحصائيا عندما تكون قيمته (والتي تكون محصورة بين القيمتين 0 و 1) أكبر من 0.5 بشكل عام أو أكبر من 0.6 لأجل الحصول على تحليل عاملي جيد.

- إختيار طرق التحليل والإستخراج، والتي نجد من أهمها وأكثرها إستعمالا طريقة المركبات الأساسية (**ACP**) لإستخراج المركبات (أو العوامل) والتي يكون لها على الأقل ما نسبته 50% من التباين الكلي،

إختيار عدد العوامل التي يتم بها التصفية أو الإستخراج، حيث نجد من أكثر الطرق استعمالا الإعتماد على نسبة التباين كشرط أساسي للقبول، وحسب **Hair et al (1998)** فإن نسبة 60% من التباين الكلي هي النسبة المثلى في الدراسات التي تتعلق بالعلوم الإجتماعية؛²

¹-عبد الحميد نعيجات، جودة الخدمة وتأثيرها على ولاء الزبون-دراسة حالة مؤسسات الاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، 2018، ص:241

² Hair, J. F., Ringle, op-cit,p144.

- تنقية وشرح العوامل من خلال إقصاء وإستبعاد جميع العبارات التي يكون لها معامل إرتباط ضعيف (في العادة تكون أقل من 0.5) أو لوجود إرتباط مع عدة مركبات.

وسنحاول من خلال الآتي إسقاط التحليل العاملي الاستكشافي لجميع محاور الدراسة الأساسية، نبدأ فيه أولاً بالثقة التنظيمية، ثم نعرض إلى الرضى الوظيفي وبعدها نتطرق إلى تحليل الالتزام التنظيمي، وأخيراً نقوم باختبار ثبات أداة القياس.

1- التحليل العاملي الاستكشافي للثقة التنظيمية

نقوم كبداية باختبار نموذج قياس الثقة التنظيمية من خلال المتغيرات الجلية المكونة لها باستعمال طريقة المركبات الأساسية، وبعدها نقوم باستبعاد العبارات التي من شأنها تعيق التحليل العاملي و النمذجة بالمعادلات البنائية، وتحدث خلا في النتائج الدراسة.

تتكون الثقة التنظيمية من 23 عبارة تم اعتمادها بناء على دراسات سابقة، وتم قياسها من خلال سلم ليكرت الخماسي لدى أفراد العينة المدروسة.

وبعد دراسة مدى توافق المعطيات مع التحليل العاملي من خلال إختبار **Bartlett** واختبار **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)** تم الحصول على النتائج الآتية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1/4): اختبار Bartlett ومؤشر KMO للثقة التنظيمية

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0.945	6078.138	253	0,000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤشر (KMO) بلغت قيمته 0.945 وهي قيمة جيدة تقترب من الواحد الصحيح، ذلك أنها تقع ضمن المجال المعتمد لهذا الاختبار (أي ما بين 0.6 و1)³ أما اختبار (Bartlett) فهو أيضا له دلالة إحصائية ذلك أن قيمة (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من 5%، وبالتالي يمكننا مواصلة التحليل والقيام بتحليل للمركبات الأساسية لأداة القياس لأن النتائج أعطت ثقة أكبر لدى الطالب في القيام بالتحليل العاملي.

وبعد تحليل المركبات الأساسية لأداة القياس بالاستعانة ببرنامج Spss (إصدار 24)، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

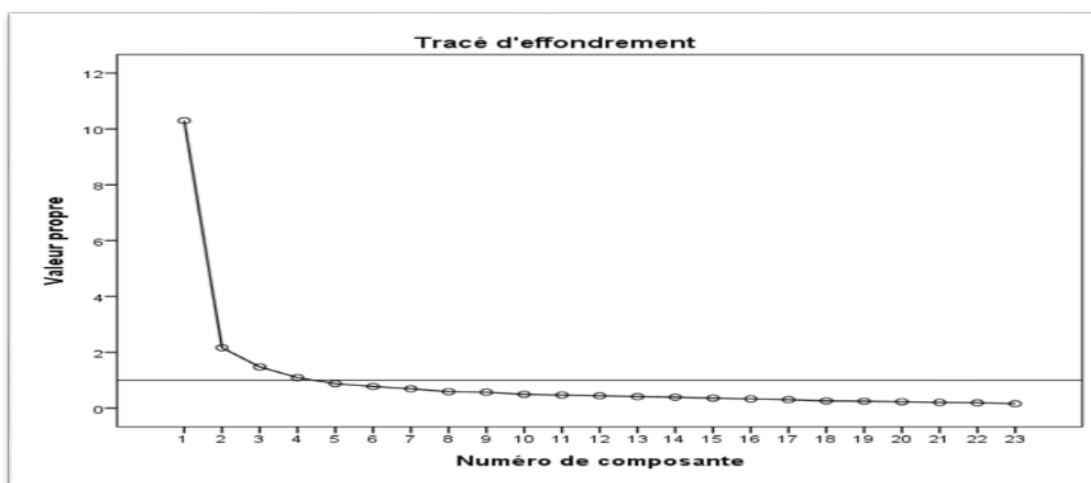
الجدول رقم (2/4): نتائج تحليل المركبات الأساسية للثقة التنظيمية

القيم الكامنة الأولية			المركبة
نسبة التباين المتراكم	نسبة التباين (%)	المجموع	
44.773	44.773	10.298	1
54.182	9.409	2.164	2
60.604	6.422	1.477	3
65.350	4.745	1.091	4

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24) انظر الملحق رقم (5)

³ أسماء مريغي، <https://www.youtube.com/watch?v=XAV1br99fAo>

الشكل رقم (1/4): نتائج تحليل المركبات الأساسية للثقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن وجود أربع مركبات أساسية تتوزع عليها عبارات أداة الدراسة (23 عبارة للثقة التنظيمية بالاستبيان)، حيث أن عدد المحاور المقبولة تكون وفق المركبات التي تحقق مجموع القيم الذاتية لمصفوفة التباين لكل مركبة أكبر تماما من الواحد، وفي نفس الوقت تكون نسبة التباين المتراكم تفوق 60% حيث بلغت 65.35% وعند التركيز على نموذج القياس النظري الخاص بالثقة التنظيمية فنجد أنه يتكون من أربع محاور أساسية هي الثقة في المعلومة، الثقة في أسلوب الرئيس، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في السياسات الإدارية، ومنه فقد حصلنا على أربع مركبات أساسية تحترم الشروط الموضوعية، تجاوز مجموع القيم الذاتية لمصفوفة التباين لكل مركبة أكبر تماما من الواحد، وفي نفس الوقت تكون نسبة التباين المتراكم تفوق 60% ، وهذا هو المطلوب.

وبعد تحقق الشروط الموافقة للتحليل العاملي، نستعين الآن بمصفوفة المركبات (**Matrice**

des composantes) بهدف تصفية العبارات واستبعاد التي تؤثر على النتائج، اعتمادا على إقصاء

واستبعاد جميع العبارات التي يكون لها معامل ارتباط أقل من 0.5 (لكننا سنأخذ 0.6 كحد أدنى لقبول العبارة بهدف اعطاء جودة للتحليل وللنتائج أكثر) أو تتميز بازدواجية في الارتباط مع أكثر من مركبة.(أنظر الملحق رقم 05).

وبعد القيام بالعملية السابقة الذكر، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدولين

التاليين:

الجدول رقم (3/4): اختبار Bartlett و مؤشر KMO للثقة التنظيمية بعد التصفية

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0,946	7525.67	231	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss(إصدار 24)

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن القيم تقع ضمن مجال معنوية الاختبار، كما أشرنا

سابقا بعد التدوير وتصفية العبارات، سواء لاختبار Bartlett أو لاختبار KMO(Kaiser-Meyer-)

Olkin). وفيما توزيع عبارات الثقة التنظيمية على المركبات الأساسية بعد التصفية فيمكن الاستعانة

بالجدول التالي:

جدول رقم (4/4): توزيع عبارات الثقة التنظيمية على المركبات الأساسية بعد التصفية⁴

المركبة				العبارات
4	3	2	1	
			.710	TI1(Q1)
			.627	TI2(Q2)
			.602	TI3(Q3)
			.642	TI4(Q4)
			.000	TI5(Q5)
		.710		TM1(Q6)
		.716		TM2(Q7)
		.747		TM3(Q8)
		.741		TM4(Q9)
		.735		TM5(Q10)
		.743		TM6(Q11)
		.32		TV1(Q12)
	.699			TV2(Q13)
	.716			TV3(Q14)
	.700			TV4(Q15)
	.122			TV5(Q16)
	.001			TV(Q17)
.773				TP1(Q18)
.779				TP2(Q19)
.803				TP3(Q20)
.747				TP4(Q21)
.776				TP5(Q22)
.773				TP6(Q23)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ المركبة رقم 1 والمتمثلة في الثقة في المعلومة تتكون 4 عبارات

(Q1-Q5) عوضا عن 5 عبارات (حيث تم استبعاد العبارة رقم Q5 أو TI5) على أساس شرط معامل

الارتباط يتجاوز 0.6 لكل عبارة وارتباطها بالمركبة الخاصة بها؛ بينما الثقة في أسلوب الرئيس والتي

تمثل المركبة رقم 2 بالجدول أعلاه، بقية على حالها ولم نحذف أي واحدة منها لتوفر الشرط، وفيما

(الثقة في السياسات) TP، (الثقة في القيم) TV، (الثقة في الاسلوب) TM، (الثقة في المعلومة) TI⁴

يخص الثقة في القيم التنظيمية السائدة والتي تتمثل في المركبة رقم 3، فانخفضت هي أيضا في عدد العبارات من 6 عبارات إلى 3 عبارات، حيث تم استبعاد العبارتين كل من العبارة tv1, tv5, tv6 من فقرات الاستبيان، أما المركبة 4 فتتمثل في الثقة في السياسات الإدارية السائدة وقد تم حذف العبارة الأخيرة tp6، وبالتالي يكون عدد العبارات الإجمالي المكونة للثقة التنظيمية من خلال المتغيرات الفرعية الأربعة المكونة لها هو 18 عبارة عوضا عن 23 عبارة وفق التحليل العاملي الاستكشافي.

2- التحليل العاملي الاستكشافي للرضى الوظيفي

نقوم كبدائية باختبار نموذج قياس الرضى الوظيفي من خلال المتغيرات الجلية المكونة له باستعمال طريقة المركبات الأساسية، وبعدها نقوم باستبعاد العبارات التي من شأنها تعيق التحليل العاملي والنمذجة بالمعادلات البنائية، وتحديث خلل في نتائج الدراسة.

يتكون الرضى الوظيفي من 6 عبارات تم اعتمادها بناء على دراسات سابقة، وتم قياسها من خلال سلم ليكرت الخماسي لدى أفراد العينة المدروسة، وبعد دراسة مدى توافق المعطيات مع التحليل العاملي من خلال اختبار Bartlett واختبار KMO مع القيام بعملية التدوير، تحصلنا على النتائج

التالية: الجدول رقم (5/4): اختبار Bartlett و مؤشر KMO للرضى الوظيفي

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0.653	1013.375	15	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤشر (KMO) بلغت قيمته 0.653 وهي قيمة مقبولة تقترب من الواحد الصحيح، ذلك أنها تقع ضمن المجال المعتمد لهذا الاختبار (أي ما بين 0.5 و1)؛ أما اختبار (Bartlett) فنجد له أيضا دلالة إحصائية، ذلك أن قيمة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي يمكننا مواصلة التحليل والقيام بتحليل المركبات الأساسية لأداة القياس. بحيث يلعب الرضى الوظيفي دور متغير وسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي سوف يقوم بدور المتغير التابع في بعض الحالات ودور المتغير المستقل في حالات أخرى حسب ما تقتضيه تساؤلات وفرضيات الدراسة، ولهذا السبب توجب علينا أن نتعامل مع متغير الوسيط بمركبتين أساسيتين من البداية والمتمثلة في الرضى عن الماديات (كالأجر، الوسائل المادية...)، الرضى عن المعنويات (العلاقات، نمط الإشراف...) مع القيام بعملية التدوير بطريقة Varimax من الوهلة الأولى، تقاديا لكثرة تكرار المراحل والجداول. وبعد تحليل المركبات الأساسية لأداة القياس بالاستعانة ببرنامج Spss (اصدار 24) تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6/4): نتائج تحليل المركبات الأساسية للرضى بعد التدوير بطريقة Varimax

مجموع القيم الكامنة للتدوير			القيم الكامنة الاولية			المركبة
التباين المتراكم (%)	التباين (%)	المجموع	التباين المتراكم (%)	التباين (%)	المجموع	
25,478	25,478	3,822	46.337	46.337	2.780	1
48,181	22,703	3,405	71.858	25.521	1.531	2
			84.830	12.972	0.778	3
			91.559	6.729	0.404	4
			96.385	4.826	0.290	5
			100.000	3.615	0.217	6

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (اصدار 24)

تجدر الإشارة إلى أن النتائج الموضحة في الجدول رقم (6/4) تتعلق بالمركبات الأساسية بعد التدوير بطريقة **Varimax** وقبل حذف واستبعاد العبارات، أما ما يخص النتائج بعد التدوير واستبعاد العبارات المشوشة على نموذج القياس الخاص بالرضى الوظيفي فيمكن مراجعة الملحق رقم، وبعد القيام بالعملية السابقة، حصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (7/4): اختبار **Bartlett** و مؤشر **KMO** للرضى الوظيفي بعد التصفية

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0.681	597.734	6	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج **spss** (إصدار 24)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن القيم تقع ضمن مجال معنوية الاختبار كما أشرنا سابقا

بعد التدوير وتصفية العبارات، سواء لاختبار **Bartlett** أو لاختبار **KMO** (**Kaiser-Meyer-Olkin**). وفيما توزيع عبارات الرضى الوظيفي على المركبات الأساسية بعد التدوير والتصفية فيمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (8/4): توزيع عبارات الرضى الوظيفي على المركبات الأساسية بعد التدوير*

المركبة		العبرة
2	1	
	.720	SAT1(Q24)
	.764	SAT2(Q25)
	.746	SAT3(Q26)
.756		SAT4(Q27)
.830		SAT5(Q28)
.796		SAT6(Q29)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط يتجاوز 0.6 لكل عبارة وارتباطها بالمركبة الخاصة بها ولذلك لم يتم استبعاد أية عبارة، وبالتالي يكون عدد العبارات الإجمالي المكونة للرضى الوظيفي من خلال المتغيرات الفرعية الثلاث المكونة له هو 6 وفق التحليل العاملي الاستكشافي.

3- التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي

نقوم كبدائية باختبار نموذج قياس الالتزام التنظيمي من خلال المتغيرات الجلية المكونة له باستعمال طريقة المركبات الأساسية، وبعدها نقوم باستبعاد العبارات التي من شأنها تعيق التحليل العاملي والنمذجة بالمعادلات البنائية وتحديث خلا في النتائج الدراسة.

يتكون الالتزام التنظيمي من 17 عبارة تم اعتمادها بناء على دراسات سابقة، وتم قياسها من خلال سلم ليكرت الخماسي لدى أفراد العينة المدروسة. وبعد دراسة مدى توافق المعطيات مع التحليل

* (الرضى الوظيفي) SAT

العالمي من خلال اختبار **Bartlett** واختبار **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin) تم الحصول على النتائج الآتية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9/4): اختبار **Bartlett** و مؤشر **KMO** للالتزام التنظيمي

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0.949	5016.192	136	,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (اصدار 24)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤشر (KMO) بلغت قيمته 0.949 وهي قيمة جيدة تقترب من الواحد الصحيح، ذلك أنها تقع ضمن المجال المعتمد لهذا الاختبار (أي ما بين 0.6 و1)؛ أما اختبار (Bartlett) فهو أيضا له دلالة إحصائية، ذلك أن قيمة (Sig) أقل من 0.00، وبالتالي يمكننا مواصلة التحليل والقيام بتحليل المركبات الأساسية لأداة القياس لأن النتائج أعطت ثقة أكبر لدى الطالب في القيام بالتحليل العالمي.

وبعد تحليل المركبات الأساسية لأداة القياس بالاستعانة ببرنامج SPSS (اصدار 24)، تحصلنا

على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10/4): نتائج تحليل المركبات الأساسية للالتزام التنظيمي

المركبة	القيم الكامنة الأولية		
	المجموع	نسبة التباين (%)	نسبة التباين المتراكم
1	9.519	55.992	55.992
2	1.220	7.179	63.171
3	.865	5.087	68.257

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن وجود أربع مركبات أساسية تتوزع عليها عبارات أداة الدراسة (23 عبارة للثقة التنظيمية بالاستبيان)، حيث أن عدد المحاور المقبولة تكون وفق المركبات التي تحقق مجموع القيم الذاتية لمصفوفة التباين لكل مركبة من 0.85، وفي نفس الوقت تكون نسبة التباين المتراكم تفوق 60% حيث بلغت 68.257 % وعند التركيز على نموذج القياس النظري الخاص بالالتزام التنظيمي، فنجد أنه يتكون من ثلاث محاور أساسية هي الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري . ومنه فقد حصلنا على ثلاث مركبات أساسية تحترم الشروط الموضوعية.

وبعد تحقق الشروط الموافقة للتحليل العاملي، نستعين الآن بمصفوفة المركبات (**Matrice des composantes**) بهدف تصفية العبارات واستبعاد التي تؤثر على النتائج، اعتمادا على اقضاء واستبعاد جميع العبارات التي يكون لها معامل ارتباط أقل من 0.5 (لكننا سنأخذ 0.6 كحد أدنى لقبول العبارة بهدف اعطاء جودة للتحليل وللنتائج أكثر) أو تتميز بازدواجية في الارتباط مع أكثر من مركبة.(أنظر الملحق رقم....). وبعد القيام بالعملية السابقة الذكر، حصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (11/4): اختبار Bartlett و مؤشر KMO للالتزام التنظيمي بعد التصفية والتدوير

Kaiser-Meyer-Olkin مؤشر لجودة المعاينة	اختبار Bartlett		
	Khi-deux التقريبي	درجة الحرية	المعنوية (Sig)
0.949	4442.258	91	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (إصدار 24)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن القيم تقع ضمن مجال معنوية الاختبار كما أشرنا

سابقا بعد التدوير وتصفية العبارات، سواء لاختبار **Bartlett** أو لاختبار **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)**.

وفيما توزيع عبارات الالتزام التنظيمي على المركبات الأساسية بعد التصفية

فيمكن الاستعانة بالجدول التالي: جدول رقم (12/4): توزيع عبارات الالتزام التنظيمي على المركبات

الأساسية بعد التصفية

Rotation de la matrice des composantes ^a			
Composante			
3	2	1	
.031	.376	.762	CE1(Q30)
.166	.255	.810	CE2(Q31)
.225	.215	.795	CE3(Q32)
.181	.323	.760	CE4(Q33)
.212	.284	.810	CE5(Q34)
.209	.380	.704	CE6(Q35)
.134	.681	.491	CC1(Q36)
.321	.645	.324	CC2(Q37)
.000	.000	.001	CC3(Q38)
.000	.000	.000	CC4(Q39)

.339	.598	.473	CC5(Q40)
.649	.274	.406	CS1(Q41)
.590	.493	.206	CS2(Q42)
.600	.461	.029	CS3(Q43)
.588	.364	.498	CS4(Q44)
.593	.207	.409	CS5(Q45)
.023	.0237	.375	CS6(Q46)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss (إصدار 24)

يبين الجدول أعلاه، العبارات المقبولة والمحذوفة على أساس شرط معامل الارتباط يتجاوز 0.6 لكل عبارة وارتباطها بالمركبة الخاصة بها، لكننا سنقبل القيمة التي تقترب من 0.6 حيث (الالتزام العاطفي، المركبة الأولى (CE) (الالتزام المستمر، المركبة الثانية (CC) (الالتزام المعياري، المركبة الثالثة (CS)؛ حيث تم حذف كل العبارات التالية (cc4, cc3, cs6)، وعليه يصبح عدد عبارات الالتزام التنظيمي 14 عبارة عوض 17 وفق التحليل العاملي الاستكشافي.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس AFC

يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين أساسيتين هما على التوالي اختبار ثبات نموذج الدراسة واختبار الصدق التمايزي لنموذج الدراسة

1- اختبار ثبات نموذج الدراسة

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل ألفا كرونباخ بل نحتاج إلى إختبارات أخرى هي:

- معامل التشيع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الأقل 70%.

- الموثوقية المركبة المعبر عليها بـ (CR (Composite Reliability) ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التثبع. أي أنها تشير إلى الإتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة أنها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted) وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (13/4) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity				
AVE	CR	Factor loading	Items	constructs
0.617	0.865	0.832	TI1	الثقة في المعلومة
		0.744	TI2	
		0.777	TI3	
		0.787	TI4	
		حذفت	TI5	
0.741	7.920	0.802	TM1	الثقة في الأسلوب
		0.835	TM2	
		0.869	TM3	
		0.871	TM4	
		0.876	TM5	
		0.887	TM6	
0.731	0.890	حذفت	TV1	الثقة في القيم
		0.883	TV 2	
		0.876	TV 3	
		0.856	TV 4	
		حذفت	TV 5	
		حذفت	TV 6	
0.799	0.923	0.861	TP1	الثقة في السياسات
		0.988	TP2	
		0.899	TP3	
		0.881	TP4	
		0.892	TP5	
		حذفت	TP6	

الثقة التنظيمية

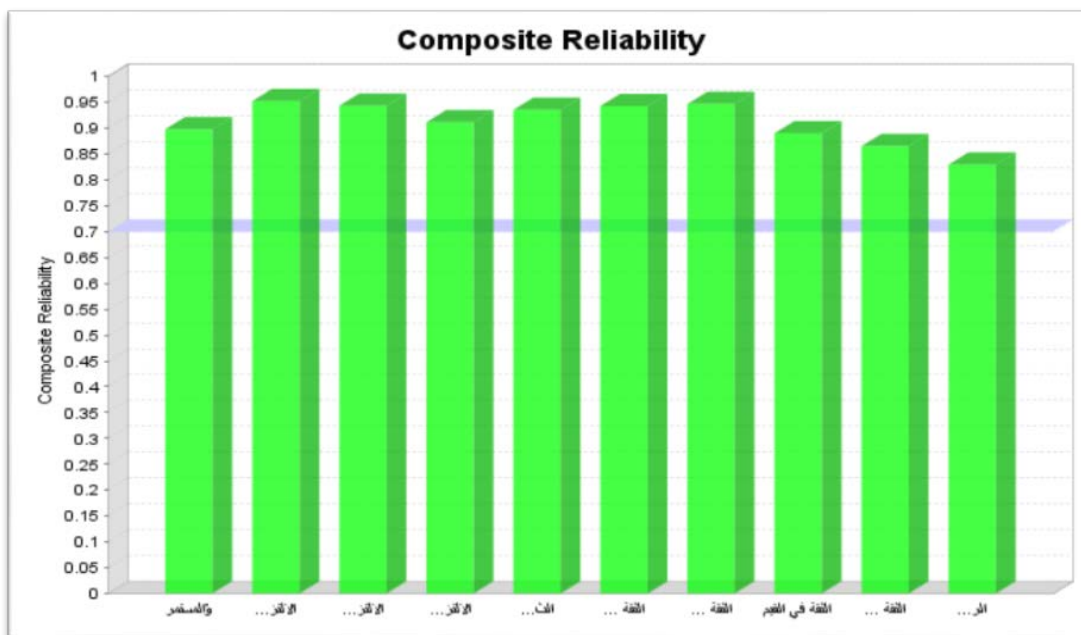
0.620	0.867	حذفت	SAT1	الرضى الوظيفي	
		حذفت	SAT2		
		0.764	SAT3		
		0.805	SAT4		
		0.757	SAT5		
		0.718	SAT6		
0.736	0.933	0.838	CE1	الالتزام العاطفي	
		0.875	CE2		
		0.851	CE3		
		0.855	CE4		
		0.887	CE5		
		0.844	CE6		
0.746	0.898	0.871	CS1	الالتزام المستمر	
		0.872	CC2		
		حذفت	CC3		
		حذفت	CC4		
		0.847	CC5		
0.736	0.933	0.826	Cs1	الالتزام المعياري	
		0.774	CS2		
		0.879	CS3		
		0.889	CC4		
		0.728	CS5		
		حذفت	Cs6		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة **CR** وكذا قيم متوسط تباين المفسر **AVE** ، فوق قيمة العتبة المقترحة⁵، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي ما بين 0.4 و0.7 والتي تمثلت في 10 عبارات **items** وهي (ti5,tv1,tv5 ,tv6,tp6, cc4,cc3,cs6,sat1,sat2).

⁵ Hair J. F., and al. (2014). Op. cit.

الشكل رقم (2/4) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في الأطروحة بأنها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة **AVE** أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2-الصدق التمايزي:

تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الأخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، وبمعنى آخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى، وينقسم إلى مؤشرين هما:

- **إرتباط المتغير (variable correlation)**: هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(14/4) : مؤشر ارتباط المتغير VC

الرضا الوظيفي	الثقة في المعلومة	الثقة في القيم	الثقة في السياسات	الثقة في الأسلوب	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	
							0.864	الالتزام المستمر
						0.858	0.752	الالتزام العاطفي
					0.822	0.766	0.808	الالتزام المعياري
				0.861	0.452	0.484	0.397	الثقة في الأسلوب
			0.894	0.558	0.510	0.575	0.502	الثقة في السياسات
		0.855	0.747	0.511	0.475	0.565	0.440	الثقة في القيم
	0.786	0.679	0.649	0.602	0.479	0.547	0.440	الثقة في المعلومة
0.787	0.637	0.631	0.669	0.671	0.594	0.705	0.562	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

يقيس مؤشر ارتباط المتغير VC مدى تباعد المتغيرات أو المحاور مع بعضها البعض أي أن المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور آخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول أعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وأن هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى أنه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة

(Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، كما هي في

الجدول التالي:

الجدول رقم (15/4) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL

Items	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الثقة في الأسلوب	الثقة في السياسات	الثقة في القيم	الثقة في المعلومة	الرضى الوظيفي
TI1	0.389	0.484	0.364	0.529	0.578	0.522	0.832	0.530
TI2	0.300	0.393	0.360	0.460	0.483	0.571	0.744	0.502
TI3	0.354	0.427	0.404	0.395	0.511	0.510	0.777	0.470
TI4	0.335	0.427	0.380	0.473	0.498	0.531	0.787	0.494
TM1	0.391	0.430	0.402	0.802	0.491	0.400	0.508	0.548
TM2	0.330	0.424	0.390	0.835	0.469	0.434	0.531	0.526
TM3	0.316	0.423	0.399	0.871	0.488	0.436	0.535	0.574
TM4	0.316	0.423	0.399	0.871	0.488	0.436	0.535	0.574
TM5	0.316	0.403	0.340	0.876	0.491	0.433	0.482	0.558
TM6	0.360	0.442	0.361	0.887	0.490	0.430	0.491	0.587
TV2	0.405	0.521	0.424	0.455	0.618	0.832	0.581	0.565
TV3	0.350	0.490	0.398	0.434	0.672	0.876	0.598	0.478
TV4	0.373	0.472	0.396	0.420	0.681	0.856	0.561	0.542
TP1	0.472	0.565	0.482	0.507	0.861	0.714	0.588	0.621
TP2	0.447	0.522	0.452	0.520	0.888	0.660	0.586	0.606
TP3	0.439	0.539	0.475	0.542	0.899	0.671	0.598	0.640
TP4	0.426	0.487	0.433	0.475	0.881	0.629	0.566	0.575
TP5	0.421	0.555	0.476	0.494	0.892	0.722	0.580	0.625
SAT1	0.301	0.320	0.271	0.171	0.276	0.195	0.250	0.500
SAT2	0.302	0.269	0.244	0.138	0.216	0.164	0.204	0.432
SAT3	0.398	0.513	0.403	0.694	0.519	0.417	0.466	0.764
SAT4	0.539	0.658	0.542	0.540	0.762	0.632	0.592	0.805
SAT5	0.434	0.547	0.466	0.479	0.411	0.438	0.467	0.757

0.718	0.458	0.469	0.437	0.435	0.443	0.520	0.374	SAT6
0.627	0.460	0.440	0.469	0.425	0.646	0.838	0.663	CE1
0.639	0.471	0.496	0.542	0.434	0.640	0.875	0.633	CE2
0.660	0.546	0.592	0.599	0.454	0.627	0.851	0.629	CE3
0.587	0.463	0.438	0.474	0.406	0.667	0.855	0.665	CE4
0.673	0.498	0.552	0.570	0.497	0.698	0.887	0.673	CE5
0.558	0.407	0.461	0.458	0.352	0.705	0.844	0.635	CE6
0.474	0.317	0.326	0.391	0.299	0.647	0.651	0.871	CC 1
0.476	0.347	0.299	0.336	0.281	0.662	0.616	0.872	CC2
0.568	0.467	0.503	0.553	0.440	0.775	0.690	0.847	CC 5
0.484	0.362	0.358	0.371	0.342	0.826	0.639	0.707	Cs1
0.428	0.310	0.363	0.441	0.306	0.774	0.517	0.588	CS2
0.539	0.444	0.433	0.425	0.427	0.728	0.623	0.547	CS3
0.499	0.417	0.399	0.452	0.349	0.879	0.678	0.724	CS4
0.536	0.431	0.405	0.469	0.389	0.890	0.707	0.730	CS5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

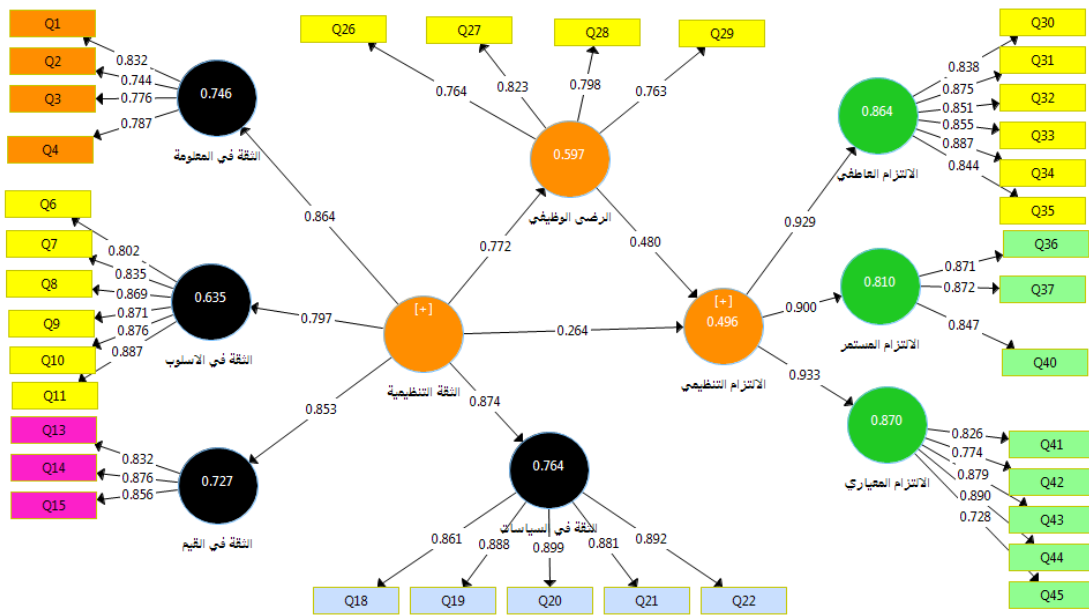
IV. 2- تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

بعد قياس جودة وصلاحيّة نموذج القياس من خلال إختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحيّة نموذج البناء، ثم النموذج البنائي لمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير مباشر، لنتمكن بعدها من اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تقييم النموذج البنائي العام: وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، لكن قبل هذا من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات

المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة خطية بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة وفق طريقة **ple-sem** ، وتبرز مشكلة التداخل الخطي (**Collinearity**) عندما تكون قيم التسامح (**Tolerance**) من 0.2 أو أعلى، وقيم **vif** (معامل تضخم التباين) من 5 وأعلى على التوالي⁶، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة بعد التصفية وبعد أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل رقم (3/4) : النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

الجدول رقم (16/4): معامل التضخم وقيم التسامح

الرضا الوظيفي باعتباره متغير تابع			الالتزام التنظيمي باعتباره متغير تابع		
Tolerance	vif	المتغيرات الكامنة	Tolerance	Vif	المتغيرات الكامنة
1	1	الثقة التنظيمية	0.403	2.479	الثقة التنظيمية
			0.403	2.479	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

⁶ محمد بداوي واخرون، تحليل الوساطة في ابحاث التسويق تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبليس لاتصالات الهاتف النقال بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 2، 2019، ص: 243.

بالنظر إلى قيم كل من معامل التضخم وقيم التسامح في الجدول أعلاه نستنتج أنه لا وجود لمشكل التداخل الخطي **Multicollinearity**، حيث لم تتجاوز قيم **vif** العتبة المسموحة 5 لكلا المتغيرين الكامنين وأيضا فاقت قيم التسامح خط العتبة وهو 0.2 حيث بلغت 0.403 فهي قيمة جيدة*.

أما بالنسبة للرضى الوظيفي بصفته متغير تابع فقد كانت النتائج مقبولة، حيث اعتمادنا على مخرجات **spss** نسخة 24 -انظر الملحق رقم (04)- وبالعودة إلى ثلاث مؤشرات قياس جودة المطابقة نجد:

1- معامل التحديد: هو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير⁷ التابع. **الجدول رقم (17/4) : معامل التحديد R Square**

R Square	R Square Adjusted	
0.810	0.810	الالتزام المستمر
0.864	0.863	الالتزام العاطفي
0.870	0.870	الالتزام المعياري
0.635	0.635	الثقة في الأسلوب
0.764	0.763	الثقة في السياسات
0.727	0.727	الثقة في القيم
0.746	0.746	الثقة في المعلومة
0.597	0.596	الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات **Smart pls** نسخة 3.2

* تحسب قيمة التسامح Tolerance بمقلوب معامل التضخم **vif**

نفس المرجع السابق، ص 244⁷

الشكل رقم (4/4): الأعمدة البيانية لمعامل التحديد



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart pls نسخة 3.2

حسب (chin 1998) فإن قيمة معامل التحديد تكون عالية غذا تخطت 67% ومتوسط إذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدى ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد مابين متوسطة إلى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات) لها أثر مهم في تفسير المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وقدرة على شرحه، وكذلك هناك وساطة يعبر عليها قيمة معامل التحديد للرضى الوظيفي 59.7% وهي مقبولة أيضا.

2- مؤشر حجم التأثير F_2 : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على الالتزام التنظيمي، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي

- من 0.35-0.15 متوسط

- من 0.02-0.35 ضعيف

- أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم(18/4): مؤشر حجم التأثير F^2

الالتزام التنظيمي كمتغير تابع			الثقة التنظيمية		
الاستنتاج	F^2	المتغير	الاستنتاج	F^2	المتغير
عالي جدا	6.002		متوسط	0.219	الثقة في المعلومة
عالي جدا	3.94		ضعيف	0.085	الثقة في الأسلوب
عالي جدا	7.78		لا يوجد	0.014	الثقة في القيم
			ضعيف	0.022	الثقة في السياسات

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

3-مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حيث يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت أكبر من الصفر فإن النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كانت القيمة أقل من الصفر فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم(19/4): مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	المجموع
5,810.000	2,730.036	0.530	الالتزام التنظيمي
2,490.000	997.436	0.599	_الالتزام العاطفي
1,245.000	682.680	0.452	الالتزام المستمر
2,075.000	1,047.665	0.495	الالتزام المعياري
2,490.000	1,003.542	0.597	الثقة في الأسلوب

2,075.000	770.317	0.629	الثقة في السياسات
1,245.000	711.352	0.429	الثقة في القيم
1,660.000	1,062.352	0.360	الثقة في المعلومة
1,660.000	1,055.603	0.364	الرضى الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

الملاحظ من الجدول أعلاه أن قيم محاول الدراسة كلها اكبر من 0 وهذا يعني أن للنموذج القدرة التنبؤية في المستقبل

4- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس إمكانية الوقوف على

نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the

(Model

دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة إعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت أقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط

أكبر من 0.36 عالي بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة

/عددها، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج

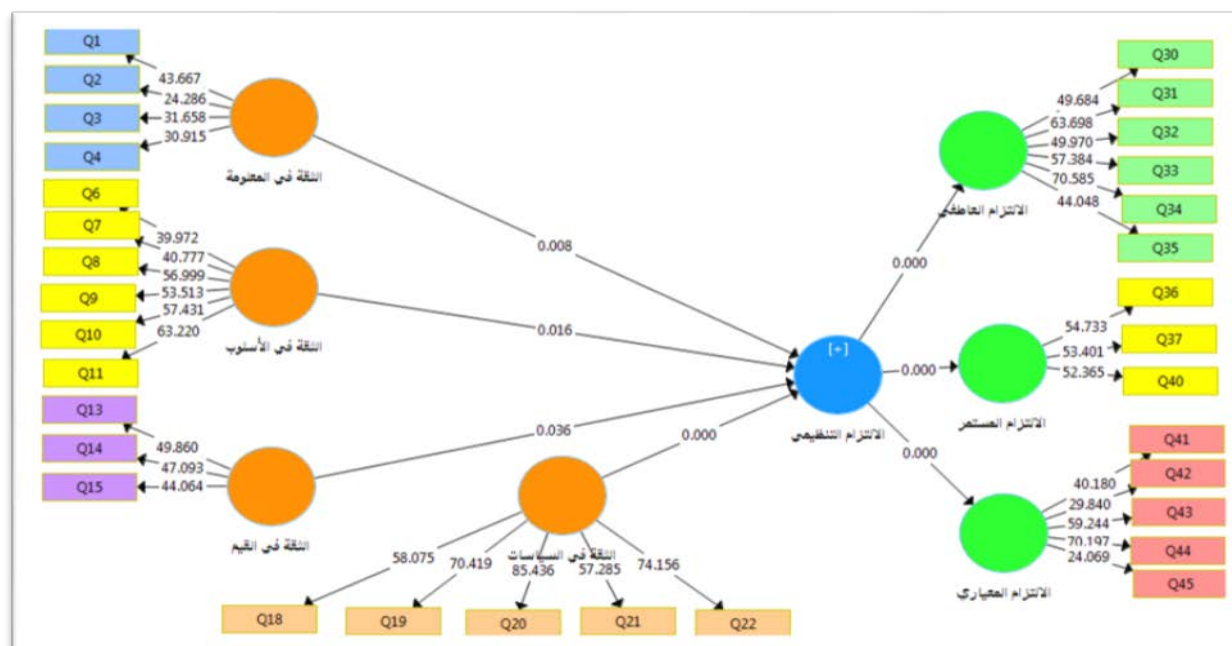
GOF= 0.712 وهي قيمة عالية، ونقول أن جودة نموذج الدراسة جيدة.

ثانيا: النموذج البنائي للمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير المباشر

1-النموذج البنائي للمتغير الوسيط: في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال Bootsrapping

دون تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط، لتقييم نموذج الوساطة لمتغير الرضى الوظيفي.

الشكل رقم(5/4): نموذج المسار دون تفاعل الرضي الوظيفي كوسيط



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فإن كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية H_0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة P Values أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20/4): نموذج مسار الأثر المباشر

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	Mean, STDEV, T-Values, P-Values
0.000	135.198	0.007	0.941	0.941	الالتزام التنظيمي -> الالتزام العاطفي
0.000	69.708	0.013	0.894	0.894	الالتزام التنظيمي -> الالتزام المستمر
0.000	106.935	0.009	0.927	0.926	الالتزام التنظيمي -> الالتزام المعياري
0.016	2.409	0.066	0.160	0.159	الثقة في الأسلوب -> الالتزام التنظيمي
0.000	4.408	0.067	0.291	0.296	الثقة في السياسات -> الالتزام التنظيمي
0.036	2.099	0.066	0.138	0.139	الثقة في القيم -> الالتزام التنظيمي
0.008	2.682	0.060	0.164	0.160	الثقة في المعلومة -> الالتزام التنظيمي

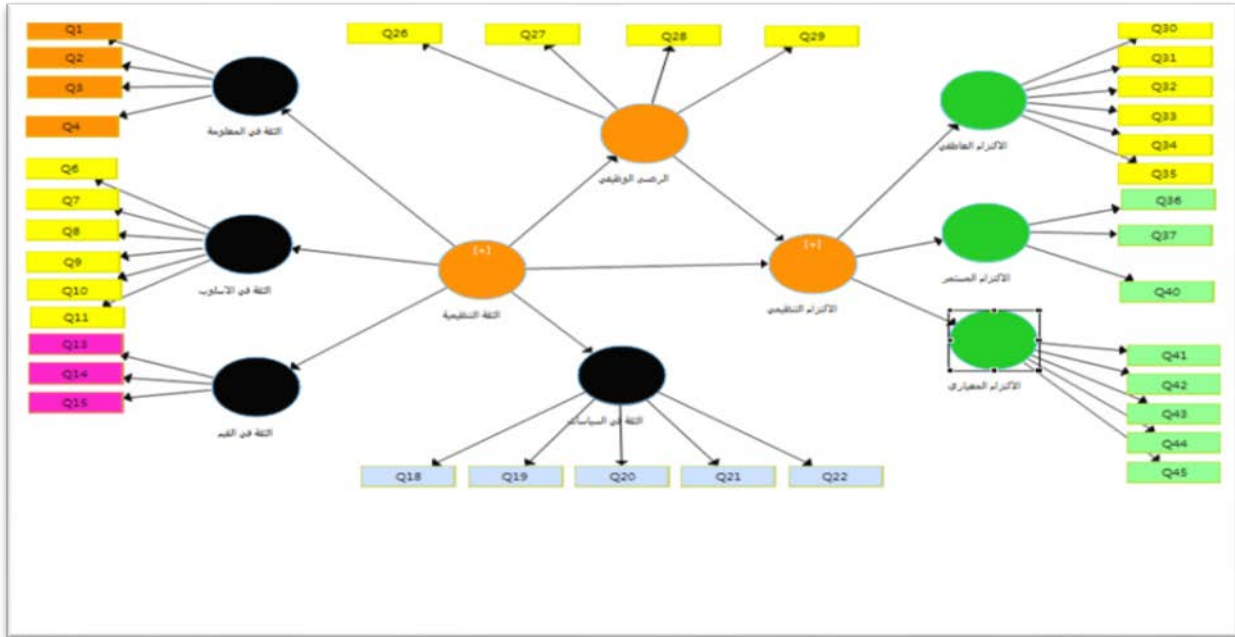
المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Smart Pls

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية، ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

2-أثر وساطة الرضى الوظيفي: إن إدراج الرضى الوظيفي كوسيط بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ذو أهمية كبيرة، كوننا نحتاج إلى دراسة المسارات الغير مباشرة للتحقق من أن الرضى الوظيفي يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم جدولة العينات من **Bootstrapping** وإجراء الحساب وفق برنامج **Excel**، بالشكل التالي:

الشكل رقم (6/4): نموذج الدراسة مع تفاعل الرضى الوظيفي كمتغير

وسيط



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Smart Pls

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل الرضى الوظيفي

كوسيط، لنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (21/4): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	73.954	0.012	0.901	0.900	الالتزام المستمر -> الالتزام التنظيمي
0.000	116.143	0.008	0.930	0.929	الالتزام العاطفي -> الالتزام التنظيمي
0.000	115.259	0.008	0.933	0.933	الالتزام المعياري -> الالتزام التنظيمي
0.000	4.131	0.064	0.267	0.264	الالتزام التنظيمي -> الثقة التنظيمية
0.000	33.701	0.024	0.798	0.797	الثقة في الأسلوب -> الثقة التنظيمية
0.000	75.253	0.012	0.875	0.874	الثقة في السياسات -> الثقة التنظيمية
0.000	61.280	0.014	0.853	0.853	الثقة في القيم -> الثقة التنظيمية
0.000	63.772	0.014	0.864	0.864	الثقة في المعلومة -> الثقة التنظيمية
0.000	37.436	0.021	0.774	0.772	الرضى الوظيفي -> الثقة التنظيمية
0.000	8.145	0.059	0.480	0.480	الالتزام -> الرضى الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Smart Pls

بعد إدخال متغير الرضى الوظيفي كالوسيط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دون الأخذ

بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لمتغير الثقة التنظيمية، أي تأثير كل بعد من أبعاد الثقة

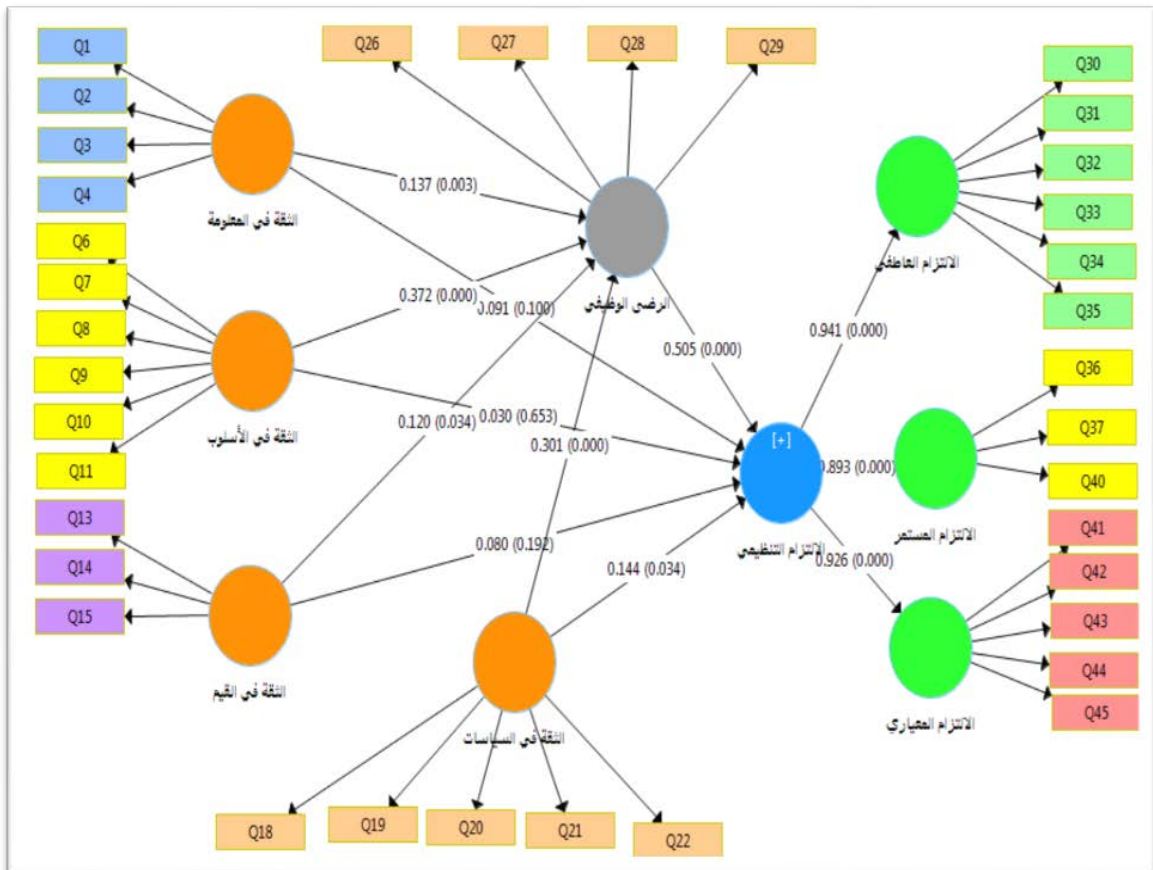
التنظيمية (الثقة في المعلومة، الثقة في القيم، الثقة في الأسلوب، الثقة في السياسات) على الرضى

الوظيفي كوسيط دون المرور بالمتغير الثقة التنظيمية، نتحصل على جميع قيم **PValues** أقل من

0.05 وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة، ومازال هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات الكامنة بوجود الرضى الوظيفي كوسيط (من الدرجة الأولى).

ولتدقيق أكثر سنعالج الوساطة مع المتغيرات الثقة التنظيمية كل على حدى، بعد تطرقنا إلى الثقة التنظيمية ككل، لنعرف هل تبقى الوساطة غير مباشر، ومن من الأبعاد أكثر تأثير ومن هو أقلها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (7/4): نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Smart PIs

إن حذف متغير الكامن للثقة التنظيمية في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على الوساطة، وهذا مهم جدا للدراسة ، حيث دونه لا يمكن التكهّن بالمتغير الأكثر تأثيرا

أو الأقل تأثيراً أو لا يوجد له تأثير أصلاً على الوساطة غير مباشرة، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط.

الجدول رقم (22/4): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للثقة التنظيمية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	136.662	0.007	0.941	0.941	الالتزام التنظيمي -> الالتزام العاطفي
0.000	67.184	0.013	0.893	0.893	الالتزام التنظيمي -> الالتزام المستمر
0.000	98.353	0.009	0.926	0.926	الالتزام التنظيمي -> الالتزام المعياري
0.692	0.396	0.070	-0.026	-0.028	الثقة في الأسلوب -> الالتزام التنظيمي
0.000	8.733	0.043	0.376	0.372	الثقة في الأسلوب -> الرضى الوظيفي
0.028	2.209	0.064	0.141	0.140	الثقة في السياسات -> الالتزام التنظيمي
0.000	5.149	0.058	0.298	0.301	الثقة في السياسات -> الرضى الوظيفي
0.185	1.326	0.061	0.080	0.081	الثقة في القيم -> الالتزام التنظيمي
0.022	2.295	0.052	0.121	0.120	الثقة في القيم -> الرضى الوظيفي
0.088	1.707	0.054	0.092	0.092	الثقة في المعلومة -> الالتزام التنظيمي
0.005	2.853	0.048	0.136	0.137	الثقة في المعلومة -> الرضى الوظيفي
0.000	8.670	0.059	0.508	0.512	الرضى الوظيفي -> الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط بين كل من

المسارات التالية:

(الثقة في المعلومة ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي)،

(الثقة في الأسلوب ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي)،

(الثقة في القيم ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي) .

بعدما كانت كل المسارات معنوية، يصبح لدينا ثلاثة منها غير معنوية، ما عدى المسار الرابع

- وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط ($\beta_{MX} \times \beta_{YM}$) دالة إحصائياً أي أن هناك وساطة

جزئية تتمثل في: التأثير المباشر للثقة في السياسات ← على الالتزام التنظيمي من جهة،

وتأثير معنوي غير مباشر للثقة في السياسات ← على الالتزام التنظيمي عن طريق الرضى

الوظيفي. ولمعرفة تأثير الرضى الوظيفي كوسيط نجري بعض الحسابات وفق برنامج Excel .

الجدول رقم (23/4): تأثير متغير الوسيط

Bootstrapped Confidence Interval									
SEb	SEa	UL9 5%	LL9 5%	z-value	SE	أثر غير مباشر	مسار b	مسار a	
16.26	0.103	5.53	-5.39	0.024	2.77	0.069	0.5	0.13	الثقة في المعلومة ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي.
16.26	0.094	12.41	-12	0.030	6.23	0.187	0.5	0.37	الثقة في الأسلوب ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي
16.26	0.116	5.38	-5.25	0.022	2.71	0.060	0.5	0.12	الثقة في القيم ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي.
16.26	0.069	0.26	0.044	2.749	0.05	0.15	0.5	0.3	الثقة في السياسات ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

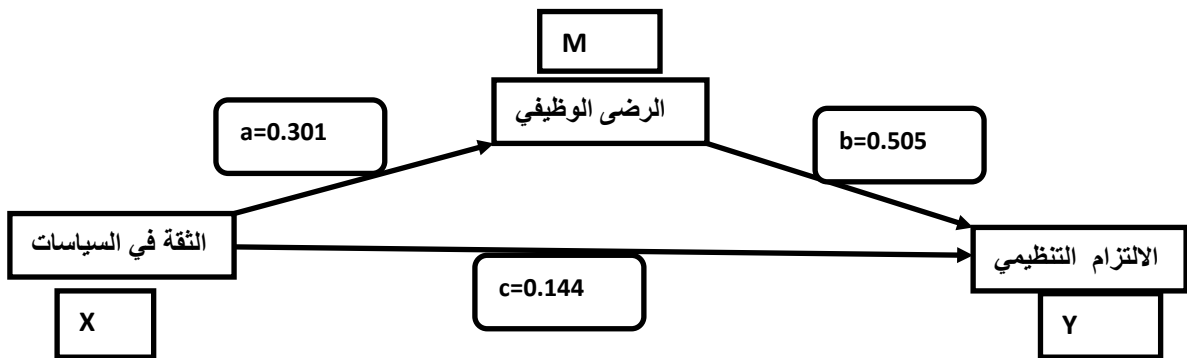
إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر، يمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط)، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن الصفر يتوسط مجال الثقة لكل من ثلاث مسارات الأولى (الثقة في المعلومة ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي، الثقة في الأسلوب ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي، الثقة في القيم ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي)، ولأن هذي المسارات لم تحقق الشرط الأول فإننا نستنتج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط، أما المسار الرابع (الثقة في السياسات ← الرضى الوظيفي ← الالتزام التنظيمي)، فإننا نلاحظ أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، ويمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط) بالنسبة لهذا المسار - مؤشر VAF يحدد قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على

التابع بوجود المتغير الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فإن VAF يعرف بمعادلة التالية:⁸

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

يمكننا حساب قيمة (VAF) بالنسبة للمسار الذي أثبتنا أن للوسيط تأثير معنوي بالاعتماد على

الرسم البياني التالي: الشكل رقم (8/4): مثلث الوساطة بين متغيرات الدراسة



⁸Christian, N.; R. L. José and C. Gabriel. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems. Industrial Management and Data Systems , Vol. 116 No. 9

$$VAF = \frac{0.301 \times 0.505}{0.301 \times 0.505 + 0.144} \times 100 = \frac{0.152}{0.292} \times 100 = 52\%$$

بعد حساب مؤشر (VAF) للمسار، تبين أن 52% من تأثير الثقة في السياسات على الالتزام

التنظيمي يتم تفسيره من خلال رضى الوظيفي، في ضوء ذلك يمكن الافتراض أن رضى الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين الثقة في السياسات والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: تأثير المتغيرات المعدلة

قبل الخوض في تأثير المتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة، سنعرض على تعريفها أولاً، ثم أهم

شروط تحققها وبعدها تأثيرها على نموذج الدراسة.

1- تعريف المتغيرات المعدلة: يختلف المتغير المعدل عن الوسيط كون الأخير يؤثر في التابع، أما

المعدل فيؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، وفي

حال لم يغير في القيم أو الشدة، وبقيت العلاقة بين التابع والمستقل كما هي، فلا يلعب دور المعدل،

ويعرفه (Awang) بأنه متغير يعدل الآثار الناتجة من متغير مستقل على متغير تابع⁹.

وحسب (Baron & Kenny) هو عبارة عن متغير يعمل على تغير اتجاه العلاقة أو يقويها.¹⁰

ويأخذ المتغير المعدل في العلوم الانسانية في الغالب مغيرات وصفية أو الوظيفية كالجنس، العمر،

الحالة العائلية... الخ، ويتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع المتغير التابع والمتغير المستقل مقارنة

مع المتغير الوسيط.

⁹R. Awang, Affidah.M, multicultural awareness among malaysian undergraduates , A scale validation eproceeding for 2011, p117.

¹⁰ L. Baron, psychology of motivation, nova, science publishers ;inc, 2007, p185

شروط تحقق المتغير المعدل: حتى نعتبر بأن المتغير المدروس يعمل عمل المتغير المعدل يجب أن يستوفي شرطين أساسيين هما: يجب أن يكون المتغير المعدل معنوي أي اقل من 0.05 إذا كنا في مجال الثقة 95%.

والشرط الثاني لا بد من المتغير أن يعمل عمل المعدل، بمعنى إذا كنا نريد تخفيض العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مثلا، فلا بد من المتغير المدروس أن يخفف العلاقة والعكس صحيح إذا أردنا تقويتها.

فرضا أن الشرط الأول محقق وبالرجوع للرسم التفاعلي من خلال **template** الخاصة بالتحقق من الشرط الثاني وهي بصيغة **Excel** ،

ولقياس أثر المتغير المعدل **M** بين المتغير المستقل **x** والمتغير التابع **y** ، يجب تشكيل متغير جدائي هو **(X*M)** يبين أثر التفاعل بين **x** و **M** ، عندئذ نختبر معادلتين للانحدار:

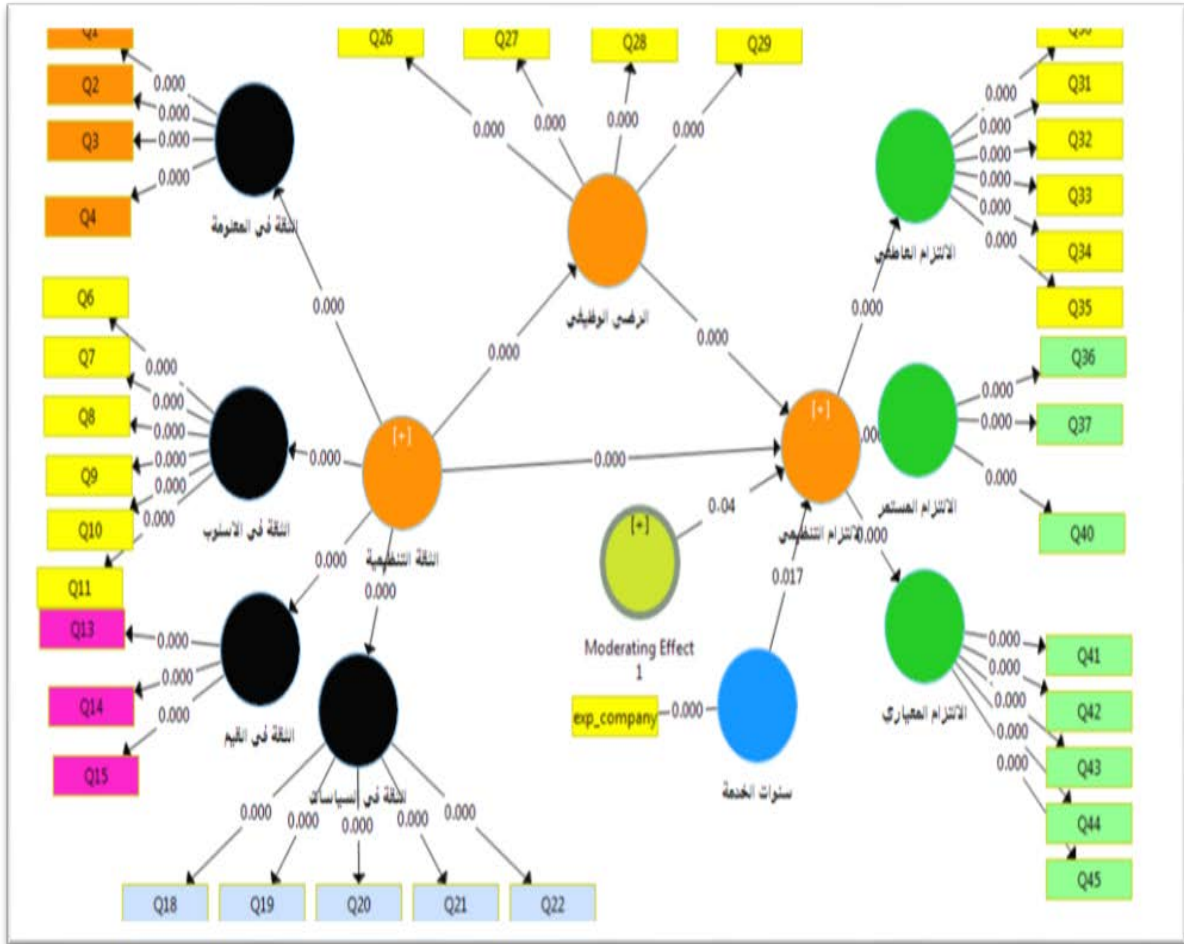
$$(1) Y = a + b1.X + b2.M$$

$$(2) Y = a + b1.X + b2.M + b3. (X*M)$$

في الحالة التي يكون فيها المعامل **b3** معنوي ويكون معامل التحديد **R²** للمعادلة الثانية أكبر من الأولى، يتم تأكيد تأثير المتغير المعدل.

2- نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة: لدينا مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية، واسم الكلية أو المركز أو المعهد) استعملناها في أداة الدراسة، وما نراه أقرب للمتغير المعدل هو سنوات الخدمة، لأنها أقرب لتحقيق الشرط الثاني للمتغير المعدل، وهو تغير إتجاه وقوة العلاقة، أي أنه بإمكان أن تزيد سنوات الخدمة من التزام التنظيمي للأستاذ الجامعي إذا زادت، وتنقص منه إذا نقصت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(9/4): نموذج الدراسة مع المتغير المعدل



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

يوضح الجدول التالي نتائج الفروقات للمتغيرات المعدلة بعد الإستعانة ببرنامج Smartpls3

لنتحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

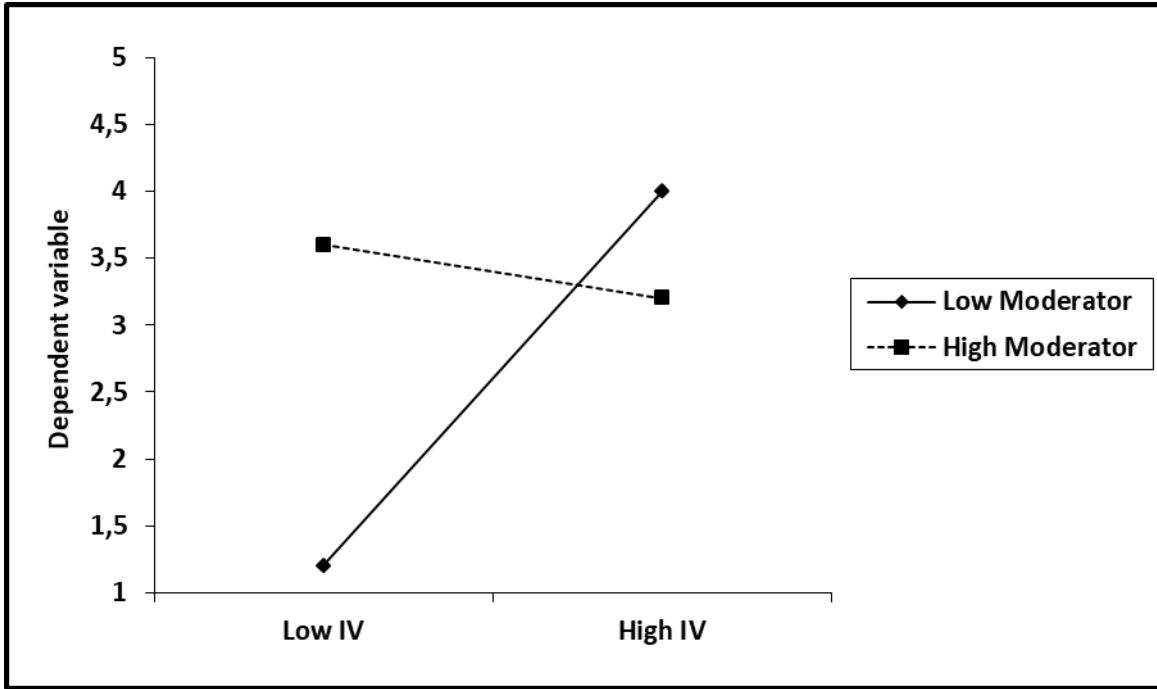
الجدول رقم (24/4): الفروقات للمتغيرات المعدلة

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.369	0.900	0.041	-0.039	-0.037	Moderating Effect 1 الالتزام التنظيمي ->
0.944	0.070	0.041	-0.001	0.003	Moderating Effect 2 الالتزام التنظيمي ->
0.438	0.776	0.044	0.036	0.034	Moderating Effect 3 الالتزام التنظيمي ->
0.495	0.683	0.049	0.038	0.033	Moderating Effect 4 الالتزام التنظيمي ->
0.040	0.753	0.015	0.026	0.026	Moderating Effect 5 الالتزام التنظيمي ->
0.940	0.076	0.034	-0.002	-0.003	الجنس -> الالتزام التنظيمي
0.199	1.286	0.044	-0.054	-0.056	الرتبة -> الالتزام التنظيمي
0.018	2.384	0.034	0.079	0.082	الخدمة -> الالتزام التنظيمي
0.699	0.387	0.039	0.017	0.015	العمر -> الالتزام التنظيمي
0.035	2.117	0.039	-0.086	-0.083	الكلية -> الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

حيث أن المعدل 1 Moderating* هو الجنس، المعدل 2 هو الرتبة، المعدل 3 هو سنوات الخدمة، المعدل 4 هو الكلية.

الشكل رقم(10/4): الشرط الثاني للمتغير المعدل



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Excel أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمتغير سنوات الخدمة كانت 0.04، وبالتالي هي أصغر من المستوى المعنوي الذي يساوي 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي أن هناك فروقات دالة إحصائية في تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود متغير سنوات الخدمة باعتباره متغير معدلا في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية 0.05 ، وبما أن الشرطان محققان فننا نعتبر متغير سنوات الخدمة متغير معدل .

في حين باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تحقق الشرط الأول أي أنها غير معنوية عند مستوى 0.05 وبالتالي نقبل كل الفرضيات الصفرية ولا توجد فروقات كما في الجدول (رقم 24/4)

رابعاً: النموذج التفاعلي

يعد النموذج التفاعلي من النماذج النادرة في الدراسات العربية، ومن خلال هذا المطلب أردنا تطبيقه في هذا البحث من أجل فتح المجال للدراسات القادمة، للغوص فيه بشكل أعمق، كونه يمتاز بنسبة من التعقيد، حيث أنه يجمع المتغيرات مع بعضها البعض، فيظهر فيه المتغيرات الكامنة التابع، المستقل، الوسيط والمعدل ويمكن تضاف إليه الوساطة المعدلة بمعنى أن الوسيط يدرس أيضاً كمتغير معدل، ويمكن اختبار النموذج التفاعلي بالاعتماد على برنامج **spss** وذلك بإضافة تثبيت خاصية **PROCESS** التي جاء بها **Andrew F. Hayes (2012)**، وهي عبارة عن مجموعة من النماذج المرقمة من 1 إلى 76 نموذج، لا يمكن الخروج عنها بأي حال، حيث تختار النموذج المناسب من 76 نموذج من خلال الخطوات التالية **ANALYZE**: ثم **REGRESSION** ثم **PROCESS**، بعد اختيار النموذج المناسب وهو رقم 5 في هذه الدراسة، نقوم بإدخال متغيرات الدراسة وتظهر لنا الجداول التالي بحيث:

- **Y** تمثل المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.
- **X** تمثل المتغير المستقل وهو الثقة التنظيمي ككل.
- **M** يمثل المتغير الوسيط وهو الرضى الوظيفي.
- **W** يمثل المتغير المعدل وهو سنوات الخدمة.

الجدول رقم(25/4): النموذج التفاعلي

Test(s) of highest order unconditional interaction(s)					
P	df2	df1	F	R2-chng	
0.041	408.0000	1.0000	0.0236	0.0000	X*W

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

من خلال قيمة p في الجدول اعلاه يتبين لنا معنوية الوساطة

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في المعلومة على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في أسلوب الرئيس المباشر على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في القيم التنظيمية السائدة على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في السياسات الادارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في المعلومة على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في أسلوب الرئيس المباشر على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في القيم التنظيمية السائدة على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في السياسات الادارية على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرضى الوظيفي على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

دور الرضى الوظيفي كوسيط

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) بين الثقة في المعلومة والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) بين الثقة في الأسلوب والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) بين الثقة في القيم والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) بين الثقة في السياسات والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

3. IV - اختبار التوزيع الطبيعي والفروق الفردية متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة إختبار الفروقات الفردية لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الترتيب، لكن قبل ذلك لابد من معرفة ما إذا كان توزيع العينة يتبع الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لكولمجوف.
أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي :

يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم أنواع التوزيعات الإحصائية المتصلة ومن خصائصه، أنه جرسى الشكل ومتماثل حول الوسط الحسابي، ويمتد إلى ما لا نهاية في الإتجاهين، ولكن معظم المساحة (الإحتمال) تتركز حول الوسط الحسابي، وتم اللجوء إلى إختبار تحديد طبيعة التوزيع، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي¹¹. ومن أجل إختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على إعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة: H_0 .

دالة التوزيع تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي: H_1 دالة التوزيع لا تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي، وقد إختارنا إختبار كولمجروف وشابيرو الذي يعتمد على الدلالة الإحصائية، ولذا فهو شديد الحساسية للدلالة الإحصائية وبخاصة عندما يكون حجم العينة 50 مفردة فأكثر.

¹¹ محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010

الجدول رقم (26/4): إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité			
Kolmogorov-Smirnov ^a			
ddl	Sig.	Statistiques	
413	.100	.977	x1 الثقة في المعلومة
413	.092	.966	x2 الثقة في أسلوب الرئيس
413	.072	.986	x3 الثقة في القيم
413	.073	.986	x4 الثقة السياسات الإدارية
413	.067	.982	M الرضى الوظيفي
413	.085	.972	y1 الالتزام العاطفي
413	.098	.971	y2 الالتزام المستمر
413	.072	.983	y3 الالتزام المعياري
413	.059	.988	X الثقة التنظيمية
413	.063	.981	Y الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات Spss.v24

يوضح الجدول رقم (26/4) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (Sig > 0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الإختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الفروق الفردية نحو الثقة التنظيمية

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

1-الجنس:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثي نحو الثقة التنظيمية تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (27/4): اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للثقة التنظيمية

Intervalle de confiance de la différence à 95 %		Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	Test de Levene sur l'égalité des variances		
				T	Sig.	F
Supérieur	Inférieur					

.03911	.06831	.1734 0	.012	2.53 8	.001	11.3 0	Hypothèse de variance s égales	الثقة في المعلومة
.03290	.07138	.1734 0	.016	2.42 9			Hypothèse de variance s inégales	
- .23900 -	.08536	- .0712 0-	.405	- .834	.194	1.69 6	Hypothèse de variance s égales	الثقة في الأسلوب
- .24247 -	.08705	- .0712 0-	.414	- .818			Hypothèse de variance s inégales	
- .15311 -	.06984	- .0158 2-	.821	- .226	.225	1.47 8	Hypothèse de variance s égales	الثقة في القيم
- .15509 -	.07080	- .0158 2-	.823	- .223			Hypothèse de variance s inégales	
- .19735 -	.08742	- .0255 1-	.771	- .292	.818	.053	Hypothèse de variance s égales	الثقة في السياسات
- .19800 -	.08769	- .0255 1-	.771	- .291	.001	11.3 0	Hypothèse de variance s inégales	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الجنس إتجاه (الثقة في الأسلوب الثقة في القيم الثقة في السياسات) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الجنس إتجاه (الثقة في المعلومة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث حسب طبيعة الجنس، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار مقارنة المتوسطات لمعرفة لصالح من يميل للإختلاف، هل هو لصالح الذكور أم لصالح الإناث، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28/4): متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو محور الثقة في المعلومة حسب متغير الجنس

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة % 95		
				القيمة الدنيا	القيمة العليا	
252	2.6133	0.54086	0.03606	2.6844	2.5423	ذكر
161	2.7860	0.65840	0.07316	2.9316	2.6404	أنثى
413	2.6590	0.57825	0.03306	2.7241	2.5940	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات الإناث إتجاه هذا المحور كانت أكبر من

متوسط إجابات الذكور، أي أن نظرة الإناث للثقة في المعلومة أكبر منها عند الذكور.

2-العمر:

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للسن

(أقل من 25، 25 - 35، 36 - 45، 46 - 55، 55 فما فوق) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

0H: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى

للعمر (أقل من 25، 25 - 35، 36 - 45، 46 - 55، 55 فما فوق) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

1H: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى

للعمر (أقل من 25، 25 - 35، 36 - 45، 46 - 55، 55 فما فوق) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (29/4): إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة للثقة التنظيمية

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.170	1.614	.745	4	2.980	بين المجموعات
			.462	408	188.396	داخل المجموعات
				412	191.376	المجموع
دالة معنوية	0.003	4.075	2.830	4	11.321	بين المجموعات
			.695	408	283.370	داخل المجموعات
				412	294.691	المجموع
غير دالة	0.069	2.191	1.036	4	4.143	بين المجموعات
			.473	408	192.831	داخل المجموعات
				412	196.974	المجموع
غير دالة	0.051	2.385	1.763	4	7.053	بين المجموعات
			.739	408	301.575	داخل المجموعات
				412	308.627	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول رقم أعلاه نحصل على ما يلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه (x_1, x_3, x_4) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه (الثقة في أسلوب الرئيس المباشر، x_2) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث في فئاتها العمرية المختلفة، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (LSD) (Least Significant Difference) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول رقم (30/4): اختبار (LSD) لمتغير السن بالنسبة للثقة التنظيمية

مجال الثقة % 95		Sig.	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	السن (J)	السن (I)	المتغير المستقل
القيمة الدنيا	القيمة العليا						
1.393	.2087	.008	.30283	.8039*	25-35	أقل من 25	
1.509	.3270	.002	.30063	.9179*	36-45		
1.798	.5445	.000	.31825	1.170*	46-55		
1.600	.2313	.009	.34863	.9166*	أكثر من 55		
-.208	-1.39	.008	.30283	-.8039*	25-35	35-25	
.2947	-.066	.216	.09194	.1139	36-45		
.6397	.0926	.009	.13914	.366*	46-55		

* (x_1, x_2, x_3, x_4) تمثل ابعاد الثقة التنظيمية على التوالي (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)

.5040	-.278	.572	.19904	.112	أكثر من 55	الثقة في أسلوب الرئيس
-.327	-1.50	.002	.30063	-.9179*	25-35	
.0668	-.294	.216	.09194	-.1139	36-45	
.5162	-.011	.061	.13428	.2521	46-55	
.3834	-.385	.995	.19567	-.0012	أكثر من 55	
-.544	-1.79	.000	.31825	-1.170*	25-35	
-.092	-.639	.009	.13914	-.3661*	36-45	
.0118	-.516	.061	.13428	-.2521	46-55	
.1825	-.689	.254	.22180	-.253	أكثر من 55	
-.231	-1.60	.009	.34863	-.9166*	25-35	
.2786	-.504	.572	.19904	-.1128	36-45	
.3859	-.383	.995	.19567	.0012	46-55	
.6895	-.182	.254	.22180	.2534	أكثر من 55	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه تحصلنا على مايلي:

بالنسبة للثقة في أسلوب الرئيس:

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(25-35) بقيمة (0.8039)

لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) أكثر ثقة في أسلوب

الرئيس المباشر من الفئة العمرية الأكبر سن (25-35)

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 25) و(36- 45) بقيمة (0.9179) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25)، أي أن مستوى الثقة عند الفئة العمرية (أقل من 25) أكبر منه عند الفئة العمرية (36- 45)

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(46- 55) بقيمة (1.170) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) أكثر ثقة في أسلوب الرئيس المباشر من الفئة العمرية الأكبر سن (46- 55)

- وجود فروق بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(فوق 55) بقيمة (0.9166) بقيمة لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية الأقل عمر أكثر ثقة في أسلوب الرئيس المباشر من الفئة العمرية الأكبر سن (فوق-55).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين(25-35) و (46-55) بقيمة(0.366) لصالح الفئة العمرية (25-35) ، أي أن مستوى الثقة عند الفئة العمرية (25-35) ، أكبر منه عند الفئة العمرية (46-55).

نستنتج من كل هذه الفروقات وهذا التباين في قيم فرق المتوسطات، أنه كلما زاد عمر الأستاذ قلت ثقته بالرئيس المباشر له في العمل عند الأستاذ الجامعي في الأغواط، وهذا ينطبق على جميع الفروقات التي وجدناه في المحور الثاني..

3-الرتبة العلمية

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للرتبة العلمية (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد ب، أستاذ مؤقت) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل للرتبة العلمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (31/4): إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للثقة التنظيمية

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.150	1.634	0.753	5	3.766	بين المجموعات
			0.461	407	187.610	داخل المجموعات
				412	191.376	المجموع
غير دالة	0.120	3.777	2.614	5	13.069	بين المجموعات
			0.692	407	281.622	داخل المجموعات
				412	294.691	المجموع
غير دالة	0.151	2.855	1.335	5	6.674	بين المجموعات
			0.468	407	190.300	داخل المجموعات
				412	196.974	المجموع
دالة معنوية	0.006	3.298	2.403	5	12.017	بين المجموعات
			0.729	407	296.610	داخل المجموعات
				412	308.627	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه نحصل على مايلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العلمية إتجاه (الثقة في المعلومة، الثقة في أسلوب الرئيس، الثقة في القيم التنظيمية) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العلمية إتجاه (الثقة في السياسات الإدارية السائدة) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث في رتبهم العلمية، سنقوم باختبار (LSD) (Least Significant Difference) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول رقم (32/4): اختبار (LSD) لمتغير الرتبة العلمية بالنسبة للثقة التنظيمية

مجال الثقة % 95		Sig.	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	(J) مستوى التعليمي	(I) مستوى التعليمي	متغير مستقل
القيمة الدنيا	القيمة العليا						
.2672	-.349	.794	.1568 0	-.04103	محاضر أ	أستاذ	الثقة في السياسات الإدارية
-.052	-.693	.023	.1629 6	-.37320	محاضر ب		
-.034	-.680	.030	.1643 2	-.3574*	مساعد أ		
-.127	-.863	.009	.1874 2	-.495-*	مساعد ب		
.0518	-.626	.097	.1724 0	-.2870	مؤقت		
.3493	-.267	.794	.1568 0	.04103	أستاذ	محاضر أ	
-.086	-.577	.008	.1248 7	-.332*	محاضر ب		

-0.067	-0.565	0.013	0.1266 3	-0.316*	مساعد أ		
-0.148	-0.760	0.004	0.1554 4	*4-0.454	مساعد ب		
0.0232	-0.515	0.073	0.1369 6	-0.2460	مؤقت		
0.6935	0.052	0.023	0.1629 6	0.3732*	أستاذ	محاضر ب	
0.5776	0.086	0.008	0.1248 7	0.3321*	محاضر أ		
0.2795	-0.248	0.907	0.1341 8	0.01573	مساعد أ		
0.1955	-0.440	0.450	0.1616 5	-0.1222	مساعد ب		
0.3691	-0.196	0.550	0.1439 7	0.0861	مؤقت		
0.6805	0.034	0.030	0.1643 2	0.3574*	أستاذ		
0.5654	0.067	0.013	0.1266 3	0.3164*	محاضر أ		
0.2480	-0.279	0.907	0.1341 8	-0.0157	محاضر ب	مساعد أ	
0.1825	-0.458	0.398	0.1630 2	-0.13798	مساعد ب		
0.3564	-0.215	0.629	0.1455 1	0.07038	مؤقت		
0.8639	0.127	0.009	0.1874 2	0.4955*	أستاذ		
0.7600	0.148	0.004	0.1554 4	0.4542*	محاضر أ		
0.4400	-0.195	0.450	0.1616 5	0.1225	محاضر ب	مساعد ب	

.4585	-.182	.398	.1630 2	.1378	مساعد أ	مؤقت
.5449	-.128	.224	.1711 7	.2087	مؤقت	
.6260	-.051	.097	.1724 0	.2879	أستاذ	
.5153	-.023	.073	.1369 6	.2465	محاضر أ	
.1969	-.369	.550	.1439 7	-.0861	محاضر ب	
.2157	-.356	.629	.1455 1	-.0703	مساعد أ	
.1281	-.544	.224	.1711 7	-.2083	مساعد ب	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول السابق يتبين لنا مايلي:

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية (أستاذ) و(محاضر ب) بقيمة (0.3732) لصالح (محاضر ب) أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية (محاضر ب) أكبر منه عند الرتبة العلمية (أستاذ التعليم العالي).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية (أستاذ) و(مساعد أ) بقيمة (0.3574) لصالح (مساعد أ) أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية (مساعد أ) أكبر منه عند الرتبة العلمية (أستاذ التعليم العالي).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية (أستاذ) و(مساعدب) بقيمة (0.4954) لصالح (مساعدب) أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية(مساعدب) أكبر منه عند الرتبة العلمية(أستاذ التعليم العالي).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية(محاضراً) و(محاضر) بقيمة (0.332) لصالح الرتبة العلمية(محاضر)، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية(محاضر) أكبر منه عند الرتبة العلمية(محاضراً).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية(محاضراً) و(مساعداً) بقيمة (0.3164) لصالح الرتبة العلمية(مساعداً)، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية(مساعداً) أكبر منه عند الرتبة العلمية(محاضراً).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الرتبة العلمية(محاضراً) و(مساعدب) بقيمة (0.4544) لصالح الرتبة العلمية(مساعدب)، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي الرتبة العلمية(مساعدب) أكبر منه عند الرتبة العلمية(محاضراً).

تعقيب: من خلال هذه الأرقام وهذا التباين في قيم المتوسطات، نشدنا ملاحظة مهمة، وهي العلاقة العكسية بين الرتبة العلمية ومستوى الثقة في السياسات الإدارية السائدة بين أساتذة الجامعة بالاغواط، أي انه كلما زادت رتبة الأستاذ وارتقى، كلما انخفضت ثقته بالسياسات الإدارية، وهذا ما يصدقه الصراع الجلي في ارض الواقع بين الإدارة العليا وبين مجموعة من أساتذة التعليم العالي والمحاضرين.

4-سنوات الخدمة: في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى

للسنوات الخدمة (أقل من 5، 5-15، 16-25، فوق 25) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى

للسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى

للسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (33/4): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقة التنظيمية

مستوى الدالة	Sig.	F	متوسط المربعات	Ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.650	.547	.255	3	.765	بين المجموعات	x1
						داخل المجموعات	
						المجموع	
دالة معنوية	0.047	2.678	1.892	3	5.676	بين المجموعات	x2
						داخل المجموعات	
						المجموع	
غير دالة	0.306	1.210	.578	3	1.733	بين المجموعات	x3
						داخل المجموعات	
						المجموع	
غير دالة	0.277	1.293	.966	3	2.899	بين المجموعات	x4
						داخل المجموعات	
						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه نحصل على مايلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة (الثقة في المعلومة، الثقة في القيم، الثقة في السياسات) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة (الثقة في أسلوب الرئيس المباشر) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث وفق سنوات الخدمة، فإنه يلزم إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول رقم (34/4) : إختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقة التنظيمية

مجال الثقة % 95		Sig.	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	سنوات (J) الخدمة	سنوات (I) الخدمة	متغير مستقل
قيمة دنيا	قيمة عليا						
0.0932	.0619	.009	.09327	.2452*	15-5	أقل من 5 سنة	الثقة في أسلوب الرئيس
.13086	- .1733	.522	.13086	.0839	25- 16		
.18543	- .0653	.107	.18543	.2991	أكثر من 25		
.09327	- .4286	.009	.09327	-.2452*	أقل من 5 سنة	15-5	
.12626	- .4096	.202	.12626	-.1613	25- 16		
.18221	- .3043	.767	.18221	.0539	أكثر من 25		
.13086	-.341	.522	.13086	-.0839	أقل من 5 سنة	25- 16	
.12626	-.086	.202	.12626	.1613	15-5		
.20403	-.185	.292	.20403	.2152	أكثر من 25		

.18543	-.663	.107	.18543	-.2991	أقل من 5 سنة	أكثر 25 من	
.18221	-.412	.767	.18221	-.0539	15-5		
.20403	-.616	.292	.20403	-.2152	25- 16		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

- وجود فروق معنوية بين عيني سنوات الخدمة (أقل من 5 سنة) و(5-15 سنوات) بقيمة (0.2452) لصالح من لديهم (أقل من 5 سنة) خدمة، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد الجدد (أقل من 5 سنة) أكبر منه عند من لديهم (5-15 سنوات) خدمة.

إن هذه النتيجة في الفروق الفردية تدعم ما توصلنا إليه في النتائج السابقة حول الفروق الفردية بين متوسطات العينة، وهي العلاقة العكسية بين مستوى الثقة و كل من الرتبة العلمية والعمر.

5-إسم الكلية

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لإسم

الكلية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى

لإسم الكلية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لاسم

الكلية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (35/4) اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير اسم الكلية بالنسبة الثقة التنظيمية:

مستوى الدالة	Sig.	F	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	.113	1.602	.734	9	6.608	بين المجموعات
			.458	403	184.768	داخل المجموعات
				412	191.376	المجموع
غير دالة	.061	3.394	2.307	9	20.765	بين المجموعات
			.680	403	273.926	داخل المجموعات
				412	294.691	المجموع
غير دالة	.054	2.351	1.092	9	9.826	بين المجموعات
			.464	403	187.149	داخل المجموعات
				412	196.974	المجموع
غير دالة	.071	3.187	2.279	9	20.507	بين المجموعات
			.715	403	288.120	داخل المجموعات
				412	308.627	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

-عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة حسب اسم الكلية التي ينتمون إليها

إتجاه لكل المتغيرات المستقلة (الثقة في المعلومة، الثقة في أسلوب الرئيس، الثقة في القيم، الثقة في

السياسات) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً: اختبار الفروق الفردية نحو الالتزام التنظيمي

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية)

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1-الجنس:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (36/4): اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	Sig.	F	Carr é moye n	Ddl	Somme des carrés		
غير دال	0.11 6	2.468	،018	1	،018	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			،245	304	74.445	داخل المجموعات	
				305	74.463	المجموع	
غير دال	0.30 5	1.056	،604	1	،604	بين المجموعات	الالتزام المستمر
			،271	304	82.250	داخل المجموعات	
				305	82.853	المجموع	
غير دال	0.47 5	.505	،534	1	،534	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			،309	304	93.878	داخل المجموعات	
				305	94.412	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور الالتزام التنظيمي كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2-العمر:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (37/4) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة للالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	Sig.	F	Carré moyen	Ddl	Somme des carrés		
غير دال	0.622	.658	.534	4	2.138	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			.812	408	331.489	داخل المجموعات	
				412	333.627	المجموع	
غير دال	0.492	.854	.566	4	2.263	بين المجموعات	الالتزام المستمر
			.663	408	270.398	داخل المجموعات	
				412	272.661	المجموع	
دال معنوي	0.039	2.542	1.462	4	5.849	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			.575	408	234.691	داخل المجموعات	
				412	240.540	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه نحصل على ما يلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه

(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه

(الالتزام المعياري y₃) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث في فئاتها العمرية

المختلفة، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي

عينتين على حدة (LSD) (Least Significant Difference) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول رقم (38/4) : اختبار (LSD) لمتغير العمر بالنسبة للالتزام التنظيمي

مجال الثقة % 95		Sig.	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	السن (J)	(I) السن	المتغير التابع
القيمة العليا	القيمة الدنيا						
1.235	.1522	.012	.2756 0	.6939*	25-35	أقل من 25	الالتزام المعياري
1.228	.1529	.012	.2735 9	.6907*	45-36		
1.468	.3299	.002	.2896 3	.8993*	55-46		
1.311	.0638	.031	.3172 8	.6875*	أكثر من 55		
-.152	-1.235	.012	.2756 0	-.693*	أقل من 25	35-25	
.1612	-.167	.969	.0836 7	-.0032	45-36		
.4543	-.043	.106	.1266 3	.20535	45-36		
.3496	-.362	.972	.1811 4	-.0064	أكثر من 55		
-.152	-1.228	.012	.2735 9	-.6907	أقل من 25	45-36	
.1677	-.161	.969	.0836 7	.0032	45-36		
.448	-.031	.089	.1222	.2080	55-46		

			0			
.3469	-.353	.986	.1780 8	-.0032	أكثر من 55	
-.329	-1.468	.002	.2896 3	- .8993*	أقل من 25	55-46
.0436	-.454	.106	.1266 3	-.2053	45-36	
.0316	-.448	.089	.1222 0	-.2086	55-46	
.1850	-.608	.295	.2018 5	-.2118	أكثر من 55	
-.063	-1.311	.031	.3172 8	- .6875*	أقل من 25	أكثر من 55
.3625	-.349	.972	.1811 4	.0064	45-36	
.3533	-.346	.986	.1780 8	.0032	55-46	
.6086	-.185	.295	.2018 5	.2118	أكثر من 55	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(25- 35) بقيمة

(0.6939) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) لديها التزام

معياري أكثر من الفئة العمرية الأكبر سن (25-35)

- وجود فروق معنوية بين عيّنتي الفئتين العمريتين (أقل من 25) و(36- 45) بقيمة (0.6907) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25)، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) لديها التزام معياري أكثر من الفئة العمرية (36- 45)

- وجود فروق معنوية بين عيّنتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(46- 55) بقيمة (0.8993) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) لديها التزام معياري أكثر من الفئة العمرية الأكبر سن (46- 55)

وجود فروق بين عيّنتي الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(فوق 55) بقيمة (0.6875) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ، أي أن الفئة العمرية (أقل من 25) لديها التزام معياري أكثر من الفئة العمرية الأكبر سن (فوق-55).

3-الرتبة العلمية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للرتبة العلمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(39/4):اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير لرتبة العلمية بالنسبة للالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	.441	.899	.729	3	2.186	بين المجموعات
			.810	409	331.441	داخل المجموعات
				412	333.627	المجموع
غير دالة	.778	.366	.243	3	.729	بين المجموعات
			.665	409	271.932	داخل المجموعات
				412	272.661	المجموع
غير دالة	.760	.391	.229	3	.688	بين المجموعات
			.586	409	239.853	داخل المجموعات
				412	240.540	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول (39/4) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور الالتزام التنظيمي كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى لرتبة العلمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4-سنوات الخدمة:

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسنوات الخدمة (أقل من 5، 5-15، 16-25، فوق 25) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (40/4): إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة معنوية	0.005	3.458	2.719	5	13.595	بين المجموعات
			.786	407	320.032	داخل المجموعات
				412	333.627	المجموع
غير دالة	0.247	1.338	.882	5	4.408	بين المجموعات
			.659	407	268.252	داخل المجموعات
				412	272.661	المجموع
غير دالة	0.317	1.183	.689	5	3.446	بين المجموعات
			.583	407	237.094	داخل المجموعات
				412	240.540	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه نحصل على مايلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة إتجاه (الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة إتجاه (الالتزام العاطفي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث في سنوات الخدمة ،

سنقوم باختبار (LSD) (Least Significant Difference) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول رقم (41/4) : اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقة التنظيمية

95 % مجال الثقة		Sig.	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (j-i)	(J) سنوات الخدمة	(I) سنوات الخدمة	متغير التابع
القيمة العليا	القيمة الدنيا						
.5267	- .1137-	.206	.16287	.20648	25-16	فوق 25	الالتزام العاطفي
.1980	- .4675-	.427	.16927	-.1347	15-5		
.6338	.0458	.024	.14955	.3397*	اقل من 5		
.1137	- .5267-	.206	.16287	-.2064	فوق 25	25-16	
.1730	- .3442-	.516	.13154	-.0856	15-5		
.0862	.5962	.009	.12970	.3412	اقل من 5		
.4675	- .1980-	.427	.16927	.1347	فوق 25	15-5	
.1730	.3442	.516	.13154	.0856	25-16		
.5296	- .0184-	.067	.13938	.255	اقل من 5		
-.6338	-.0458	.024	.14955	-.3397	فوق 25	أقل 5	
-.0862-	- .5962-	.009	.12970	-.3412	25-16		
.0184	- .5296-	.067	.13938	-.2556	15-5		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول السابق يتبين لنا مايلي:

- وجود فروق معنوية بين عينتي سنوات الخدمة (فوق 25 سنة) و(أقل من 5 سنوات) بقيمة (0.3397) لصالح فئة(فوق 25 سنة) أي أن مستوى الالتزام العاطفي عند الأفراد ذوي سنوات الخدمة (فوق 25 سنة) أكبر منه عند فئة أقل من 5 سنوات.

- وجود فروق معنوية بين عينتي (16-25) و(أقل من 5 سنوات) بقيمة (0.3412) لصالح فئة (16-25) أي أن مستوى الالتزام العاطفي عند الأفراد ذوي سنوات خدمة لفئة(16-25) أكبر منه عند فئة أقل من 5 سنوات.

- باقي القيمة لا يوجد فروق معنوية بين عينات سنوات الخدمة .

تعقيب: من خلال هذه الأرقام وهذا التباين في قيم المتوسطات، نلاحظ العلاقة العكسية بين سنوات الخدمة ومستوى الالتزام العاطفي في جامعة عمار ثلجي بالاعواط، أي انه كلما زادت سنوات الخدمة ، كلما كان شعور الاستاذ الجامعي بالالتزام العاطفي نحو جامعة عمار ثلجي، وأن أهدافه وقيمه توافق أهداف وقيم مؤسسته ولا يرغب بالتغير .

خلاصة الفصل:

بدراستنا لهذا الفصل تمكنا من الوقوف على أمور عدة ونتائج هامة للدراسة الميدانية، حيث حاولنا تحديد أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عملر ثلجي بالاعتماد، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد الوسائل المستخدمة في الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى إجراء مختلف التحاليل المتحصل عليها من الدراسة الإحصائية وإلى اختبار النموذج التصوري بالاعتماد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) التي تم فيها اعتماد الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات والمقابلة وتحليل المحتوى للتوسع في فهم وتحليل النتائج.

كما قمنا باختبار الفرضيات الإجرائية من خلال النتائج المتحصل عنها ومن خلال التحليل الإحصائي الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية تبين لنا وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية في الجامعة كما تبين أن درجة الرضى الوظيفي مقبول في المؤسسة وهو العنصر المميز على اعتبار أن المؤسسة يمكنها أن تركز على هذا الجانب لتدعيم الالتزام التنظيمي.

خاتمة الدراسة

أولاً: خلاصة القسم التطبيقي

انطلاقاً من فكرة أن الجانب التطبيقي مصمم لتحقيق التحكم في الجوانب النظرية لظاهرة ما أو لاستغلال العلاقات بين الأشياء اعتماداً على العلم بصورة متقنة. تمثل الهدف الأساسي للجانب التطبيقي من البحث في دراسة الحالة لواحد من أهم القطاعات بالجزائر وهو قطاع التعليم العالي والذي يشهد حركة واسعة وتحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك بدراسة حالة لعينة (من أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط) من خلال تحليل تقييماتهم وآرائهم رياضياً وإحصائياً لكل ما يتعلق بمحاور ومتغيرات الدراسة على مستوى قطاع التعليم العالي، فلقد أثمرت الإصلاحات التي شهدتها الجزائر، استجابة لما كانت تعرفه من تغيرات اجتماعية و اقتصادية و سياسية، و ما كانت تعانيه من مشكلات بعد خروجها من الاستعمار و توجيهها لإعادة تنظيم تعلمها، فكان إصلاح 1971 و2004 من أهم الإصلاحات التي جاءت تلبية لاحتياجات البلاد التنموية، و إعطاء صبغة جديدة للجامعة الجزائرية للخروج بها من دائرة التبعية و الموروثات الاستعمارية، فأعطى بذلك دفعا قويا لها تجلي فيما عرفه القطاع من تطور نوعي و كمي ملحوظ.

-إلا انه و رغم ما عرفه التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا من تطورات أدت لنتائج ملموسة خاصة من الناحية الكمية كارتفاع عدد الهياكل، عدد الطلبة تنوع الفروع و التخصصات، أعضاء هيئة التدريس، و يشهد على ذلك توسع

الشبكة الجامعية 66 مؤسسة موزعة على 58 ولاية، أكثرها في الشمال البلاد، إلا أن نموها سريعا كهذا طرح عدة اختلالات على مستوى نوعية التكوين و مردوديته تمثلت في مشكلة التحجيم: ويقصد به النمو المتزايد لعدد الملتحقين بالتعليم العالي سنويا مقارنة بعدد الأساتذة وإمكانيات الاستيعاب، وكذلك مشكل التأطير: ويقصد به نقص أعضاء هيئة التدريس وقلتهم في بعض الكليات مقارنة بعدد الطلبة سواء من حيث الكمية أو النوعية، مثل كلية الطب.

وقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع وبشقيه النظري والتطبيقي أن قطاع التعليم العالي وفي ظل التوجهات الحديثة العالمية المبنية على الرقمنة والمعرفة، بات مضطرا لتغيير طريقته في الإدارة من خلال تغيير توجهها التقليدي إلى التوجه الجديد المبني على المعرفة، وهذا من خلال تغيير بعض الجوانب في ثقافتها التنظيمية، تتعلق بزرع الثقة بين أطرافها.

ثانيا: النتائج النظرية: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التركيز على الجانب السلوكي للأفراد منهج جديد لنمو وتطوير المؤسسات ما هو الا نتيجة لتطوير الفكر الاداري الذي لم يكن يهتم في بداياته بالجانب الانساني والذي اعتبره كآلة أو كوسيلة فقط من وسائل الانتاج، الا ان الأزمات والتحولت التي عرفتھا المؤسسات أكدت على أن الانسان هو العنصر الوحيد الذي يمكنه خلق القيمة، وتم تطور الفكر الاداري ليصل إلى أنه ليس بمقدور أي انسان أن يحقق

قيمة مضافة في ظل ازدياد المنافسة مالم يملك الثقة، وأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تنتقل بين الأفراد والأجيال المتتابة، ولا يمكن أن تبقى داخل المنظمة اذا لم يتم رعايتها والحفاظ عليها، وتقوية مسبباتها.

- كما ان الالتزام التنظيمي لا يأتي من فراغ، فلا بد من مسبباته تتلخص في توفير مناخ تنظيمي يسوده عدة عوامل مادية وأخرى معنوية لا تقل أهمية ولا يستقيم الحال الا بها، منها الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة والرضى الوظيفي،

- أكدت الدراسات السابقة أن التزام العاملين في مؤسساتهم يمكن القيام به من خلال عدة مداخل مختلفة، وتعتبر الثقة التنظيمية واحدة من أهم المداخل التي يمكن الاستعانة بها في تطبيق وتبني هذا المفهوم، وذلك من خلال توفير مجموعة من الأبعاد للثقة التنظيمية (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات) وقد تختلف من باحث لآخر، فهناك من يرى أن تقسيم الثقة التنظيمية الى ثلاث مستويات حسب التدرج الهرمي للسلطة، ومنهم من يرى من يزد في أبعادها أو ينقص؛

- توصلنا أيضا من خلال الدراسة النظرية الى أن كل المتغيرات الخاصة بالثقة التنظيمية والمقدمة من طرف الباحثين تعتبر هامة لتوفير الالتزام التنظيمي وعدم

وجودها يتطلب إحداث تغيير ثقافي يساعد على توفير تلك الخصائص المفقودة في المؤسسة ؛

- مسألة توحيد نموذج خاص بقياس الثقة التنظيمية لا يصلح البتة لجميع حالات المؤسسات وتطبيقاتها، فاختلقت الدراسات العربية والأجنبية في اختيار الأبعاد المناسبة لكل قطاع، الأمر الذي يستدعي تبني نماذج قياس مختلفة حسب حالات التباين؛

-الالتزامات الاسرية والمجتمعية، وجهة مفهوم الرضى الوظيفي لكثير من العاملين الى التركيز على الجانب المادي أكثر منه على الجانب المعنوي، كما يمكن استعمال للرضى الوظيفي كوسيلة للاحتفاظ بالكفاءات ؛

- كذلك يمكن إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في الجامعة الجزائرية ومن خلال اختيار جامعة عمار ثليجي بالأغواط كونها عانة كثيرا في السابق في هذا الميدان أي (الالتزام التنظيمي) ومن خلال الاستعانة بنموذج كل من (Mayer)، (Sako) ونموذج (الرفاعي) ؛

ثالثا:نتائج الجانب التطبيقي

تم استخدام في الدراسة التطبيقية طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية، وقد توصلنا الى أن النموذج الافتراضي المنطلق منه من حيث الهيكل التوفيقى (أو العاملي) ومن حيث مؤشرات الصالحية، جيد ويخدم أغراض الدراسة خصوصا بعد تأكيد العلاقة

المنطقية رياضيا لمحاور الدراسة ومتغيراتها، كما أن الرضى الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط بين الثقة التنظيمية (بعد الثقة في السياسات) باعتبارها متغيرا مستقلا، وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده باعتباره متغيرا تابعا ولها أثر بالغ الأهمية بوجودها في تحليل العلاقة والأثر بينهما؛

ووجدنا أيضا أن المتغيرات المعدلة والتي تمثلت في البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، فقد تم التوصل إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، واسم الكلية أو المركز أو المعهد) التي استعملناها في أداة الدراسة، عادا سنوات الخدمة وهو مانراه أقرب للمنطق والواقع وأقرب لتحقيق الشرط الثاني للمتغير المعدل، وهو تغير اتجاه و قوة العلاقة، أي أنه بإمكان أن تزيد سنوات الخدمة من التزام التنظيمي للأستاذ الجامعي إذا زادت، وتنقص منه إذا نقصت. وسيتم التطرق للنتائج العامة للدراسة حسب كل متغير على النحو التالي:

1- بالنسبة للثقة التنظيمية:

- من نتائج الدراسة ومن خلال تطبيق نموذج الثقة المقترح ، توصلت هذي الدراسة الى وجود مستوى مقبول في حدود المتوسط، للثقة التنظيمية للأستاذ الجامعي بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، حيث لمسنا ضعف في مستوى الثقة في الجزء المتعلق بين الأستاذ والإدارة، خاصة في الدعم التنظيمي وعدالة الإجراءات.

- ومن نتائج الدراسة أيضا وبالإستعانة بجدول توجهات أفراد العينة نحو عبارات المحور، وجدنا أن المتوسطات مرتفعة ما عدا العبارتين T12 (3.378) و T14(3.298)، وهذا يدل على أن المبحوثين يتفوقون في أغلبهم على أن هناك ثقة في المعلومات المتداولة بين مختلف المستويات الإدارية ، أي بين العمال والإدارة ، وبينهم وبين الرؤساء، وهذا تعتبر عليه العبارة الأولى (انظر الملحق رقم 01)T11، وتقل الثقة في المعلومات بين زملاء العمل على باقي المستويات.

- ان كل متوسطات العبارات التي تتعلق بالثقة بالأسلوب تقع ضمن مجال القبول ماعدا (TM3) ، أي أن أفراد العينة يتفوقون على أن هناك ثقة في أسلوب الرئيس المباشر، يظهر ذلك من خلال اتجاه العبارات نحو الموافق، فيما عدا العبارة TM3 التي تتجه إلى موافق إلى حد ما ونفسر ذلك من خلال احتكاكنا بالأساتذة أثناء توزيع الاستبيان بغموض في العبارة.

- أما بخصوص الثقة في القيم فإننا إذا ما نظرنا للمتوسط المرجح المحور ككل نلاحظ أنه يقع ضمن مجال (موافق) وهذا يعني أن الرؤساء أن نصف المتوسطات المرجحة للعبارات المكونة لهذا المحور تقع ضمن مجال القبول، والنصف الثاني في مجال القبول إلى حد ما، وهذا يعني أن جزء من أفراد العينة المدروسة يتفوقون في القيم التنظيمية السائدة في مؤسساتهم (الجامعة)، وجزء لا يقل عن سابقه يأخذ الثقة

في القيم السائدة بحذر، ولذلك نجده يتجه إلى موافق إلى حد ما، وعلى العموم فإن اتجاه المحور ككل يتجه صوب الموافق.

- في حين نجد أن المتوسطات المرجحة لكل العبارات الموجودة في هذا محور الثقة بالسياسات، فنجدها تقع ضمن مجال القبول إلى حد ما، أي أن أغلب أفراد العينة يثقون في السياسات الإدارية السائدة في الجامعة لكن بحذر، وهذا ما نفسره نحن بالصراع الداخلي الجلي بين الإدارة العليا ومجموعة من الأساتذة، تجسد في الآونة الأخيرة في احتجاج بعض الأساتذة على بعض التصرفات الإدارية التي لا يرونها مناسبة مما يقلل الثقة عندهم في السياسات الإدارية .

وكخلاصة لما ذكر بخصوص الثقة التنظيمية توصلنا إلى أن الأساتذة في الجامعة يشتركون في نفس العادات والتقاليد ونفس الرؤية والأهداف، والأهم من ذلك هو أنهم يتحاورون ويتكلمون بنفس المفاهيم والعبارات (اللغة)، بالإضافة إلى مشاركتهم في إتخاذ القرار على مستوى وظائفهم وهذا يساعد على توفير الثقة التنظيمية تسمح بتداول المعارف بينهم وبين الطلبة، باستثناء بعض الأساتذة في العينة المدروسة أظهروا بأنهم لا يشاركون في الاجتماعات التي تعقد داخل الجامعة ولا يثقون بالإدارة ولا بزملائهم وهذا ما يعرقل تبني مفهوم الالتزام التنظيمي لديهم .

2- بالنسبة للرضى الوظيفي

- من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن نصف العبارات تلقى القبول والموافقة من طرف أفراد العينة من خلال المتوسطات المرتفعة التي تفوق (2.5) ، والنصف الآخر يقع في مجال القبول إلى حدما، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة راضون على ما يتقاضونه في الجامعة وكذلك علاقاتهم بزملائهم والرؤساء المباشرين طيبة، لكن لا يمكننا أن نتغاضى على النصف الآخر الذي يعبر عن سخطه وعدم رضاه خاصة بالأجر، ونحن نتكلم على فئة الأساتذة المؤقتين (155 أستاذ مؤقت بنسبة 37.53 من حجم العينة) فهم نسبة معتبرة تعمل عمل الأساتذة الدائمون ويتقاضون أجر اقل، وهذا قد يفتح المجال للدراسين والباحثين عن إشكالية الأساتذة المؤقتين ودورهم في الجامعة، وكيف يمكن استغلالهم بطريقة عادلة تحفظ لهم ماء الوجه، وتزيد لديهم نسبة الرضى الوظيفي والذي حتما سيزيد من التزامهم بالجامعة.

- وجدنا كذلك أن أفراد العينة كان لديهم توجه نحو الالتزام المعياري بـ (موافق) في كل العبارات، عدا العبارة الأخيرة، وهذا أن هناك التزام معياري في جامعة عمار تليجي، أي أن هناك شعور بالالتزام أدبي اتجاه المؤسسة والزملاء والبقاء في المؤسسة هو نوع من الواجب، لكنه مشروط ببقاء الوضع الحالي للجامعة، وفي حدود المعقول والمستطاع، وهذا ما تفسره العبارة الأخيرة سأقبل أي مهمة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الجامعة (أنظر الملحق 03) التي لم تلقى الترحيب من طرف أغلبية المستجوبين و كان متوسطها اقل (2.87).

- اما الرضى الوظيفي كوسيط فقد تبين لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط .بين كل من المسارات التالية:

(الثقة في المعلومة←الرضى لوظيفي←الالتزام التنظيمي)،

(الثقة في الأسلوب←الرضى لوظيفي←الالتزام التنظيمي)،

(الثقة في القيم←الرضى لوظيفي←الالتزام التنظيمي) .

وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط دالة إحصائيا أي أن هناك **وساطة جزئية** تتمثل في التأثير المباشر للثقة في السياسات ← على الالتزام التنظيمي من جهة، وتأثير معنوي غير مباشر للثقة في السياسات ← على الالتزام التنظيمي عن طريق الرضى الوظيفي، أي انه اذا كان للثقة في السياسات تأثير على التزام أساتذة الجامعة لا بد لها من المرور على الرضى الوظيفي، بمعنى ان الأستاذ يجب ان يكون راض على سياسات الإدارة حتى يثق فيها.

-وكخلاصة لما سبق بخصوص الرضا الوظيفي فقد توصلنا إلى أن جامعة عمار ثليجي بالأغواط تطبق أنظمة تحفيز جيدة وعلى كل النواحي سواء تعلق الأمر بالجانب المادي أو المعنوي وبشقيه الإيجابي والسلبي (التربصات في الخارج، إعانات، تسهيلات، قروض...الخ) وهذا ما ظهر في إجابات أفراد العينة، عكس ما تحصلنا عليه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض أساتذة الجامعة الذين أكدوا على عدم وجود مجموعة من التحفيزات المادية المشجعة خاصة في كليات العلوم

الانسانية، وهذا التناقض في النتائج يجعلنا نقف موقف وسطي نرى من خلاله أن الجامعة الجزائرية ممثلة في الوزارة تقدم تحفيزات مادية إلا أنها غير مرضية بالنسبة للعاملين فيها، أو كانت تقدم تحفيزات مادية ومعنوية قوية ثم تناقصت من الناحية النوعية والكمية إضافة إلى ضعف التحفيز المعنوي وعدم وجود عدالة في توزيع التحفيزات وخاصة السلبية منها، وهذا كله يؤثر على رضى الأستاذ الجامعي بجامعة الأغواط.

3- بالنسبة للالتزام التنظيمي:

- نجد أن توجهات أفراد العينة إتجاه عبارات محور الالتزام العاطفي، كانت في متوسطها تصب في مجال (موافق)، حيث أن نصف المتوسطات المرجحة فاقت في قيمتها (3.4)، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم التزام عاطفي تجاه الجامعة، أما النصف الثاني، فنستطيع أن نقول أنه سعيد في هذه الجامعة، لكن يمكن أن يغيرها لأن أهدافه لا تنطبق مع أهداف هذه الجامعة، أو لأسباب أخرى ذكرناها في السابق انظر صفحة (138)

- من نتائج الدراسة أيضا وجدنا أغلب فقرات محور الالتزام المستمر كانت في خانة (موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم هذا النوع من الالتزام، ويمكن أن يقضوا بقية حياتهم داخل هذا الصرح وان المكاسب المادية بالرغم من أهميتها إلا أنها ليست الوحيدة التي تحدد وجهتهم، وأن ترك للعمل في جامعة عمار ثليجي سيكلفه الكثير من

التضحيات، وهذا ما يتأكد من خلال المتوسط المرجح للمحور ككل (3.61)، والذي كان في خانة (الموافق).

- أما فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فقد أظهرت النتائج أن كل الاتجاهات ايجابية وهذا يعني أن أفراد العينة في كل الكليات المدروسة يرون بأنهم قد يلتزمون بالجامعة في حال بقي نفس المناخ التنظيمي، ولم يتغير إلى الأسوء، بالإضافة إلى ميولهم الإيجابي نحو المشاركة وتبادل المعارف مع جميع الزملاء حتى من تخصصات ومستويات أخرى، وفي الأخير لا يمكن بأي حال أن نتجاهل تلك الفئة الغير راضية والتي تريد المغادرة أو غادرة فعلا، فهم نخبة الوطن ولهم كفاءات قل ما نجدها، فوجب التقسي والبحث عن أسباب رغبتهم مغادرتهم الجامعة، وهنا لا نتكلم عن الظروف التي لا يمكن التدخل فيها، كالظروف الصحية أو عائلية أو المناخية... الخ؛

4- بالنسبة المتغيرات المعدلة:

فقد درسنا كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية، واسم الكلية أو المركز أو المعهد) استعملناها كمتغيرات معدلة، فوجدنا أن متغير سنوات الخدمة فقط من تحقق الشرط وعليه تكون الوحيدة التي تعد متغير معدل، أي أنه بإمكان أن تزيد سنوات الخدمة من التزام التنظيمي للأستاذ الجامعي

إذا زادت، وتنقص منه إذا نقصت . وهذا ما أكدته الدراسة في اختبار الفروقات الفردية بالنسبة للالتزام التنظيمي، حيث وجدنا فروق معنوية لصالح فئة الأساتذة ذوي سنوات الخدمة أكبر، مقارنة بجديتي التوظيف أقل من 5 سنوات خدمة. كما أن النتائج المتعلقة بنموذج القياس بالدراسة في ظل نموذج افتراضي منطلق منه في الدراسة كانت جيدة، من حيث مؤشرات جودة المطابقة ومؤشرات المطابقة التفصيلية لعناصر النموذج بعد توظيف التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، والاستعانة بأدلة الصدق البنائي؛ حيث كان نموذج القياسي سواء الصدق التقارب (AVE, CR, FL) أو الصدق التمايز بمؤشراته (CL, VC)، فوق الجودة، كما كان نموذج البنائي بمؤشراته الخمسة (R Square, F2, Q2, HTMT, GOF) جيدة هي أيضا.

رابعا: نتائج وتفسير اختبار فرضيات الدراسة

- وجود أثر دال إحصائيا بين الثقة التنظيمية والأبعاد المكونة لها، والممتثلة في: الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات عند مستوى المعنوية 0.05، كما دلت النتائج أيضا على أن الثقة في السياسات لها أكبر علاقة ارتباطية ايجابية وقوية جدا مع الثقة التنظيمية بـ 0.76 و 76.5% كنسبة شارحة للانحدار بينهما، في المقابل الثقة في الأسلوب هي الأضعف بعلاقة ارتباطية

مع جودة الثقة التنظيمية بمقدار 0.63 وما نسبته 63% كنسبة شارحة للانحدار بينهما.

- وجود أثر دال إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والأبعاد المكونة له، والممثلة في: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، عند مستوى المعنوية 0.05، كما دلت النتائج أيضاً على أن الالتزام المعياري له أكبر علاقة ارتباطية ايجابية وقوية جدا مع الالتزام التنظيمي بـ 0.87 و 87% كنسبة شارحة للانحدار بينهما، في المقابل الالتزام المستمر هي الأقل بعلاقة ارتباطية قوية مع جودة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.81 وما نسبته 81% كنسبة شارحة للانحدار بينهما، أما الباقي فتعزى لمتغيرات عشوائية أخرى لا تفسر الانحدار.

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى و المتعلقة بوجود أثر دال إحصائياً للثقة التنظيمية على الرضى الوظيفي، مع إثبات صحة الفرضيات الفرعية المصاحبة لها، من خلال وجود أثر دال إحصائياً لكل من الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات، كل على حدة على الرضى الوظيفي عند نفس مستوى المعنوية؛

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية و المتعلقة بوجود أثر دال إحصائياً للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مع إثبات صحة الفرضية الفرعية المصاحبة لها، من خلال وجود أثر دال إحصائياً للثقة في السياسات أما باقي الفرضيات الفرعية تأثير كل من

الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، و الثقة في القيم، فقد أظهرت عدم وجود أثر

دال إحصائيا على الالتزام التنظيمي عند نفس مستوى المعنوية؛

- قبول الفرضية الرئيسية الثالثة و المتعلقة بوجود أثر دال إحصائيا للرضى الوظيفي

على الالتزام التنظيمي، مع إثبات صحة الفرضيات الفرعية المصاحبة لها، من خلال

وجود أثر دال إحصائيا لكل من الرضى الوظيفي، على كل من الالتزام المعياري،

الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، كل على حدا؛

- كما تم التوصل أيضا من خلال طريقة نموذج المسار Bootsraping دون

تفاعل وسيط واختبار مؤشر **VAF**، إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة،

والمعلقة بلعب الرضى الوظيفي لدور المتغير الوسيط في تأثير الثقة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي، من ناحية المسار الرابع (الثقة في السياسات)←الرضى

الوظيفي←الالتزام التنظيمي)حيث أن العلاقة في الثقة في السياسات، تعكس حالة

النموذج الوسيط الجزئي بين الثقة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا، والالتزام

باعتباره متغيرا تابعا. كما أن وجود الرضى الوظيفي ولعبه دور المتغير الوسيط بين

الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالغ الأهمية، حيث دلت النتائج على أنه في

وجوده، تعكس علاقة ايجابية ولها أثر هام على الالتزام، أكثر من لو كان الامر

بشكل مباشر بين الثقة والالتزام؛

- قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والمتعلقة بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود الرضى الوظيفي بالبيانات الشخصية والوظيفية باعتبارها متغيرات معدلة لسنوات الخدمة فقط في حين ترفض الفرضيات الفرعية لكل من: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، اسم الكلية، باعتبارها متغيرات معدلة؛

- اما الفرضية الرئيسية السادسة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة الكلية) فقد تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الجنس إتجاه (الثقة في المعلومة) ، وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه (الثقة في أسلوب الرئيس المباشر) ، وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العلمية إتجاه (الثقة في السياسات الإدارية السائدة)، وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة (الثقة في أسلوب الرئيس المباشر) ؛

- الفرضية الرئيسية السابعة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن،

الرتبة العلمية، طبيعة الكلية) فقد تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر إتجاه (الالتزام المعياري)،وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة إتجاه (الالتزام العاطفي).

خامسا: إقتراحات الدراسة

في ضوء ما سبق من نتائج نقدم الإقتراحات التالية :

تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة وكلياتها، لما لها من ارتباط معنوي وتأثير واضح على الالتزام التنظيمي، ويمكن ذلك من خلال:

- وضع سياسات إدارية واضحة بالجامعة وكلياتها، والتي يمكن أن تخلق مناخا تنظيمي يدعم مستوى الثقة التنظيمية ممثلة في توفير فرص تكوينية ملائمة، ووجود نظم إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة تنظيمية تامة سواء في مجال الترقيات أو المكافآت أو المهام الموكلة للأستاذ .
- توفير الاستقرار الوظيفي للأساتذة المؤقتين وقياس أدائهم وفق معايير موضوعية، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات التي تخصهم، واعتبارهم أساتذة سيحملون المشعل والمستقبل الجامعة الى مصاف الجامعات الكبرى.

- وضع قيم تنظيمية كفلسفة تتبناها الإدارة العليا بالجامعة وكلياتها وتتخذها كأساس لبناء الثقة وذلك من خلال تطبيق التام على الجميع دون استثناء، شفافية التعامل بين أعضاء التنظيم، الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وحسن اختيار الرؤساء على اعتبارهم قدوة للمرؤسين .
- توفير المعلومات المطلوبة للأساتذة داخل التنظيم بشكل يضمن كفايتها وصدقها وانسيابها بسهولة ويسر، حتى يستطيع الأستاذ بناء توقعات مستقبلية قادرة على إشباع حاجاته ورغباته.
- استحداث ثقافة التمكين والتفويض بما يضمن تنمية إحساس الأساتذة بأهمية وقيمة العمل الذي يقومون به في الجامعة، وتنمية قدراتهم الذاتية على اختيار طرق تنفيذ المهام واتخاذ القرار، مع منحهم السلطة لذلك والثناء على مجهوداتهم وتهيئة المناخ العام لهم بما يساعد على الابتكار والتجديد.
- ضرورة قيام المسؤولين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي سواء العاطفي أو المعياري او المستمر، وقد يستلزم ذلك ضرورة العمل على رفع مستوى العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي مثل الرضى الوظيفي، فبه يتفانى الأستاذ في بذل المزيد من الأعمال التطوعية والخيرية لصالح العام وصالح الجامعة.

- الحرص على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة تجاه الجامعة من خلال أبعاد الالتزام بصفة عامة (العاطفي، المعياري، المستمر)، والتركيز على بعد الالتزام العاطفي بصفة خاصة، فالأستاذ الملتزم تنظيمياً سيؤدي أعمال تطوعية من أجل مصلحة الجامعة التي حققت له ذلك الالتزام ويمكن ذلك من خلال رفع من مستويات الرضى الوظيفي بأبعاده، العدالة التنظيمية، العدالة في الدعم التنظيمي، والعدالة في الإجراءات
- على إدارة الجامعة وكلياتها أن تقوم بقياس التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي أو حركية الأستاذ، من فترة لأخرى، ومحاولة تحسين الجوانب ذات التأثير المتدني على مستويات الالتزام ، بالبحث عن الأسباب الحقيقية لتخلي الأستاذ عن الجامعة، كما يمكن للجامعات استغلال الأساتذة ذوي الدرجات العالية من الالتزام وتوجيههم نحو السلوكيات التطوعية التي ترغب الجامعة في إنتاجها
- تنمية الرضى الوظيفي لدى الأساتذة بالجامعة وكلياتها، وفي سبيل ذلك فإن هناك العديد من التصرفات الإدارية منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي؛
- تدريب وتشجيع المسؤولين على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يزيد من مستويات الرضى الوظيفي لدى الأساتذة؛

- تقدير المبدعين والمبتكرين ماديا ومعنويا بما يحسن الرضى الوظيفي لديهم، ويجعلهم مثلا يحتذى به من قبل بقية الأساتذة في الجامعة؛
- الاهتمام ببناء قوي ومتماسك لجماعات العمل بما يؤدي إلى تحقيق المساندة الاجتماعية اللازمة لزيادة الأداء والعمل بروح الفريق، وهذا ما يزرع الثقة بين أطراف التنظيم.

سدسا: الآفاق البحثية للدراسة

- هناك حاجة لدراسة متغيرات أخرى قد يكون لها علاقة بالالتزام التنظيمي مثل العدالة التنظيمية، تقييم الأداء، ونمط القيادة وغيرها.
- على الدراسات المستقبلية أن تختبر الاختلافات بين الخصائص الشخصية للموظف وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمية، حيث إن هذا الجانب لم تخض فيه الدراسات السابقة برغم من أهميته على الالتزام التنظيمي.
 - تناولت هذي الدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات المستقلة دون معرفة أثر الالتزام التنظيمي على ظواهر تنظيمية أخرى مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية التنظيمية، سلوك المواطن...الخ.

- ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة المباشرة والغير مباشرة ، بين عدد من المتغيرات، باستعمال الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، وبالتالي فانه من المفيد في الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات أخرى وسيطية حتى يمكن الإلمام بمعظم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الالتزام التنظيمي مثل العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، سلوكيات القيادة.

- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة، ولكن في قطاعات أخرى مثل القطاع الخاص، حتى يمكن تعميم النتائج.

- يمكن إجراء دراسة عن أثر الثقة التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.

- دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة لأثر الثقة التنظيمية على العملية الابتكارية .

- دراسة اثر الثقة التنظيمية بعناصر مختلفة على بعض الظواهر التنظيمية مثل : معدل دوران العمل، استبقاء العاملين، دافعية الأفراد للانجاز، سلوك المواطننة، الإنتاجية...الخ.

- دراسة عن اثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

القران الكريم

قائمة المصادر و المراجع : المصادر و المراجع الأولية

اولا: باللغة العربية

1. أبو مغايش، يحيى بن محمد، الحكومة الإلكترونية: ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض - السعودية، 2005؛
2. أحمد ,ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2002؛
3. ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، لسان العرب، ج 6 ، دار المعارف، القاهرة؛
4. بدران، عباس، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - لبنان، 2004
5. حريم، حسين، (2009). "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية عمان ، الأردن.
6. حمادات، محمد حسن (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان.
7. حمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي،مموعة اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2017؛
8. حمور، ميرغنى عبد العال، التنظيمات والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان ، 1997؛

9. خبراء المجموعة العربية للنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2014؛
10. دافيد، ولسون، استراتيجيات التغيير ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة حيلة عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1995؛
11. السالم، مؤيد سعيد (2008). ، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الطبعة الثالثة.
12. السامرائي، إيمان فاضل، هيثم محمود الزغبى :نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005 .
13. السلمى، علي ، 1- السياسات الإدارية في حق المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 1998
14. السلمى، علي.تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1999 م.
15. سمير عبد الحميد رضوان حسن، المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر ،الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة،2004؛
16. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2005؛
17. الطائي، رعد عبد الله وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008؛
18. العامري والغالبي ، (2008) . " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،

19. عباس عبد الباسط ، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016؛
20. عبد الباقي ، صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الإسكندرية،2005
21. عبد الله بن عبد الرحمان الجبير، حقيقة الالتزام، دار أثر السعودية للنشر،2011؛
22. عبد الوهاب ،علي محمد ، و خطاب،عبيدة السيد ،1993 ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة؛
23. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن،2014؛
24. الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2004
25. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،2003 ؛
26. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الجزء 1 طبعة 1، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2005؛
27. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرار التنظيمية، الطبعة 2، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2004؛
28. محمد فتحي عبد الهادي، مصادر المعلومات في الإدارة، دار اليازوري، الأردن،2015؛
29. محمود عطا، القيم السلوكية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الاردن، 2001؛
30. مرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.

31. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة 1، دار ابن النفيس، الأردن، 2018؛

32. نجم عبود نجم، مدخل الى ادارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2013؛

3- أطروحات علمية

1- الطائي، رنا ناصر صبر، 2007 ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

2- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،(2001)، (أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق نموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

3 - الوزان ، خالد محمد احمد ، 2006 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

4- الشكرجي ، أسماء طه نوري ، 2008 ، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية للأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رسالة دكتوراه ، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

5- عباس، سحر قدوري ، (1998) اثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين ، دراسة ميدانية في المنشأ العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

3-المجلات والدوريات

1-العنزي، سعد علي ،الزبيدي ،غني دحام ، 2006 ، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 61

2- العنزي، سعد علي ، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ، 2004 ، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد 5 .

3-الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،(2002) ،(بناء مقياس الثقة بالآخرين ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد ، مجلد(9) ،العدد31

4- رشيد ، مازن فارس ، 2003 ، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بعض المحددات والآثار ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (43) ، (العدد 5) .

5- خضير ، نعمة عباس وآخرون ، 1996 ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ،دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31

. ثانيًا :المراجع الأجنبية

- 1.Deseler,G;(2003) ; Human Resource Management ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey .
- 2.Oxford, (2003) ,Worked power Dictionary, for Learner of English, Oxford, University press, New York .

3. Leana ,G .R & Van Buren III . ,(1999) ,Organizational SocialCapital and Employment practices, Academy of Management . B :Periodical
- 4.Dirk ,K.T., & Ferrin (2002) Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices.
- 5.Herris , A .F. (2003) .Towards . cultural competence : A N. Exploratory study of the relationship between racial identity and context xtual performance indicators of public Emploxees .unpublished dissertation , North Carolina state university , paleigh , North Carolina .
6. Lee , H.R. (2000) . An empirical study of organizational Justice as a mediator of the relationship among leader . member Exchange and Job satisfaction , organizational commitment , turnover Intentions in the Lodging industry , Blacksburg , Virginia .
7. Meyer , j ; ALLen , N . ; 8 smith , G .(1993) . Commitment to organization and occupation ; Extension and test of three –component conceptualization on social behavior .
8. Moway , R; Porter , L.; & steer S,R .(1980) organizational linkages ; the psychology of commitment , absenteeism , and turn over . Sandieyo , CA; Academic press .
9. Vandenberg , R .J. & Lance , C .E . 1992 , satisfaction and organizational commitment .
10. Aswathappa, K. (2003). Organizational Behaviour. Publishing House, Bangalore.
11. Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
12. Boon, Ooi Keng, Arumugam(2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, Sunway Academic .

13. Clayton, Bruce, Stanley Petzall, Barbara Lunch, and Julie Margaret (2007). An Examination of the Organizational Commitment of Financial Planners, International Review of Business Research Papers.
14. Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). Organizational Behavior, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners.
15. Jones, Gareth R. (2004). Organizational Theory, Design, and Change, Fifth Edition, Prentice Hall , New Jersey
16. Porter, L.W.(1968). The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript.
17. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
18. Salancik,G. R.(1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior, Chicago.
19. Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, No.16.
20. Robbins, Stephen P.(1998). Organizational Behavior Concepts: Controversies and Applications, Tenth Edition, England Prentice Hall, England.
- 21.Thompson,ArthurA.&A.J.Strickland(1996).Strategic Management: Concepts & Cases, Ninth Edition, IRWIN, USA.
- 22.Thompson ,2001 Thomson .Jr. Arthur, A.J. Strickland, John E.Gamble (2001) , Crafting and Executing Strategy : Concepts and Cases, Fourteenth Edition, mccrw , HiLL .
23. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2002). Strategic Management and Business Policy, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

1. Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". Research in organizational behavior, 10(1), 123-167 Porter, Lymon W., Richard M. Steer and Richard T.
2. Mowady (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians, Journal of Applied Psychiatric, Vol. 59, No. 5.
3. Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter(1982). The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14.
4. Miles,R.E. and C.C.Snow (1992). "Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review,vol.3.no5
5. Michaels, Ronald E., Cron, William L., Dubinsk, Alan J., and Joachimsthaler, Erich A.(1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers, Journal of Marketing Research, Vol.4.No4.
6. McMurray,Adela J., Scott, D.R., Pace, R. Wayne(2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No.4.
7. Lambert, Eric, Paoline, Eugene and Hogane Nancy Lynne(2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study, Criminal Justice Studies,Vol.19, Issue 1.

المواقع

- 1- <https://www.toolshero.com/leadership/abcd-trust-model/>(2021)
- 2- Gillespie , N & Mann, L ., (2020), The vole of Transformational leadership and values in Predicting teammember ., s trust in their leaders, Academy of Management conference , E mail: n. Gillespie @ pgrad. Unimelb . edu.au .
- 3- Cerff ,K .,(2021), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study , International leadership Studies



قائمة الملاحق

الملحق رقم : (01) إستمارة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأستاذة (ة) الفاضل (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استبانة أطروحة دكتوراه علوم

أستاذتي الفاضلة... أستاذي الفاضل..

تحية تقدير واحترام وبعد

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة بـ: " أثر أبعاد

الثقة التنظيمية على مستويات التزام التنظيمي لدى العاملين - دراسة حالة - ، نضع بين

أيديكم هذا الاستبيان لإستكمال الجانب التطبيقي ونرجوا منكم وضع إشارة (X) في الخانة

المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في الكلية، ونحيطكم

علما أننا نضمن سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط.

وتقبلوا شكرنا وتقديرنا

تحت إشراف

من اعداد:

الدكتورة : لعمور رميلة

الهاشمي بعاج

المحور 1 معلومات شخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تختارها

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

25 - 35 عام

أقل من 25 عام

46 - 55 عام

36 - 45 عام

فوق 55 عام

3. الرتبة العلمية:

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ تعليم العالي

أستاذ مساعد "أ"

أستاذ محاضر "ب"

أستاذ مؤقت

أستاذ مساعد "ب"

4. سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات من 5 – 15 سنة

من 16 – 25 سنة فوق 25 سنة

5. اسم الكلية

التكنولوجيا..... الهندسة المدنية والهندسة المعمارية.....

العلوم..... الحقوق والعلوم السياسية.....

الطب..... العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....

العلوم الانسانية والاجتماعية..... الاداب واللغات.....

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية وال..... المدرسة العليا للأساتذة.....

مركز البحث في العلوم الإسلامية والح..... اخرى.....

المحور 2 الثقة التنظيمية: ثقة الموظفين بالمنظمة ككل وتتضح من خلال المحاور التالية :

الرقم	الثقة في المعلومات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق بشدة	غير موافق
		5	4	3	1	2

					أثق في أن الادارة توفر لي المعلومات التي أحتاجها	1
					عندي ثقة بأن زملائي يوصلون لي ما يهمني من معلومات في وقتها	2
					أثق في صدق المعلومات المتاحة في الجامعة	3
					لا اجد صعوبة في الحصول على المعلومة التي أحتاجها	4
					ارى ان الاتصال الداخلي يعزز الثقة داخل الجامعة	5

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق الى حدما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	الثقة في أسلوب الرئيس المباشر	الرقم
					أثق في رئيسي المباشر لأن له معرفة جيدة بتفاصيل عمله	6
					يلبي رئيسي المباشر احتياجاتي الشخصية	7
					أعتقد أن رئيسي المباشر يحب للآخرين ما يحب لنفسه	8
					رئيسي في العمل يتفاعل معي بسرعة و يقدم لي	9

					العون عند الضرورة	
					يسعى رئيسي المباشر دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع ، والابتعاد عن نقاط الاختلاف	10
					أسلوب رئيسي المباشر جدير بالثقة	11

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق الى حدما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	الثقة في القيم التنظيمية السائدة	الرقم
					علاقتي جيدة مع الإدارة ويسودها الاحترام	12
					ألمس تعاون وتكاتف بين الأساتذة داخل الجامعة	13
					أرى ان مشاكل الجامعة تتم مواجهتها بشفافية تامة ونزاهة مطلقة	14
					أرى أن القواعد والتنظيمات الداخلية في الجامعة تتصف بالعدالة	15
					يتأثر ولائي بالجامعة بمستوى الثقة فيها(الادارة، زملاء)	16
					تساعدني القيم والأخلاقيات التنظيمية في التمسك	17

						بالجامعة
--	--	--	--	--	--	----------

الرقم	الثقة في السياسات الإدارية السائدة	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حدما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
18	توجد سياسة إدارية واضحة في الجامعة التي اعمل فيها					
19	أثق بإدارة الجامعة في منح الحوافز والمكافئات على أسس موضوعية وعادلة					
20	تنظر إدارة الجامعة بعين الاعتبار لمصالح الأساتذة عند اتخاذ القرارات.					
21	تطالب إدارة الجامعة بحقوق الأساتذة إذا ما هدرت تلك الحقوق					
22	أثق بأن إدارة الجامعة تنتهج المساواة في التعامل مع جميع الأساتذة.					
23	يزيد التزامي بالجامعة كلما زادت ثقتي في سياساتها الادارية					

المحور 3 الرضا الوظيفي وهو الوسيط بين متغيرات الدراسة

الرقم	الرضى الوظيفي	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حدما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
24	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول					
25	الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجات					
26	انا راض عن الوسائل المادية في الجامعة					
27	انا راض عن نمط الاشراف في الجامعة (القيادة)					
28	أنا على وفاق تام مع زملائي الأساتذة في الجامعة					
29	أنا راض على طريقة معاملة زملائي الأساتذة في الجامعة					

المحور 4 الالتزام التنظيمي: درجة ارتباط الموظف بالمنظمة والتي تتضح من خلال قبوله لقيمها وأهدافها واستعداده للاستمرار للعمل بها لتحقيق هذه الأهداف والقيم وينقسم الى ثلاثة اصناف هي:

الرقم	الالتزام العاطفي:	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق الى حدما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
30	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه الجامعة.					

					31	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن جامعتي أمام الآخرين.
					32	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها
					33	انتمائي إلى جامعتي لا تعوضه جامعة أخرى بديلة .
					34	المناخ الودي في جامعتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.
					35	أشعر بإرتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها.

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق الى حدما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	الالتزام المستمر:	الرقم
					سأبقى في عملي حتى لو أن أصدقائي فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	36
					لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	37
					ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي	38
					ليست المكاسب المادية فقط هي السبب في بقائي في جامعتي	39

					أعتقد أن وجودي في هذه الجامعة سيكسبني الكثير	40
--	--	--	--	--	--	----

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق الى حدما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	الالتزام المعياري :	الرقم
					تربطني بعلمي رابطة قوية تجعلني أتمسك به.	41
					هناك فضل لجامعتي في بناء حياتي الوظيفية .	42
					أعتبر جامعتي المكان الذي أفضل العمل فيه	43
					اشعر بواجب البقاء في الجامعة التي اعمل بها حاليا	44
					علاقتي بزملائي تدفعني للبقاء في جامعتي	45
					سأقبل أي مهمة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الجامعة	46

شكرا جزيلاً baad03@yahoo.fr الدراسة

لتعاونكم معنا

ملحق (02) : أسماء الأساتذة الأكاديميين المحكمين للاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم واللقب	التخصص الدقيق	موقع العمل
1	أ.د.	عبد السلام الشيباني	ادارة الأعمال	جامعة كوفنتري بريطانيا
2	أ.د.	محمد عبد الهادي ضيف الله	علوم التسيير	جامعة الواد الجزائر
3	أ.د.	محمد السعيد جوال	علوم التسيير	جامعة الجلفة
4	أ.د.	بداوي محمد	علوم التسيير	جامعة الاغواط
5	أ.د.	أبو القاسم حمدي	إدارة أعمال	جامعة الاغواط
6	د	لمين حساب	إدارة أعمال	جامعة الاغواط
7	د	خنيش يوسف	إدارة أعمال	جامعة الاغواط
8	د	فرحات احميدة	إدارة أعمال	جامعة الاغواط
9	د	بن يحيى نجاة	إدارة أعمال	جامعة الجلفة
10	د	طاهر بعداش	علوم اقتصادية	جامعة الاغواط

ملحق (3) العينة الاستطلاعية

Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	sex	Numérique	8	0	الجنس (1, male)	Aucun	8	Centre	Nominal	Entrée
2	age	Numérique	8	0	العمر (1, under 25)	Aucun	8	Centre	Ordinal	Entrée
3	grade	Numérique	8	0	الدرجة (استاذ تعليم عال)	Aucun	5	Droite	Ordinal	Entrée
4	exp_company	Numérique	8	0	الخدمة (1, moins d...)	Aucun	11	Centre	Ordinal	Entrée
5	faculte	Numérique	8	0	التفكيك (1, التكملة)	Aucun	4	Droite	Ordinal	Entrée
6	Q1	Numérique	10	1	T11	...	16	Centre	Echelle	Entrée
7	Q2	Numérique	10	1	T12	...	9	Centre	Echelle	Entrée
8	Q3	Numérique	10	1	T13	...	10	Centre	Echelle	Entrée
9	Q4	Numérique	10	1	T14	...	9	Centre	Echelle	Entrée
10	Q5	Numérique	10	1	T15	...	10	Centre	Echelle	Entrée
11	Q6	Numérique	10	1	TM1	...	21	Centre	Echelle	Entrée
12	Q7	Numérique	10	1	TM2	...	7	Droite	Echelle	Entrée
13	Q8	Numérique	10	1	TM3	...	7	Droite	Echelle	Entrée
14	Q9	Numérique	10	1	TM4	...	6	Droite	Echelle	Entrée
15	Q10	Numérique	10	1	TM5	...	6	Droite	Echelle	Entrée
16	Q11	Numérique	10	1	TM6	...	6	Droite	Echelle	Entrée
17	Q12	Numérique	10	1	TV1	...	19	Droite	Echelle	Entrée
18	Q13	Numérique	10	1	TV2	...	7	Droite	Echelle	Entrée
19	Q14	Numérique	10	1	TV3	...	7	Droite	Echelle	Entrée
20	Q15	Numérique	10	1	TV4	...	6	Droite	Echelle	Entrée
21	Q16	Numérique	10	1	TV5	...	6	Droite	Echelle	Entrée
22	Q17	Numérique	10	1	TV6	...	7	Droite	Echelle	Entrée
23	Q18	Numérique	10	1	TP1	...	19	Centre	Echelle	Entrée
24	Q19	Numérique	8	2	TP2	...	6	Droite	Echelle	Entrée

ملحق (04) تطبيق نموذج المصفوفة

sav [Jeu_de_données2] - IBM SPSS Statistics Editeur de données.2,دكتوراه*

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyze Marketing direct Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

	Nom	Type	Largeur	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	Q1	Numérique	10	أمر يتأمن وتكاف بين الموظفين داخل المؤسسة	غير موافق بش...	Aucun	16	Centre	Echelle	Entrée
2	Q2	Numérique	10	يقوم زملائي بمساعدتي في عملي	غير موافق بش...	Aucun	9	Centre	Echelle	Entrée
3	Q3	Numérique	10	حداثتي جديده مع زملائي في العمل	غير موافق بش...	Aucun	10	Centre	Echelle	Entrée
4	Q4	Numérique	10	لقد بان زملائي يوصلون لي ما يعني من معلومات في ...	غير موافق بش...	Aucun	9	Centre	Echelle	Entrée
5	Q5	Numérique	10	لذات الجيده والاحترام المتبادل بين الموظفين وبين المش...	غير موافق ...	1,0,Aucun	10	Centre	Echelle	Entrée
6	Q6	Numérique	10	التي في المسؤول المبادر كونه يتمتع بكمياء عالية	غير موافق ...	1,0,Aucun	21	Centre	Echelle	Entrée
7	Q7	Numérique	10	ان المسؤول المبادر صديق حميم الجا إليه في حال مشكلة...	غير موافق ...	1,0,Aucun	7	Droite	Echelle	Entrée
8	Q8	Numérique	10	احترم المشرف المبادر لأنه يستحق ذلك	غير موافق ...	1,0,Aucun	7	Droite	Echelle	Entrée
9	Q9	Numérique	10	أقوم بواجباتي على أكمل الوجهه	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
10	Q10	Numérique	10	أقوم بواجباتي في الوقت المحدد	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
11	Q11	Numérique	10	احافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
12	Q12	Numérique	10	احافظ على احترام وقت العمل في الدخول والخروج	غير موافق ...	1,0,Aucun	19	Droite	Echelle	Entrée
13	Q13	Numérique	10	يتمتع الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية وعادلة	غير موافق ...	1,0,Aucun	7	Droite	Echelle	Entrée
14	Q14	Numérique	10	أعامل جميع الموظفين الذين أترف عليهم بعدالة	غير موافق ...	1,0,Aucun	7	Droite	Echelle	Entrée
15	Q15	Numérique	10	التي احتياجات التخصيص للموظفين الذين أشرف عليهم	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
16	Q16	Numérique	10	التعامل والتفهم يد العون مع الموظفين الذين أشرف عليهم	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
17	Q17	Numérique	10	احزز فقط الاتفاق مع زملائي المشرفين	غير موافق ...	1,0,Aucun	7	Droite	Echelle	Entrée
18	Q18	Numérique	10	انسق مع زملائي المشرفين في العمل	غير موافق ...	1,0,Aucun	19	Centre	Echelle	Entrée
19	Q19	Numérique	8	انقرب من زملائي المشرفين داخل وخارج المؤسسة	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
20	Q20	Numérique	8	أشارك زملائي المشرفين في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
21	Q21	Numérique	8	التي في تكراري الإبداعية لو أتيحت لي الفرصة	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
22	Q22	Numérique	8	توفر المؤسسة جو ملائم يساعد على الإبداع	غير موافق ...	1,0,Aucun	6	Droite	Echelle	Entrée
23	Q23	Numérique	8	أحل مشاكلي في المؤسسة بطريقة إبداعية	غير موافق ...	1,0,Aucun	5	Droite	Echelle	Entrée
24	Q24	Numérique	8	تكتفي المؤسسة الحلول الإبداعية	غير موافق ...	1,0,Aucun	16	Droite	Echelle	Entrée

Vue de données Vue des variables

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

23:06 05/01/2022

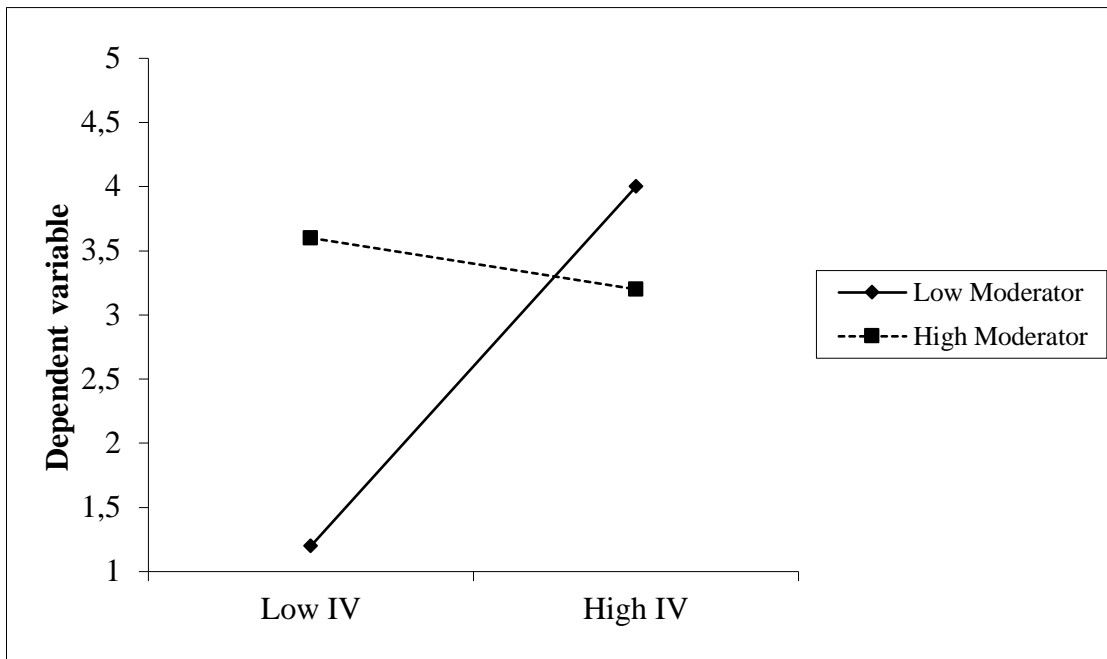
ملحق (05) المركبات الأساسية للرضى الوظيفي بعد التدوير بطريقة Varimax

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.780	46.337	46.337	2.780	46.337	46.337	2.460	41.004	41.004
2	1.531	25.521	71.858	1.531	25.521	71.858	1.851	30.854	71.858
3	.778	12.972	84.830						

4	.404	6.729	91.559						
5	.290	4.826	96.385						
6	.217	3.615	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ملحق (6) الشرط الأول لاثبات الوساطة



ملحق (07) الشرط الثاني لاثبات الوساطة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.715 ^a	.512	.511	.50146

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	108.301	1	108.301	430.681	.000 ^b
	Résidu	103.352	411	.251		
	Total	211.653	412			

a. Variable dépendante : m

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	.735	.130		5.629	.000		
	X	.775	.037	.715	20.753	.000	1.000	1.000

a. Variable dépendante : m

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	X
1	1	1.982	1.000	.01	.01
	2	.018	10.482	.99	.99

a. Variable dépendante : m

ملحق (08) : النموذج التفاعلي

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 5
Y : Y
X : X

M : m
W : exp_comp

Sample
Size: 413

OUTCOME VARIABLE:
m

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.7153	.5117	.2515	430.6813	1.0000	411.0000
	.0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	.7345	.1305	5.6287	.0000	.4780
	.9911				
X	.7753	.0374	20.7529	.0000	.7018
	.8487				

OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.7157	.5123	.2827	107.1253	4.0000	408.0000
	.0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	.5152	.3514	1.4662	.1434	-.1755
	1.2059				
X	.4676	.1110	4.2122	.0000	.2494
	.6858				
m	.3987	.0528	7.5475	.0000	.2949
	.5025				
exp_comp	.0546	.1674	.3261	.7445	-.2746
	.3837				
Int_1	-.0074	.0480	-.1536	.8780	-.1017
	.0870				

Product terms key:

Int_1 : X x exp_comp

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0000	.0236	1.0000	408.0000	.8780

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Conditional direct effect(s) of X on Y:

exp_comp	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI					
1.0000	.4602	.0741	6.2073	.0000	.3144
.6059					
2.0000	.4528	.0573	7.9072	.0000	.3402
.5654					
3.0000	.4454	.0753	5.9151	.0000	.2974
.5935					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
m	.3091	.0526	.2067	.4151

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

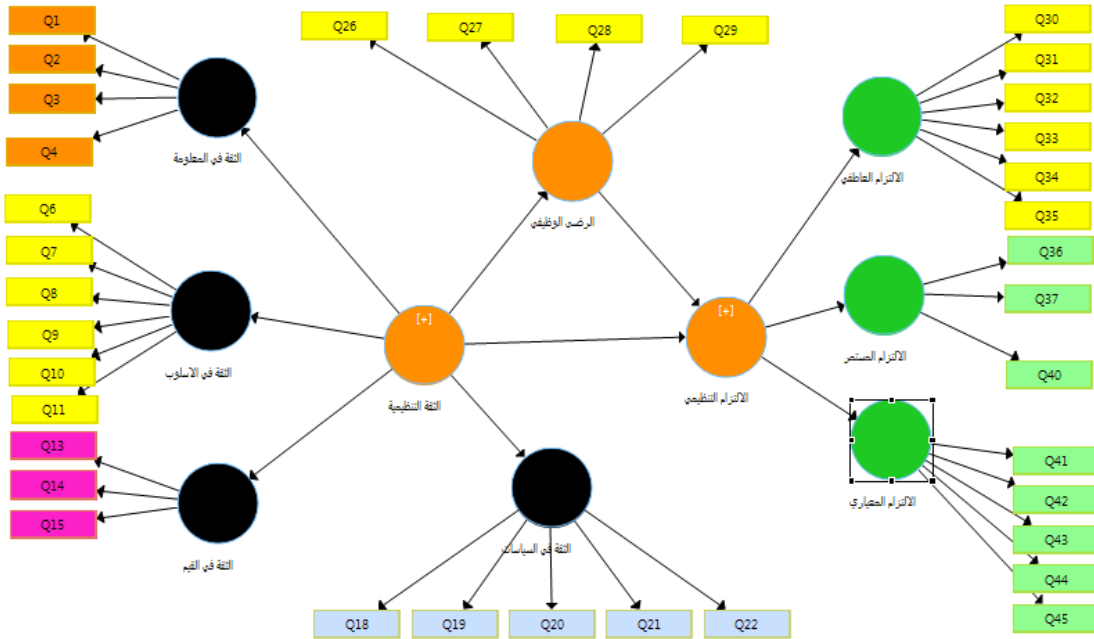
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

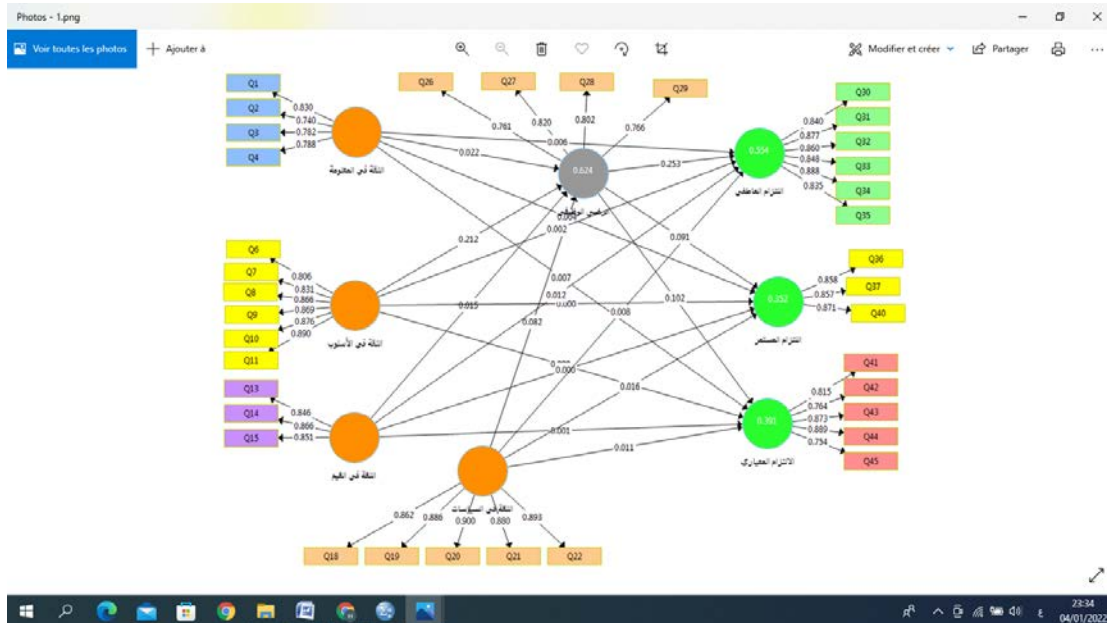
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

ملحق (09) : نموذج الدراسة



ملحق (10) : نموذج الدراسة أثر الوساطة



ملحق (11) : الرسومات البيانية لقيم F2, Q2, AVE

