

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي لدائرة أوقروت ولاية أدرار.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

حمزة معمري

من إعداد الطالب:

بن عبد المولى مصطفى

السنة الجامعية 2016/2015

شكر و عرفان

نشكر الله تعالى . أولاً . على ما منّ به علينا من نعمة التوفيق في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور معمري حمزة على اهتمامه الجاد، وإخلاصه في العمل وروحه العلمية العالية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا العون والتوجيه لإتمام هذه الدراسة وبخاصة الزميلين "محمد نجيب وبن أعمار".

وإلى كل من أعانونا برأيهم أو عملهم سواءً من قريب أو بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود الأكاديمي إلى:

الغاليين أبي وأمي أطل الله في عمرهما، وإلى إخواني وأخواتي كل واحد بإسمه ،
وزوجاتهم وأزواجهم وأبنائهم الأبرياء .

إلى كل أصدقائي: خالد، بوعمامة، محمد، عمر، عبد السلام، بن اعمر،
بلخير، نجيب، أمحمد، عبد الرحمان ، وإلى من لا أنسى عطاؤه ابن عمتي جلول
رحمه الله وإلى كل من يعرفني بإسمي.

وإلى كل من قدم لي يد العون على هذا العمل المتواضع.

بن عبد المولى مصطفى

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي نظريا وميدانيا.
 - 2- الكشف عن الفروق باختلاف السن و الجنس والحالة الاجتماعية.
- و قد تم تطبيق استبيانين لقياس العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، على عينة من الأساتذة في المدارس الابتدائية بدائرة أوقروت بولاية أدرار قوامها (90) أستاذا بعد التأكد من خصائصهما السكومترية (الصدق والثبات) ، و كانت النتائج المتوصل إليها كالآتي:
- توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بدائرة أوقروت لولاية أدرار.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائية بدائرة أوقروت لولاية أدرار تعزى لجنس.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائية بدائرة أوقروت لولاية أدرار تعزى لسن.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائية بدائرة أوقروت لولاية أدرار تعزى للحالة الاجتماعية.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي تعزى لجنس .
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي تعزى لسن
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي تعزى للحالة الاجتماعية .

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - الالتزام التنظيمي - أساتذة التعليم الابتدائي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وعرهان
ب	إهداءات
ج	ملخص الدراسة
د-هـ-و	فهرس المحتويات
ز	فهرس الاشكال
ح	فهرس الجداول
3-1	مقدمة
	الفصل الاول: مدخل إلى الدراسة
05	تحديد إشكالية الدراسة
07	نموذج البحث
08	فرضيات الدراسة
08	أهداف الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	تحديد المفاهيم الإجرائية
10	الدراسات السابقة
14	التعقيب عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الثقة التنظيمية
16	تمهيد

17	نشأة وتطور الثقة التنظيمية
17	مفهوم الثقة التنظيمية
18	أهمية الثقة التنظيمية
20	أبعاد الثقة التنظيمية
22	أساليب بناء الثقة التنظيمية
23	أنواع الثقة التنظيمية
24	نماذج الثقة التنظيمية
27	الخاتمة
	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
29	تمهيد
29	مفهوم الالتزام التنظيمي
31	أهمية الالتزام التنظيمي
32	خصائص الالتزام التنظيمي
33	مراحل الالتزام التنظيمي
34	أبعاد الالتزام التنظيمي
35	مصادر الالتزام التنظيمي
40	النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي
45	العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي
47	الخلاصة
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
49	تمهيد

49	منهج البحث في الدراسة
50	حدود الدراسة
51	عينة الدراسة
53	الدراسة الاستطلاعية
54	ادوات الدراسة
56	الخصائص السيكومترية للأداة
59	اجراءات تطبيق الدراسة
60	الاساليب الاحصائية
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج
65	تمهيد
65	عرض النتائج
69	مناقشة وتفسير النتائج
72	الإستنتاج العام
73	إقتراحات
74	خاتمة
76	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
07	نموذج البحث	01
25	نموذج الثقة التنظيمية	02
39	مصير عدم الاهتمام بالالتزام التنظيمي	03

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
51	توزيع العينة الاساسية حسب فئات السن	1
52	توزيع العينة الاساسية حسب متغير الجنس	2
52	توزيع العينة الاساسية حسب الحالة الاجتماعية	3
53	توزيع العينة الاستطلاعية حسب فئات السن	4
54	توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	5
54	توزيع العينة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية	6
56	بدائل اداة الدراسة	7
57	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقة	8
58	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الالتزام	9
59	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للثقة.	10
60	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للالتزام.	11
65	معامل الارتباط	12
66	نتائج الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الجنس.	13
66	نتائج الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف السن	14
67	الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية	15
67	نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس	16
68	نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف السن	17
68	نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية	18

المقدمة:

أصبح موضوع الثقة التنظيمية مسار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وإذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها ستزداد بشكل مثير جداً في المستقبل نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على السيطرة، وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه.

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء إن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية ، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام ، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة . من هنا تبلورت فكرت البحث وحرص الباحث على دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتعتبر هذه الدراسة إضافة أكاديمية تسهم في تكوين صورة جديدة تساعد على الرقي بمستوى مؤسساتنا التربوية بالرغم من تعقد المشكلات المتعلقة بأساتذة التعليم الابتدائي، في ظل الإصلاحات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها هذه الشريحة لاسيما على الجانب الإنساني، إذ أصبح المعلم في العصر الحالي يعاني من مشكلات كبيرة نتيجة الضغوط المتزايدة عليه من جانب الإدارة التربوية ، والزملاء، والطلبة وأولياتهم، مما يؤثر بشكل أو بآخر في ولاء والتزام المعلم للمؤسسة التربوية التي

ينتمي إليها، مما يجعله يفكر في التقاعد المبكر أو ترك العمل، ناهيك عن قيامه ببعض السلوكات السلبية كال دوران والتغيب والتمارض، والالارضا.

وقد تقسيم إلى خمس فصول تطرقنا في الفصل الأول لمدخل إلى الدراسة تطرقنا في لإشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، والمفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة والتعليق عليها، وخصص الفصل الثاني لموضوع الثقة التنظيمية من مفهومه، ونشأته، وأهميته وأنواعه وأساليبه، وأبعاده وصولا إلى نماذجه، وخصص الفصل الثالث للالتزام التنظيمي بدءا بمفهومه وأهميته، وأبعاده، خصائصه ومراحله، مصادره والنماذج المفسرة ، وصولا إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وتطرقنا في الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة من خلال المنهج المتبع، وحدود الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، والدراسة الاستطلاعية ، وأدوات الدراسة وكيفية بناؤها والتحقق من خصائصها السيكموترية (الصدق، الثبات)، ثم إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة الفرضيات، وأخيرا الفصل الخامس الذي تم التطرق فيه لعرض وتحليل النتائج ثم مناقشتها انطلاقا من الدراسات السابقة والإطار النظري، يلي ذلك استنتاج عام واقتراحات وخاتمة، ثم قائمة المراجع والملاحق.

1- إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الملاحظ تزايد دور هذه المؤسسات في خدمة المجتمع من خلال تقديم المعرفة، وغيرها. ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها فأياً كانت طبيعة المنظمة أو مجال عملها فإنه يجب الاهتمام ببناء ثقة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز الأفراد على الإبداع، وفي هذا الإطار فإن مؤسسات التعليم العام لا تعد استثناءً؛ بل إنها أكثر منظمات المجتمع حاجة إلى أن تسود بها ثقة تنظيمية إيجابية مشجعة على الإبداع بكل أنواعها ومستوياتها، ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية الحيوية للمؤسسات التعليمية في تطوير المجتمع وتنميته.

وكما ذكر (رشيد 2003م) لم يحض موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كافٍ من الباحثين، وانصبت معظم الدراسات على ثقة المرؤوس برئيسه؛ أي الثقة العمودية. أما الثقة بالمنظمة أو المؤسسة فقد حظي باهتمام أقل في حين أن ثقة الأفراد بزملائهم، أي الثقة الأفقية نادراً ما تم دراستها، ولم يعثر الباحث على دراسات كثيرة في هذا الشأن، سوى بعض المقالات والمشاركات في بعض المنتديات على الشبكة العنكبوتية .

والباحثون والممارسون في مجال الإدارة يؤكدون أهمية الثقة في المنظمات، حيث تم التأكيد على أهمية الثقة التنظيمية من قبل منظرين، مثل: (ليكرت 1973م، و أرفيرس 1967، و قريقر 1967م)، وغيرهم من المنظرين الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة عامل مهم في تحقيق التكامل في المنظمة.

وانتهى وال و كوك (Wall & Cook) إلى أن "الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة عنصر مهم

للاغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصلحة أعضائها".

بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات. ولهذا اعتبر أوشي (Ouchy,1981) أن الثقة هي "الدرس الأول في نظرية (Z) المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية؛ لأن الثقة والإنتاجية تسيران جنباً إلى جنب".

إن قيام المدرسة بأداء دورها التعليمي يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري بها، فكلما كان الجهاز الإداري قطاعاً تسوده ثقة تنظيمية محبة وإيجابية كان هذا الجهاز أكثر إبداعاً وابتكاراً، وأكثر فعالية في خدمة الجانب الأكاديمي للعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الداخلية والخارجية للمدرسة.

إن الثقة التنظيمية المستمدة من الإدارة التعليمية تعد كمصدر داعم للأستاذ في قدرته على تحسين وتطوير مهاراته من أجل الرفع من أدائه وولائه للمنظمة التابع لها، فلقد تبين من خلال العديد من الدراسات (Porter et al,19974; March & Manari,1977; Steers,1977; Mowday et al,1979; Larson&Fukami,1984) أن المحيط التنظيمي الذي تسود فيه علاقات الثقة والاحترام المتبادل يكون أقل عرضة لمظاهر التسبب الإداري، إذ يصبح الالتزام عنصراً بارزاً يمكنه التنبؤ بظهور بعض السلوكيات السلبية كال دوران، والتغيب، ونقص الأداء، والارضا.....

إن الواقع الحالي يعطينا صوراً كثيراً لمشكلات سلوكية يقوم بها أستاذ التعليم الابتدائي كلها تعبر عن ضعف الرابطة بينه وبين مؤسسته والتي قد تدفع بالكثيرين إلى اللجوء إلى التقاعد المبكر أو ترك العمل، فلقد أشار (Noe et al,1994) أن انخفاض الروح المعنوية نتيجة ضعف الرابطة بين الفرد والمنظمة وغياب الثقة بين أفرادها، يزيد من عدد الأفراد الغير ملتزمين الأمر الذي يضعف المنظمة وعلى نحو خطير من قدرتها على البقاء.

وسنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة أوقروت ولاية أدرار، وكذا معرفة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي باختلاف

(الجنس، السن، الحالة الاجتماعية) إذ لا يمكن تحسين واقع المؤسسات التربوية في الجزائر إلا بالمزيد من الدراسات التي تسهم بشكل أو بآخر في وضع حلول يمكنها تحسين مستوى معلمي الأجيال وتطوير التعليم بمؤسساتنا التربوية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

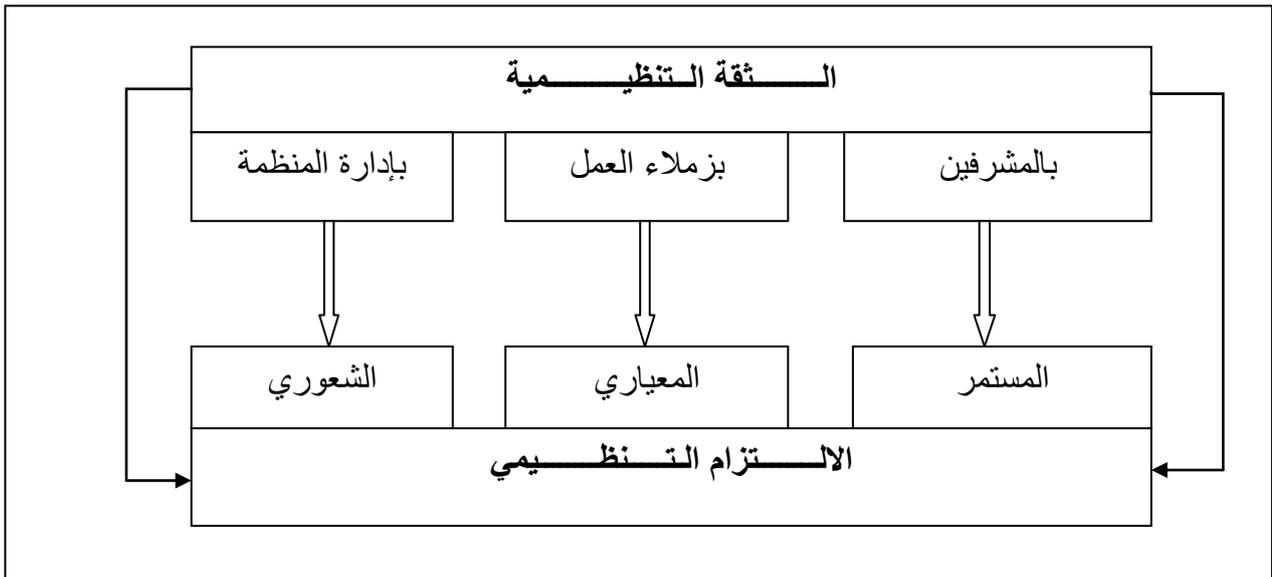
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والسن والحالة الاجتماعية؟

- هل هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والسن والحالة الاجتماعية؟

2- نموذج البحث:

الشكل (01): يوضح أنموذج البحث.



3- فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 2- هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس.
- 3- هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن.
- 4- هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 5- هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس.
- 6- هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن.
- 7- هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الحالة الاجتماعية.

4- أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي للبحث هو الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة أوقروت (أدرار).
- 1- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي حظيت قبولا من أكثر الباحثين واعتمادها في دراستنا .
 - 2- بناء نموذج افتراضي يبين علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .
 - 3- بناء استبيانين لقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
 - 4- الوقوف على بعض المشكلات التي تعاني منها شريحة الأساتذة بمؤسساتنا التربوية في ظل الإصلاحات، وتقديم اقتراحات تسهم في وضع حلول من أجل تحسين مستوى التعليم وتطوير الأداء الأكاديمي .
 - 5- إثراء ميدان البحث في المؤسسات التربوية الجزائرية .

5- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية :

يتناول البحث موضوعين مهمين نالا اهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مدى العقود الماضية إذ تعد الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن أن يساهم في تكوين أفراد ملتزمين يظهرون نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة والبقاء فيها لأطول مدة.

ب- الأهمية الميدانية :

يأخذ البحث أهميته الميدانية من خلال محاولته تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الميدان التربوي والذي يطرح تساؤلات عديدة حول مصير التعليم بالجزائر في ظل مواكبة العصرنة والإصلاحات في المنظومة التربوية، ومصير صانعي الأجيال ومستقبل النشء في صراعه نحو النجاح، ومن أجل إثارة اهتمام المسؤولين والمدراء في المنظمات التربوية بضرورة الاهتمام بالثقة التنظيمية بوصفها عاملا حاسما في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وزيادة الأداء والفاعلية التنظيمية.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تكتسب المفاهيم أهمية كبيرة وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية لها أثرها المباشر على كل بحث، ومن هنا فإن لكل بحث خصوصيته التي تميزه عن غيره من البحوث، فالمفاهيم هي التي تعبر عن طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، ومن أهم المفاهيم بالنسبة المستخدمة في هذه الدراسة والتي تتطلب تحديداً لدلالاتها ما يلي:

أ- الثقة التنظيمية:

وقد عرفت الثقة بأنها "الشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة وفقا لإدراك العاملين فيها بناء على إيمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير الضارة بهم" (رشيد، 2003م، ص90).

و كما عرفت أيضا بأنها "توقعات الجماعات أو الأفراد بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوب فيها للفرد أو الجماعة من غير ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (السعودي، 2005م، ص100).

ويقصد بالثقة التنظيمية في الدراسة الحالية بأنها "إيمان مدير المدرسة بأن قراراته سيتم قبولها واعتبارها من أجل الصالح العام، وأنها إنما تمت من أجل خدمة العملية التعليمية والتربوية وليس من أجل مسائل واعتبارات شخصية ويعبر عنها من خلال الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ على استبيان مكون من 24 بند تقيس ثلاث أبعاد (ثقة الأستاذ في المدير، ثقة الأساتذة في زملائهم، ثقة الأساتذة في الأولياء والطلبة).

ب- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة" (الطحم، 1996).

أما إجرائياً، يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الأستاذ لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، من ثم قبوله وإيمانه بأهداف وقيم القطاع التعليمي، ويعبر عنها من خلال الدرجة التي يحصل عليها استبيان مكون من 15 بند تقيس ثلاث أبعاد (التطابق، الرغبة في الاستمرار، الوفاء والإخلاص) .

7- الدراسات السابقة:

اهتم الباحثون بدراسة الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك بالالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، فوجدت الكثير من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين (الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي).

7-1- الدراسة التي تناولت الثقة التنظيمية:

الدراسة الأولى: قام بها (الكساسبة، 1996م) فلقد أجرى دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية "، على عينة طبقية تناسبية من الموظفين في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في عمان حيث بلغ حجم العينة (560) موظفاً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بالسياسات الإدارية، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات، وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية. تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مستوى الراتب الشهري للموظف).

الدراسة الثانية: قام بها "رايندفلش (Rindfleisch, 2000)" فلقد قام بإجراء دراسة بعنوان الثقة التنظيمية والتعاون داخل الشركات: مقارنة تطبيقية بين التحالفات الأفقية والعمودية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر شكل العلاقة على الثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (106) شركة من الشركات الأمريكية التي شاركت مؤخراً في تفاعلات البحث والتطوير الأفقية والعمودية، وقد أظهرت النتائج

أن الشركات المشاركة في التحالفات العمودية قد عرضت مستويات أعلى للثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية.

الدراسة الثالثة: قام بها (رشيد، 2003م) بإجراء دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار" على عينة قوامها (550) موظفاً من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمات التي يعملون بها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة. وأظهرت النتائج أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية، والإجرائية، وبالمدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل.

الدراسة الرابعة: قام (الرواشدة، 2004م) بإجراء دراسة بعنوان "التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، على عينة مكونة من (556) عامل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات المبحوثة، ومعرفة مستوى الثقة التنظيمية السائدة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وسلبية بين التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة من جهة والثقة التنظيمية بأبعاده المختلفة من جهة أخرى.

الدراسة الخامسة: أجرى (السعودي، 2005م) دراسة بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، على عينة مكونة من (586) عاملاً، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي.

الدراسة السادسة: قام بها (قموه، 2008م) دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم"، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاع للروح المعنوية في مختلف المجالات باستثناء المجال المتعلق بالرواتب، لذلك أوصت برفع رواتب المعلمين لتفي بحاجاتهم، والتوزيع العادل للعبء التدريسي من أجل الزيادة في رفع الروح المعنوية والمكانة الاجتماعية.

7-2- الدراسة التي تناولت الالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى: والتي قام قام بإعدادها (بيكر 1992 م) وكانت بعنوان "تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات العسكرية".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الخصائص الشخصية التي تمثلت في:

(العمر، مدة الخدمة، التعليم) على مستوى الالتزام التنظيمي وقد بلغت عينة الدراسة (1305) موظف من منظمات عسكرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة طردية بين العمر والالتزام التنظيمي.

2- وجود علاقة طردية بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي.

3- وجود علاقة طردية بين التعليم والالتزام التنظيمي.

وهذا يعني أن الموظفين الأكبر سناً والأكثر تعليماً وذوي سنوات الخدمة الطويلة كانوا ذوي التزام عالٍ للمنظمة التابعين لها (Beeker.T.E-1992. PP232-244).

الدراسة الثانية: وهي التي قام بإعدادها (أيمن المعاني 1999 م) وكانت بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية" وهدفت إلى كشف عن مدى الالتزام التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في التنظيم الحالي، الراتب، الحالة الاجتماعية، سن الجنس). والالتزام التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة حيث تم استخدام المنهج التحليلي المكتبي لتغطية الجانب النظري للدراسة واستخدام المنهج الوصفي - المسح الاجتماعي - لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة وقد تم إجراء الدراسة على مديري المديرين في (23) وزارة في الأردن والبالغ عددهم (186) مديراً، وقد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة واعتمدت الدراسة في بياناتها على (143) استبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهر أفراد مجتمع الدراسة درجة جيدة من الالتزام التنظيمي بلغ معدلها (79.8%).

2- أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.

3- أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من:

(المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين) والجنس (لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائياً. (المعاني، 1999م، ص، ص 39-73).

3-7- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى: قام ويليام و ولكنز (Wilkins & William, 2000) بإجراء دراسة بعنوان "أثر الثقة التنظيمية والتمكين في التزام المرضين بأداء عملهم في الرعاية الصحية"، وهدفت الدراسة إلى استخدام نموذج (Kanter) لفحص الآثار المترتبة على الثقة التنظيمية وتمكينها من أداء دورها على نوعين من أنواع الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (412) ممرضة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضة كلما زادت ثقتها التنظيمية وبالتالي زاد الالتزام العاطفي بعملها.

الدراسة الثانية: أجرى (حكمت، 2010م)، دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" تناول فيها كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تمت معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

7-4- التعلیق علی الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع علی الدراسات السابقة الذكر نلاحظ أنها ركزت علی دراسة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فبعضها ركز علی دراسة كل متغير علی حدی، وهناك من ربطه بمتغيرات أخرى، وهدفت هذه الدراسات إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين، وقد أظهرت نتائج الدراسات أن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بالسياسات الإدارية، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات...

ونلاحظ كذلك من خلال الدراسات أنها ركزت علی دراسة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس والسن والحالة الاجتماعية وهذا ما تم التركيز علیه في الدراسة الحالية، ونلاحظ أن معظم الدراسات تمت في بيئات أمنية، وصناعية وصحية في حين أن هذه الدراسة تمت في الجانب التعليمي الذي يعد مستقبل أي أمة من الأمم.

هذا و قد استفدنا من هذه الدراسات في تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وصياغة الفرضيات، وتفسير ومناقشة النتائج ...

تمهيد:

حضي موضوع الثقة مؤخرًا بأهمية كبيرة لدى كثير من رجال الإدارة لاستشعارهم الدور الكبير الذي تلعبه الثقة داخل المنظمات وتأكيدًا منهم بأن الثقة تعد مرتكزا مهما لنطاق واسع من العلاقات الاجتماعية داخل منظمة العمل، وكذلك إيماناً منهم بأن الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث تعتبر عاملاً مؤثراً في إدارة المنظمات المعاصرة، لاسيما المنظمات التي تعمل ضمن التحول التدريجي نحو العالمية، حيث أصبحت المنظمات بحاجة إلى التغيير والتحديث والتطوير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية، لتتمكن من الاستمرار والمنافسة، والتميز. الإبداع. والتكيف مع البيئة. (شاهين، 2010م، ص64،67)

1- نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية ، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي ، 2008م، ص39-40).

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الأشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) 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 اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية . (الطائي، 2007م، ص61).

2- مفهوم الثقة التنظيمية:

رغم الاتفاق الواسع بين الباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (رشيد، 2003، ص446).

فقد يرى (Starter, 2005:88) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

وعرفتها (الطائي) بأنها: أيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. (الطائي، 2007م، ص 61)

ويرى (الشكرجي، 2008م) أن الثقة التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.

وعرفها (متعب والعطوي) بأنها: محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك. (متعب والعطوي 2008م، ص 28)

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: توقعات الأفراد والجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الكساسبة و الفاعوري، 2010م، ص 67)

وتعرف أيضا بأنها: استعداد الفرد أو مجموعة بأن يكونوا عرضة لطرف اخر، وأن يكون ذلك الاستعداد مبنيا على الثقة بأن الطرف الآخر طيب وجدير بالثقة، وكفاء. صادق. صريح (فرج، 2013م، ص 45) .

ومما سبق يمكن القول أن الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع ، أو الإعتماد، وأنها تضمن قدرا من المخاطرة، لأنه لايمكن التأكد من مدى كيفية إستغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.

3-أهمية الثقة التنظيمية:

نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماما واسعا من الباحثين في العلوم الإدارية بعدما كان مجال الاهتمام في العلوم النفسية والاجتماعية، على الرغم من هذا الاهتمام بالثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعا ما . إذ إن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتا طويلا ولكن يمكن إن تنتهي في لحظة ما، وتحتاج المنظمات إن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة، فقد

تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينات من القرن العشرين، وقد أثبتت البحوث التي أجريت مؤخرا أهمية عملية لها في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام، الرضا الوظيفي، الإدارة الناجحة للتغيير والعمل الجماعي.

أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة. (الطائي، 2007م، ص64).

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. (العنزي و الساعدي، 2004م، ص57)

ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية لأنها تؤدي إلى:

- 1- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم.
- 2- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الايجابية، فعندما يكون مستوى الثقة عال فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات، وأن العاملين الذين يتولد لديهم شعور بالمساندة للسلطات يكون لديهم :
 - رضا عال في علاقاتهم مع السلطات.
 - انتماء للمنظمة.

- رغبة في التفوق بطريقة تساعد على تحقيق أهداف السلطات، بالتالي تحقيق أهداف المنظمة (حواس، 2003م، ص63).

- منح الثقة في محلها على أساس موضوعية وليس على أساس المحسوية، وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد، وهو سلوك شائع جدا ويسبب هذا الوضع قلقا كبيرا للأفراد العاملين في المنظمة، وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والالتزام التنظيمي وأداء الأفراد (الخفاجي، 2012م، ص17).

وأشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد الكثيرة للثقة التنظيمية داخل المؤسسات من أهمها:

1- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا، وتزيد من الإنتاجية.

2- أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.

3- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.

4- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.

5- وضوح الأهداف والمهام، والاتفاق عليها مع الالتزام بها.

6- ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل.

7- الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

8- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.

9- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة.

10- تشجيع على المناقشات المفتوحة وتقليل من حدة الصراع.

4- أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت تلك الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبولا من أكثر الباحثين و تم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث، هذا التقسيم للأبعاد يدعى بمدخل بؤرة الثقة التنظيمية أو مرجعية أو مصدر الثقة، يقوم على مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة، الثقة بين الموظف والرئيس أو الإدارة العليا. (الكعبي، 2013م، ص271) وستناولها من خلال الأتي:

4-1- الثقة بالمشرفين:

هي التي تتطور بناء على التسلسل الهرمي الإداري في المنظمة وتسمى الثقة الإدارية، وهي ثقة المرؤوس في رئيسه، وعندما تعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بسهولة، لانهم اشخاص موثوق بهم يعكسون قيم مرؤوسيههم وتوقعاتهم وطموحاتهم. (الرفاعي، 2009م، ص 207-208)

وهناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس وهي الأكثر شيوعا واستخداما في الأدبيات تتضمن هذه المحددات : النزعة لفعل الخير، والاستقامة والقدرة.

أ- **النزعة لفعل الخير:** وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد خيرا له، ويملك نوايا حسنة اتجاهه، بعيدا عن دوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات. كما تعني أن المرؤوس يعتقد أن رئيسه يهتم بمصالحه وأحواله. والرئيس الذي يتصف بالنزعة للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وإن لم يكن مطلوبا منه تقديمها، حتى لو لم يحصل على أي مقابل نظير تقديمه للمساعدة.

كما أنه لا يستغل مرؤوسيه حتى وإن سنحت له الفرصة لذلك، وقد وجد عدد من الباحثين إن النزعة لفعل الخير تشكل أحد محددات الثقة، وعنصر أساسي لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس.

ب- **الاستقامة:** وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية تعتبر مقبولة وإيجابية للمرؤوس، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم المرغوبة. وتتمثل هذه المبادئ والقيم في تطابق أقوال الرئيس بأفعاله، ومصداقيته، وامتلاكه إحساسا قويا بالعدالة.

ج- **القدرة:** وتعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين. كما تعني أيضا أن الرئيس يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشاكل العمل. (الرفاعي، 2004م، ص 77).

4-2- الثقة بزملاء العمل:

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الأخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين. (الطائي، 2007م، ص 08)

تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل لمنظمة اعتمادا على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال.

4-3- الثقة في الإدارة العليا(المنظمة):

إن الثقة بالمنظمة تعكس ثقة أعضاء المنظمة في رؤية المنظمة المستقبلية، وقدرتها التكنولوجية والتجارية وعدالة إجراءات الموارد البشرية وسياساتها.

والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها.

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل والتنظيم الجماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (547:1999) (van Buren&Léana) فلا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلا عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من إن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

وترى الدراسة الحالية بأن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدره المنظمة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة.

5- أساليب بناء الثقة التنظيمية:

هناك مجموعة من الأساليب نتمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة وهذه الأساليب كما ذكرها الخضير (2000)م كالتالي:

- السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة ، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات ، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
- استخدام القوة استخداماً إيجابياً والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.
- توفير المنظمة البيئية الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية ، وتطبيق النظام على الجميع.
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
- أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين ، و احترام آرائهم وإمكاناتهم ، و الثناء على مجهوداتهم في العمل.
- أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها . ومن خلال الأساليب السابقة تستطيع المنظمة أن تبني الثقة، وتحافظ عليها رغم صعوبة ذلك كونه يتطلب جهود كبير لسبب أن عملية بناء الثقة عملية تراكمية تتطلب جهداً كبيراً ووقتها طويلاً.

6-أنواع الثقة التنظيمية:

ويمكن تحديد نوعين من الثقة وهما:

6-1- الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً. وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه جلاسر "Glasser" الاستعداد لتنفيذ الاتفاق (الكساسبة،1996). وتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في

السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.

6-2- الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن 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 سايدر جوراند (Jourand Sider) إن الاختيار الذي يواجهه كلاً منا في كل لحظة هو: هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقي أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا .

وبناء على ذلك، في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية بين الأصدقاء فإنها تكون أيضاً.

7- نماذج الثقة التنظيمية:

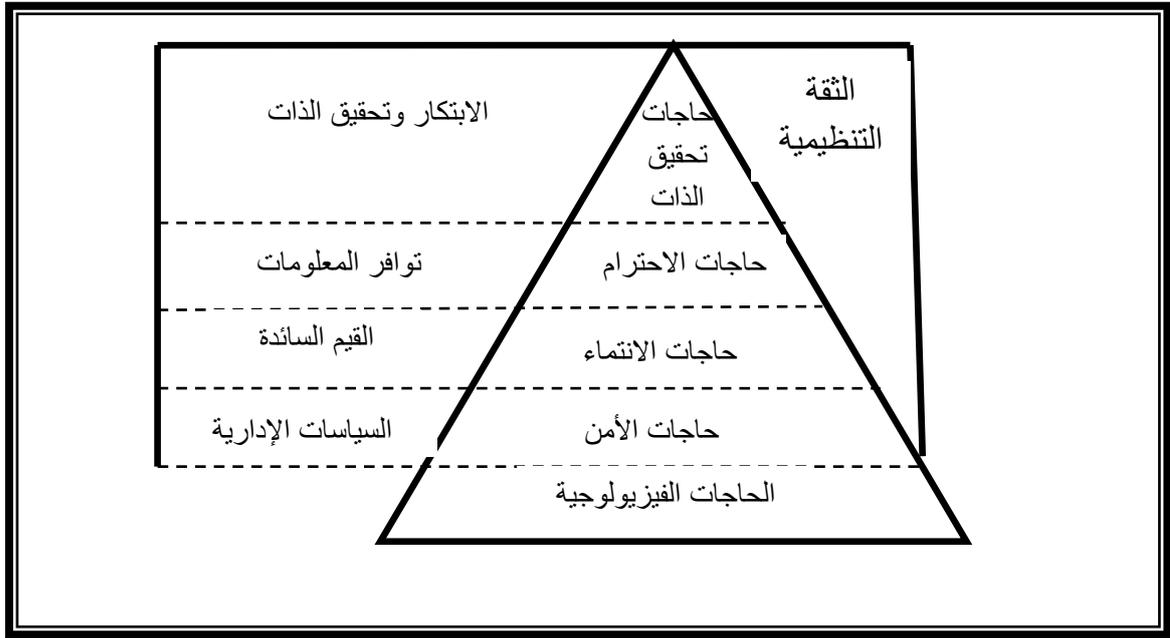
وضع المفكرين عدد من النماذج المفسرة للثقة التنظيمية ومن بين هذه النماذج:

7-1- نموذج الغامدي: (1990م).

يتضح النموذج من الشكل رقم (01) والذي يظهر فيه أن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية تبدأ من مستوى احتياجات الأمن حيث عرف ماسلو هذا المستوى بأنه الحاجة إلى بيئة مستقرة نسبياً خالية من التهديد.

ويمكن تقسيم احتياجات الأمن في المنظمات إلى قسمين الأول هو الحاجة إلى الأمن المادي المتعلق بمكان العمل، والثاني هو البيئة الآمنة المستقرة والتي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وهذه تندرج تحت عامل السياسات الإدارية، أما في المستوى الثاني فتأتي الحاجة إلى الانتماء، حيث يقصد بها المشاركة في القيم والأهداف وتندرج تحت ما يسمى بالقيم السائدة، أما في المستوى الثالث فيأتي عامل توفر المعلومات مع حاجة الاحترام والتقدير، أما في المستوى الرابع من هرم ماسلو للاحتياجات فهي مرحلة تحقيق الذات والتي يقابلها عامل الابتكار (الغامدي، 1990م، ص 126-128).

الشكل رقم (02): نموذج الثقة التنظيمية.



المصدر: (الغامدي، 1990م، ص:27).

2-7- نموذج (Shockly etal.2000):

اعتمد شوكلي (Shockly) في مفهوم الثقة التنظيمية على وضع نموذج ذي العناصر الخمسة الممثلة للثقة التنظيمية، وهذه العناصر هي: (الجدارة ، الأفق الواسع، الاهتمام، المصداقية، التماثل)، وفي ما يلي سيتم عرضها نحو ما يلي:

أ-الجدارة:

يوصفها بعدا من أبعاد الثقة التنظيمية فهي تتكون من:

- ((إدراك أعضاء المنظمة أن القيادة تمتاز بالجدارة))، وهذا الإدراك مهم بالنسبة للإدارة العليا والوسطى والمباشرة وزملاء العمل، حيث يربط أعضاء المنظمة إدراكهم عن الكفاءة بالمنظمة.
- ((إدراك أن المنظمة تستطيع البقاء في السوق))، حيث يقرر أعضاء المنظمة ما إذا كانت تتوفر الكفاءة المناسبة لدى المنظمة للتنافس مع غيرها من المنظمات أم لا.

ب- الأفق الواسع:

فهو يعني وجود رؤية واضحة للمستقبل، ويجب أن يكون التعبير عن الأفق الواسع صادقا ليكون ذا صلة فعالة بالثقة، ويتمثل في المشاركة في الحصول على معلومات، وكلما تميز قادة المنظمة بالأفق الواسع، كلما زادت ثقة الأعضاء في المنظمة.

ج- الاهتمام:

المقصود به إدراك أعضاء المنظمة أن قادة المنظمة تهتم بمصالحهم. ويزداد هذا الإدراك في حالة توفر الإخلاص والأفق الواسع، وإدراكهم أن قادة المنظمة يهتمون بما يحدث لأعضاء المنظمة. جميع هذه العناصر تؤدي إلى تطوير الثقة.

د- المصادقية:

تشير إلى توقع أعضاء المنظمة السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه. وهذا من خلال المعلومات التي يحصلون عليها. ويؤدي الاتساق والتوافق بين الكلمات والأفعال إلى بناء الثقة. والعكس حيث يؤدي عدم الاتساق والتوافق بين الأقوال والأفعال إلى نقص الثقة، وهذا يعني أن المنظمات في حاجة إلى توافق بين ما تقول وما تفعل.

هـ- التماثل:

فإنه يعني درجة ارتباط أعضاء المنظمة بأهداف المنظمة وقيمها وأعرافها ومعتقداتها، وتزداد الثقة عندما تتماثل قيم أعضاء المنظمة مع قيم المنظمة. وإذا بلغو مرحلة الاتحاد فإنه يعني مستوى عال من الثقة بسبب إدراكهم للتماثل. ومن ناحية أخرى كلما زاد شعور الأعضاء بالاغتراب قل مستوى ثقتهم في المنظمة. (الزهيري، 2011م، ص182-183).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نشأة وتطور الثقة التنظيمية، مفهومها، أهميتها، أبعادها، أساليب بناء الثقة التنظيمية، أنواعها، النماذج المفسرة لها. وبذلك يتجلى دور دراسة الثقة التنظيمية في المحافظة على المنظمة من جهة وعلى العاملين من جهة أخرى. وبالتالي ضمان أعلى مستوى من الثقة التنظيمية، هذا الأخير يعتبر من أهم المتغيرات التي تحفظ بقاء أي منظمة مهما كان حجمها ونشاطها.

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، وقد أخذت أبعاداً كثيرة ومختلفة، فقد تعدت دراسات الالتزام التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الالتزام إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي. وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل بالالتزام التنظيمي إلى: ماهية الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، مراحله، مصادره، النماذج المفسرة له، النتائج والآثار المترتبة عليه، وجهة نظر الإسلام فيه، وأخيراً سوف نشير إلى علاقة ضغوط العمل بالالتزام التنظيمي.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

نتيجة لتطور الفكر الإداري والتنظيمي ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني، فاهتمت أساساً بما وصفته (بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني). (المطيري تامر ملوح، 1990م، ص62).

واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان لتوسيع معرفة الفرد. (المغربي كامل محمد، 1994م، ص59).

وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة، إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق أهدافهم. (السواط طلق وسندي، طلعت والشريف طلال، 2000م، ص41).

وفي أوساط هذه المدرسة تبلور مفهوم الالتزام وغيره من المفاهيم في المجال التنظيمي.

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الالتزام مفهوماً قديماً وأن الالتزام التنظيمي عندهم هو امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد والتزامه، وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (اللوذي موسى، 1999م، ص118).

ولكنهم أيضا اعتبروا الالتزام التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من التزام أفرادها لها.

فقد عرف "العجمي" 1998م، الالتزام التنظيمي بأنه ((يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة، وليس من اجل مصلحة خاصة))، ويرى أيضا انه يعني ((العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي والتزام لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات - التي يتميز منسوبيها بهذه السمات - أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها)).

وقد عرفه "اوريلي" "Orrily" (1980م) بأنه ((قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها))، أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية.

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
- 2- استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة على المنظمة.
- 3- رغبة قوية في المحافظة على استقرار عضويته في المنظمة.

بينما أوضح آخر أن الالتزام التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي:

أولاً: التطابق: وتعني تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً: الانهماك (الاستغراق): وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل فيها الفرد.

ثالثاً: الإخلاص والوفاء: يعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بان المنظمة جزء من ذاته وكيونته. (العتيبي سعود، محمد والسواط طلق عوض الله، 1997م، ص34).

وبالتالي فانه على الرغم من شيوع مصطلح الالتزام التنظيمي وتميزه على عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي والدوافع، إلا انه يوجد تعريف مشترك لهذا المفهوم، وان كان هناك شبه إجماع على اعتبار

الالتزام التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتها، وأن الفرد يكتسبه بفعل هذا الارتباط.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للالتزام التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

يفترض أن يكون الالتزام التنظيمي من أول السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للالتزام التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه، أو إهماله أو الشعور بالإحباط. (المعاني أمين عودة، 1996م، ص105).

ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنصّ على أن الالتزام التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة.

فكلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً، وكان معدل دوران العمل أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الالتزام أو الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه فإن عملية الالتزام التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.

2- إن التزام الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمة أخرى.

3- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4- إن الالتزام التنظيمي من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه لأهدافها وقيمها.

5- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوزي، مرجع سابق، ص118).

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للالتزام التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة ومنظمات الصحة العمومية خاصة، بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الالتزام وتنميته.

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات أفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى التزامهم.

2- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم.

3- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى. (المعاني أمين عودة، مرجع سابق، ص105)

4- إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وهذه الأخيرة تؤثر في بعضها البعض وهناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

- أي منظمة مكونة من عدد فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.
 - يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.
- وبناءً على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيم تحاول تحقيقها. هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل لآخر، وبالتالي التزام الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف.

4- مراحل الالتزام التنظيمي:

إن عملية الالتزام التنظيمي تمر عبر عدة مراحل، وقد تم قصرها في مرحلتين هما:

4-1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: ويختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

4-2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

ومن ناحية أخرى، فقد أشار اللوزي (1999م) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي هي:

أ - الادغان أو الالتزام: وذلك أن ولاء الفرد في الأول يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

ب - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجته للانتماء وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.

ج - مرحلة التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له: وهنا يكون الالتزام ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد. (السواط وآخرون، مرجع سابق، ص88).

بينما أوضح المعاني (1996م)، أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية التزامه وولائه.

- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيه اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها في تفاعله مع المنظمة.

وما يمكن أن نضيفه كتعليق على هذه المراحل هو أن التزام الفرد للمنظمة التي يعمل فيها يمكن أن يتشكل لديه حتى قبل التحاقه بها، وذلك لما له من قيم واستعدادات قبلية تمكنه من بناء تصور مبدئي حول المنظمة التي سيصبح جزءاً منها، وبالتالي يكتسب التزام وولاءً قبلياً ويقوم بعد التحاقه بمنظمتها فعلياً بتنميته.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدداً من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي مايلي:

أ- الالتزام الشعوري:

هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة) Jaros, al et, 1993: 952 فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وان قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتماداً على ثلاث أسس متمثلة:

1- القيم المشتركة .

2- وضوح الأهداف وتطابقها.

3- الاندماج الشخصي .

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل (الطائي ، 2007م، ص87).

ب- الالتزام المعياري:

ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام . فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) .وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (Cardona & Lagomarion, 2003: 196).

ج- الالتزام المستمر:

وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (الصيرفي، 2005م ، ص 220-219) واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لايمكن له الاستغناء عنها وتمثل(علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة..... المنافع الأخرى) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.

6- مصادر الالتزام التنظيمي:

يعتمد الالتزام التنظيمي عل متغيرين هامين هما الفرد، والمنظمة.

من هنا فإن العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كثيرة، فمنها ما يحيط بيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل، ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه مثلاً وجد أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق بالمنظمة يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي، بمعنى أنه كلما

زاد إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء أدى ذلك إلى زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة، وعليه فإن مصادر الالتزام التنظيمي تتعدد وتنوع وهي كثيرة وقد قسمت إلى مجموعتين أساسيتين، أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للالتزام التنظيمي، بينما أطلق على المجموعة الثانية مصادر الدفع، أو الطرد للالتزام التنظيمي وهي كالآتي:

6-1- مصادر الجذب للالتزام التنظيمي:

ويقصد بها تلك المصادر التي تنمي وتجذب الالتزام التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، والمطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها ومن أهمها ما يلي:

• إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا، والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي. (اللوزي، مرجع سابق، ص126).

فمثلاً خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعاً من الإشباع لحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه.

ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والالتزام، فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح. (المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص42).

• وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

• إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد للإشباع المطلوب، بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. (عبد الوهاب علي محمد، 1982م، ص17).

وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها، وعليه إذا كانت المنظمة تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية، ويصلوا إلى الأهداف المحددة، فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك. (عبد الوهاب، نفس المرجع، ص154).

لذا فإن توافر أنظمة مناسبة الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات المستخدمة للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية للولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

فالالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين. (اللزوي، مرجع سابق، ص131).

• زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي للبناء في بيئة العمل، فقد عرفت المشاركة بأنها: "إدماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له هذه الأخيرة - التي هو عضو فيها - الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات"، بينما عرفها آخر بأنها: "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها". (ديفيز، 1974م، ص184).

وتقوم العملية على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات على أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديدا لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (اللوزي، مرجع سابق، ص130).

• الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد "بالمناخ التنظيمي" محصلة الظروف و المتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. (الكيسي عامر خضير، 1998م، ص57).

ويعرفه آخر بأنه "مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم". (القيوتي محمد قاسم، 1989م، ص150).

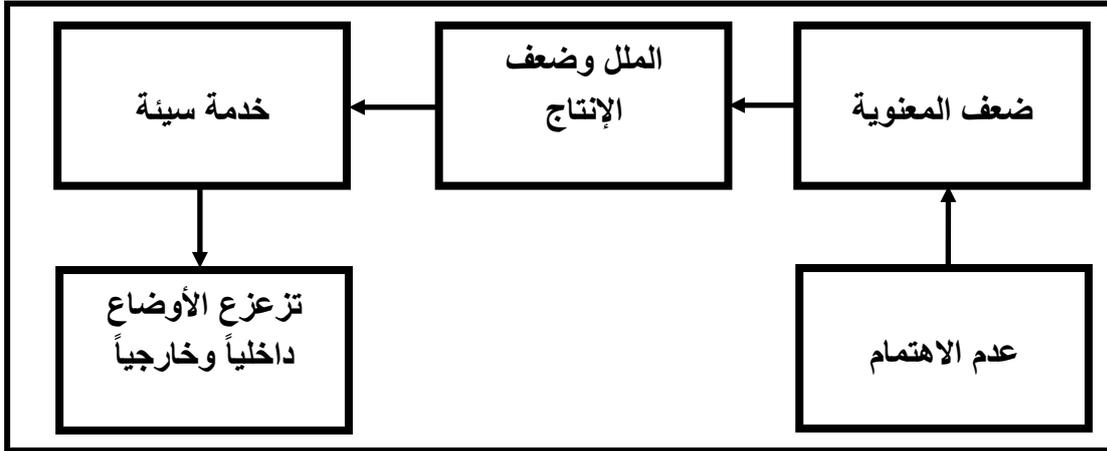
ومن المفترض أن المنظمات العاملين على حدّ سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة أو المثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تشجيع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي، ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص39).

6-2- مصادر الدفع أو الطرد للالتزام التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة تقضي على التزامهم وولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والاهم من ذلك كله على التزام العاملين، ومن أبرز العوامل الطاردة للالتزام التنظيمي ما يلي:

• تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتعفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة، والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للالتزام التنظيمي، ويوضح الشكل الآتي ما يترتب على عدم الاهتمام بالالتزام وذلك كما يلي:



شكل رقم (03): مصير عدم الاهتمام بالالتزام التنظيمي

• عدم الاستقرار والأمان الوظيفي :

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو "لا شيء مضمون!!". ولاشك أن التزام الموظف الذي

يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة والأخرى خارجها.

● سياسة الجزرة والعصا:

أن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه فمن الناحية "بالجزرة" تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمناصب أعلى، ومن ناحية أخرى "بالعصا" تهدد بأن يفقد كل هذه الميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الالتزام والانتماء الحقيقي للمنظمة. (السويدان طارق، والعدلوني محمد، 2003م، ص65-68).

7- النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء فيما يتعلق بأسبابها ونتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ولذلك سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وهي على النحو التالي:

أولاً: نموذج أتزيوني (atzioni) 1961م:

تعتبر كتابات " أتزيوني " من الكتابات الرائدة حول موضوع الالتزام التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة أو السلطة التي تملكها على حساب الفرد، هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحياناً الالتزام التنظيمي أو الولاء، من الممكن أن يتخذ ثلاث أشكال أو أنواع هي:

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد في منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

- الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، كما هو الحال عند نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى "أتزيوبي" أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة. (هيجان، 1998م، ص35-36).

ثانياً: نموذج ستيرز (Steers) 1977م:

يرى "Steers" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين "ستيرز" في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك.

ثالثاً: نموذج ستيفنز ورفاقه (stevens et-al): 1978م:

فقد قدموا نموذجاً لدراسة الالتزام التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

• الاتجاه التبادلي: ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الالتزام التنظيمي عبارة عن عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع، من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن اندماج الفرد للمنظمة، يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "لهربرت سايمون" (Herbert symon) التي تقوم على افتراض أن

إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما، وقبولهم للسلطة فيها، وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافهم الفردية ومن وجهة نظر "ستيفنز" ورفاقه فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل في:

- أن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى تلك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على التزام الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التحريبي بخصوص مخرجات سلوك الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

● **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضاً "ستيفنز" وتبتاه "بورتر" و"سميت" والذي وصفوا فيه الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها.

فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمان كبير بقيم المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم هذا الاتجاه النفسي في العديد من الدراسات التي استخدم فيها مقياس "بروتر وزملائه" لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات. (المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص 35-37).

رابعاً: نموذج انجل وبيري (Angle et perry) 1983م:

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي هما:

• نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:

ويقابل نموذج الالتزام السلوكي لدى "ستاو و سالانيك" ويقترح هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يُبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاماً وواضحاً وثابتاً وتطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد، كالعمر و الجنس والتعليم والخبرات السابقة، باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة، والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

• نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:

ويقابل نموذج الالتزام الموقفي عند "ستاو و سالانيك" ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة، وأن في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه " كوتر kotter " هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته. (هيجان، مرجع سابق، ص 40-42).

خامساً: نموذج كانتر (Kanter) 1986م:

حيث ترى أن هناك ثلاث أنواع من الالتزام نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها هذه الأنواع الثلاثة هي:

- **الالتزام المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها، ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواءً للأفراد أو لسياراتهم، إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.
- **الالتزام الرقابي:** هذا النوع ينشأ عندما يعتقد أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم، وترى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة أو في آن واحد. (هيجان، مرجع سابق، ص36-37).

سادساً: نموذج آلين و ماير (Allen et Mayer) 1990م:

- وقد عرف نموذج "آلين وماير" بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي حيث استناداً في نظرتهما للالتزام التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:
- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من الاستقلالية وتنوع في المهارات وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بإحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين.
 - وكذلك المكون يحدّد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي. (المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص47).
 - **الالتزام المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات، والتعويضات والمكافآت، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.

وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

● **الإلتزام المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل إلتحاقه بالمنظمة ((التطبيع التنظيمي))، وبالتالي يكون سلوك الفرد إنعكاساً لما يعتقد بأنه أخلاقي.

وهذه المكونات الثلاثة للإلتزام التنظيمي تؤثر على بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينهما فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة: هو التصور الذي يعد الإلتزام حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ولكن نجد أيضاً أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع الثلاثة السابقة، فالموظف الذي له إلتزام أو ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما صاحب الإلتزام المستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الإلتزام المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بالإلتزام بذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الإلتزام هذه مجتمعة.

8- العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي:

لقد حظي موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على ترسيخ الإلتزام لدى أفرادها، وكذلك رغبته الدائمة في وجوده من خلال تركيزه على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة للعمل على تقوية العوامل التي تؤدي إلى وجود ثقة لدى الأفراد المنتمين لها، لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد، وبالتالي فإن معرفة وفهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية فيها من الأهمية بمكان، وذلك لأن تمة تبادل اجتماعي بين الأفراد والمنظمات فكل جانب في هذا التبادل يترتب عليه دور الجانب الآخر ويعتمد كل منهما على الآخر حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطاتها من خلال الجهود البشرية، ولذا فإن الإنسان يمثل أهم وأغلى

عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الإنسان نتيجة لنقص الثقة التنظيمية أو تدني مستوى الالتزام التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد، وبالتالي على أداء المنظمة وفعاليتها وقدراتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها. (العمرى بدران عبد الرحمان، 2003م، ص4).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، مراحل، مصادره، أبعاده، النماذج المفسرة له، وأخيراً تطرقنا إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وانطلاقاً من أهمية الالتزام التنظيمي في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، كما يسهم في شعور الأفراد التابعين لها بالرضا والاعتزاز بالانتماء إليها.

تمهيد:

بعد ما عرضنا في الفصول السابقة إشكالية البحث وفرضيات الدراسة، وكذا الجانب النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض: إجراءات الدراسة الميدانية وذلك بعرض المنهج المتبع، وحدود الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها والدراسة الاستطلاعية، وأدوات الدراسة وخصائصها السيكمومترية، ثم إجراءات تطبيق الدراسة، والوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

1- المنهج البحث المستخدم في الدراسة : عرّف " روترز" المنهج على انه يستخدم في بلوغ غاية محددة كما يعرّف في المعجم الفلسفي " وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة." و يعرّف "بتل" المنهج بأنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي يقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة. (محمد قاسم, 2003, ص 52)

و يقصد بالمنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.(محي الدين محمد مسعد, 2000, ص 33) و لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي. حيث يستهدف المنهج الوصفي تقرير خصائص موقف معين أي وصف العوامل الظاهرة . (عبد الفتاح محمد دويدار, 2007, ص 76). و تهتم البحوث الوصفية بوصف الخصائص المختلفة و جمع المعلومات حول موقف اجتماعي أو مجتمع معين.(محمد عبد الظاهر الطيب و آخرون, 2000, ص 108)

و يعرف بأنه " أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة".

إن من أهم أهداف الأسلوب الوصفي في البحث هو فهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل. فالبحث الوصفي يوفر بياناته و حقائقه و استنتاجاته الواقعية باعتبارها خطوات تمهيدية لتحولات تعتبر ضرورية نحو الأفضل.

و يمكن إجمال أهداف الأسلوب الوصفي في البحث بالنقاط الرئيسية التالية:

- جمع بيانات حقيقية و مفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة فعلاً لدى مجتمع معين.

- تحديد المشكلات الموجودة و توضيحها.

- إجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات و تقويمها, و إيجاد العلاقات بين تلك الظواهر أو المشكلات.

- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة أو ظاهرة ما, و الاستفادة من آرائهم و خبراتهم في وضع تصور و خطط مستقبلية, و اتخاذ القرارات المناسبة لمواقف متشابهة مستقبلاً .

و من خلال تبني المنهج الوصفي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على ما كتب من دراسات و موضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- بناء استبيان لقياس الثقة والالتزام التنظيمي انطلاقاً من الدراسات السابقة.
- 3- توزيع الاستبيان على عينة من (30) موظف (أستاذ) في دراسة استطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان و إيجاد صدقه و ثباته.

2- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015\2016 في الفترة الممتدة ما بين 15 فيفري 2016 إلى 15 ماي 2016 .

ب- الحدود المكانية أجريت الدراسة في عشرة مدارس ابتدائية بدائرة أوقروت ولاية أدرار.

ج- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة أوقروت قوامها(98) أستاذ.

3- عينة الدراسة :

تعتبر المعاينة إحدى خطوات البحث العلمي والتي تهدف في أساسه إلى انتقاء عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. (موريس أنجوس (ترجمة): بوزيد صحراوي وآخرون, 2006, 2004, ص 301) ، والتي تفترض توفر مواصفات الإطار الجيد من خلال انتهاج الطريقة العشوائية (دقيقاً, منظماً, كافياً, جيداً... الخ) ، وأي غياب أو خلل في واحدة منها تؤدي إلى هشاشة البناء أو التصميم, أي إمكانية الشك في النتائج محل الدراسة.

وتستخدم العينة لغرض جمع معلومات معينة عن أي عامل من العوامل أو صفة من صفات الأفراد في المجتمع، يجب أخذ المعلومات من جميع أفراد المجتمع لغرض الوصول إلى المعلومات الحقيقية والدقيقة، كما يجب أن يكون عدد الأفراد كافياً لجمع المعلومات منه وكلما كان حجم العينة كبير كلما كان تمثيلها للمجتمع أدق وأفضل و إلى حدّ مناسب. (كمال عبد الحميد زيتون, 2004, ص 30). و قد بلغ مجتمع البحث قيد الدراسة (98) موظف (أستاذ) أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة "أوقروت" بولاية أدرار .

حيث قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية وهي تمثل نسبة 60% من المجتمع الأصلي و هي عينة كافية بحيث تم توزيع (100) استمارة وفي الأخير تم استرجاع (98) استمارة كانت صالحة للمعالجة الإحصائية.

جدول رقم (01) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
55,72%	58	من 20 إلى 30 سنة
44,28%	40	من 31 إلى 41 سنة

نلاحظ في الجدول المبين أعلاه أن الموظفين (الأساتذة) الذين سنهم من (20 إلى 30) سنة (58) موظف و الذين يمثلون (55,72%) أكثر من الموظفين الذين سنهم من (31 إلى 41) سنة (40) (أستاذ) و الذين يمثلون (44,28%) و هذا ما يدل على أن هناك نسبة كبير من الموظفين في مرحلة الشباب.

جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
74,28%	54	ذكور
25,71%	44	إناث

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الذكور بلغ (54) شخص الذين يمثلون نسبة (74,28%)، أقل من عدد الإناث الذي بلغ عددهم (44) شخص و الذين يمثلون نسبة (25,71%).

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
52%	51	عزاب
48%	47	متزوجون

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تقارب في عينة الدراسة بين العزاب المتزوجون فقد بلغ عدد عينة العزاب (51) بنسبة (52%) وبلغ عدد المتزوجين (47) بنسبة (48%).

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساس البحث العلمي بما يتحقق من خلالها من معرفة لصلاحية أدوات البحث وتعميق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة.

أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة "أوقروت" بولاية أدرار ، بحيث قمنا بتوزيع نماذج من الاستمارة كخطوة أولية على عينة استطلاعية بلغ عددها ثلاثون (30) أستاذ، موزعين بطريقة عشوائية ولم يجد الأساتذة صعوبة فيما يخص الإجابة عن عبارات الاستبيان والجدول الآتي يبين توزيع العينة الاستطلاعية على حسب السن .

جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية على حسب السن.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	23	76,67%
من 31 إلى 41 سنة	07	23,33%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أعلى نسبة عادت للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) سنة والتي بلغت (76,67%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (31-41) سنة، بنسبة (23,33%).

جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الذكور بلغت (60%) و نسبة الإناث تمثل (40%) من العينة الإستطلاعية.

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
20%	6	أعزب
80%	24	متزوج

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة ممن المتزوجين بلغت (80%) و نسبة العزاب تمثل (20%) من العينة الإستطلاعية.

5- أدوات الدراسة: اشتملت الأدوات المستعملة في هذه الدراسة على استبيانين متمثلين

في استبيان الثقة التنظيمية واستبيان الالتزام التنظيمي.

يعرّف الاستبيان: على أنه " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة

يجري تعبئتها من قبل المستجيب " (سامي محمد ملحم, 2000, ص307)

ويطلق اصطلاح الاستبيان : على أنه مجموعة الأسئلة التي يوجهها الباحث للأشخاص

كالكتابة على صحيفة، ويطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجده معهم, وتسمى

الصّحيفة المدوّنة عليها الأسئلة باستمارة الاستبيان. إذن فهو عبارة عن أداة لجمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مُبوبة ومصنّفة صمّمت خصيصًا لخدمة أغراض موضوع الدّراسة، مصاغة ببدائل. (إسماعيل محمد بن قانة، 2011، ص 13).

والاستبيان المصمم كان ذو عبارات أو أسئلة مغلقة، وقد صمم الاستبيان بعد الإطلاع على بعد الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها المقاييس التي استخدمتها، والاستبيان المصمم يقيس العلاقة بين الثقة التنظيمية، في أبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بالأولياء والطلبة)، وعناصر الالتزام التنظيمي (التطابق، الرغبة في الاستمرار، الوفاء والإخلاص). وفي ما يلي يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يشتمل على بيانات شخصية عن الأساتذة والمتمثلة في: السن، والجنس، والحالة الاجتماعية.

الجزء الثاني: ويتألف من (24) عبارة تقيس الثقة التنظيمية في بعديها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة).

- العبارات من (01-80) تقيس الثقة بالمشرفين.
- العبارات من (09-16) تقيس الثقة بزلاء العمل.
- العبارات من (17-24) تقيس الثقة بإدارة المنظمة.

الجزء الثالث: ويتألف من (15) عبارات تقيس الالتزام التنظيمي، في أبعاده (التطابق، الرغبة في الاستمرار، الوفاء والإخلاص)، موزعة على النحو التالي:

- العبارات من (25-29) تقيس التطابق.
- العبارات من (30-34) تقيس الرغبة في الاستمرار.
- العبارات من (35-39) تقيس الوفاء والإخلاص.

جدول رقم (07) يوضح بدائل أداة الدراسة.

وقد تم تحديد هذا الجزء من الاستبيان بإعطاء كل عبارة خمسة خيارات وأوزان هي:

موافق غير بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل البنود
1	2	3	4	5	البنود الإيجابية
5	4	3	2	1	البنود السلبية

6- الخصائص السيكومترية للأدوات:

حتى يتم التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة يجب حساب الصدق والثبات.

6-1- تعريف الصدق: الاختبار الصادق (الصحيح) هو الذي يقيس ما أعد من أجل قياسه فعلا ، أي يقيس الوظيفة التي أعد لقياسها ، ولا يقيس شيء مختلف ، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به. (عبدالرحمن، سعد 1403، ص 197).

وعرّفه "جياسفورد" Guilford بأنه: تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار و بعض مقاييس أو محاكاة الأداة في المواقف الاجتماعية (بشير معمري، 2002، ص 159).

أ- صدق المقارنة الطرفية: وهي ترتيب درجات المقياس ترتيبًا تنازليًا وتقسيمها إلى ثلاثة أقسام حيث تساوي نسبة كل قسم أو فئة (27%) ثم نقارن بين متوسطي المجموعتين ثم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين، فإذا كانت الفروق دالة إحصائيًا نقول أن الاختبار يميّز بين فئتين العليا والدنيا، ومنه فالاختبار صادق (فؤاد البهي السيد، 2005، ص 404).

كما تعتبر المقارنة الطرفية من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في ميزان بمتوسط درجات الضعفاء في الميزان نفسه. (محمود منسي، سهير كامل أحمد، 2002، ص 479).

و ذلك بتطبيق اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات.

و بعد حساب صدق المقارنة الطرفية الثقة توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (08) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقة.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=11		العينة العليا ن=11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند 0,01	11,01	20	1,96	24,36	0,60	31,18

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن "ت" دالة عند 0,01 و منه نستنتج أن هناك فروق

فالأداة صادقة بالنسبة لاستبيان الثقة.

جدول رقم (09) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الالتزام.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=11		العينة العليا ن=11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند 0,01	7,50	20	0,40	14,81	4,36	24,72

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن "ت" دالة عند 0,01 و منه نستنتج أن هناك فروق فالأداة صادقة بالنسبة للالتزام.

ب- الصدق الذاتي: وهو في الحقيقة يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ أن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء المقياس أو بمعنى آخر الدرجات الحقيقية.

يُعرّف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. و بذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ننسب إليه صدق الاختبار. و بما أن الثبات يقوم في جوهره على معامل ارتباط الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها إذا أعيد إجراء الاختبار على نفس مجموعة الأفراد التي أجري عليها أول مرة إذا فالصلة وثيقة بين الثبات و الصدق الذاتي . و يقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. (فؤاد البهي السيد، 2005، ص402).

لقد قدر الصدق الذاتي للثقة بعد حساب الثبات ب : 0,66 مما يدل على أن الاستبيان صادق و فعلاً يقيس ما أعد لقياسه.

أما بالنسبة للالتزام فقد قدر الصدق الذاتي بعد حساب الثبات ب : 0,87 مما يدل على أن الاستبيان صادق و فعلاً يقيس ما أعد لقياسه.

6-2- تعريف الثبات: وهو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف متماثلة ، أو مدى الاتساق في الإجابة على الإستبانة من قبل المستجيب إذا الإستبانة نفسها طبقت عدة مرات في نفس الظروف.

أ- طريقة حساب الثبات بالتجزئة النصفية: هذه الطريقة تعتمد على تقسيم مفردات المقياس إلى قسمين، أو نصفين ثم يجري ربط الدرجات في كلا النصفين، وغالباً ما يتم تقسيم المفردات إلى مجموعتين: الأولى تحتوي المفردات ذات الأرقام المفردة، والثانية ذات الأرقام الزوجية (عودة، أحمد سليمان، 1413هـ) ص 185 ، (عبدالرحمن، سعد 1403هـ). ص 203.

و بعد تطبيق الثبات باستخدام التجزئة النصفية للثقة توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (10) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للثقة.

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
0,01	0,66	0,49	

الملاحظ من الجدول أن بعد تطبيق معامل الارتباط برسون تحصّلنا على معامل الارتباط "ر" يساوي 0,49 وبتعديل هذه القيمة بمعادلة سيرمان براون تحصّلنا على ثبات قدره 0,66 وهو ما يدلّ على أنّه معامل ثبات جيّد فالاختبار إذن ثابت بالنسبة للثقة.

جدول رقم (11) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للالتزام.

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
0,01	0,87	0,77	

الملاحظ من الجدول المبين أعلاه أن بعد تطبيق معامل الارتباط برسون تحصّلنا على معامل الارتباط "ر" يساوي 0,77 وبتعديل هذه القيمة بمعادلة سيرمان براون تحصّلنا على ثبات قدره 0,87 وهو ما يدلّ على أنّه معامل ثبات جيّد فالاختبار إذن ثابت بالنسبة للالتزام.

ب- الثبات بطريقة الفاكرونباخ: معامل الفا كرونباخ يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة , ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده. (بشير معمريه, 2007, ص184) حيث تمّ تقدير معامل الثبات الفاكرونباخ ب :

0,62 و هي قيمة دالة عند 0,01 مما يعني أن الاستبيان الأول ثابت.

0,84 و هي قيمة دالة عند 0,01 مما يعني أن الاستبيان الثاني للالتزام يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

7- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة تم إعداد ذلك في الصورة النهائية لتطبيقهما ميدانيا على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة أوقروت بأدرار، ولقد تم توزيع نسخ الاستبيان عن طريق الباحث وبعض الأساتذة ، ولقد توزيع 100 نسخة تم استرجاع 98 منها ، صالحة للمعالجة الإحصائية.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات أداة الدراسة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها و معالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19.0) و ذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية: و ذلك حسب القانون التالي :

$$\frac{ن م}{ن} \times 100 = س$$

ن

حيث : ن م = النسبة المئوية س = عدد التكرارات

ن = عدد العينة (مقدم عبد الحفيظ, 2003, ص404).

2- المتوسط الحسابي: الهدف من حسابه هو معرفة متوسط درجات أفراد العينة وكذلك استخدامه في الانحراف المعياري وكذا استعماله في معادلة الاختبار "ت" ، ومعادلته بالشكل التالي :

$$\bar{m} = \frac{\text{مجم س}}{ن}$$

حيث أن:

$$\bar{m} = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$\text{مجم س} = \text{مجموع درجات أفراد العينة}$$

$$ن = \text{عدد أفراد العينة} \quad (\text{مقدم عبد الحفيظ, 2003, ص 69}).$$

3- الانحراف المعياري: الهدف منه معرفة قيمة تباعد درجات الأداة عن متوسطها الحسابي وكذا استخدامه في معادلة الاختبار "ت".

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجم (س-م)}^2}{ن}}$$

$$\bar{m} = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$ع = \text{الانحراف المعياري}$$

$$ن = \text{عدد درجات أفراد العينة}$$

$$س = \text{الدرجة}$$

(أحمد محمد الطيب, 1999, ص 97).

4- معامل الارتباط "بيرسون": يستعمل لمعرفة العلاقة بين متغيرين كميّين حيث :

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - \text{مج س} \cdot \text{مج ص}}{\sqrt{(n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2)(n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)}}$$

ر : معامل الارتباط "بيرسون"
س : درجات المتغير الأول

ن : عدد أفراد العينة
ص : درجات المتغير الثاني

مج : مجموع القيم
(أحمد محمد الخطيب, 1999, ص144)

5- اختبار "ت" : لعينتين مستقلتين متساويتي العدد حيث :

$$t = \frac{\bar{m}_2 - \bar{m}_1}{\sqrt{\frac{s_1^2 + s_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

1م = المتوسط الحسابي للعينة الأولى.

2م = المتوسط الحسابي للعينة الثانية.

1ع = الانحراف المعياري للعينة الأولى.

2ع = الانحراف المعياري للعينة الثانية.

ن = عدد أفراد العينة.

6- معامل الفاكرونباخ :

$$\alpha = \frac{\text{مج ع}^2 - \frac{(\text{مج ع}^2)^2}{n}}{\text{مج ع}^2 - \frac{(\text{مج ع}^2)^2}{n}}$$

حيث أن :

$$ع^2 ب = \text{مجموع تباينات البنود.}$$

$$ع^2 د = \text{تباين الاختبار الكلي.}$$

$$ن = \text{عدد بنود الاختبار.}$$

7- معادلة سييرمان براون :

$$ر.أ. = \frac{2 ر}{ر + 1}$$

حيث أن:

ر.أ. = هو معامل ثبات بعد التعديل من أثر التجزئة.

ر = معامل ثبات قبل التعديل من أثر التجزئة. (أحمد محمد الطيب, 1999م, ص296).

تمهيد:

بعد ما تعرّضنا في الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة التي سنتطرق لها ، استناداً إلى الدراسات السابقة وما تضمّنه الإطار النظري للدراسة.

1- عرض النتائج:

1- نتائج الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

جدول رقم (12): يوضح نتائج معامل الارتباط

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقة/ الالتزام	0,29	دال عند 0,01

فقد توصلنا من خلال النتائج الجزئية لأساتذة التعليم الابتدائي العاملين بمقاطعة دائرة أوقروت، إلى وجود علاقة بين المتغيرين (الثقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي)، حيث وجد أن معامل الارتباط بلغ (0,29)، أي صحة وثبوت هذه الفرضية والتي تقول بوجود العلاقة الارتباطية بين الثقة والالتزام (دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01).

2- نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس.

جدول رقم (13) يوضح نتائج الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الجنس.

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الذكور	54	104.55	2,68	96	0,85	غير دالة عند 0,05
الإناث	44	105.45	3,30			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (0,85) و هي قيمة غير دالة عند (0,05) أي انه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الجنس، أي أن الجنس لا يعتبر كمحدد لثقة الأساتذة بالمدارس الابتدائية لمقاطعة أوقروت تجاه الإدارة والزملاء والأولياء والطلبة.

3- نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أن هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن.

جدول رقم (14) يوضح نتائج الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف السن.

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
من 20 إلى 30 سنة	58	104.24	4.31	96	1.62	غير دالة عند 0,05
من 31 إلى 41 سنة	40	106	5.83			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (1.62) و هي قيمة غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف السن، أي أن الثقة التنظيمية لا تختلف باختلاف سن أساتذة التعليم الابتدائي بأفروت .

4- نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أن هناك فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (15) يوضح نتائج الفروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الحالة الاجتماعية
غير دالة عند 0,05	1.03	96	4.39	104.45	51	عزاب
			5.65	105.51	47	متزوجون

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (1.03) و هي قيمة غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة.

5- نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أن هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس.

رقم (16) يوضح نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الجنس
غير دالة عند 0,05	0,59	96	2,68	66,57	54	الذكور
			3,30	66,93	44	الإناث

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (0,85) و هي قيمة غير دالة عند (0,05) أي انه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الالتزام التنظيمي أي أن الجنس لا يعتبر كمحدد للالتزام التنظيمي للموظفين الأساتذة بالمدارس الابتدائية لمقاطعة أوقروت.

6- نتائج الفرضية السادسة: تنص الفرضية السادسة على أن هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن.

رقم (17) يوضح نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف السن.

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
من 20 إلى 30 سنة	58	66,77	3,27	96	0,17	غير دالة عند 0,05
من 31 إلى 41 سنة	40	66,67	2,49			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (1.62) و هي قيمة غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف السن، أي أن السن لا يعتبر كمحدد للالتزام التنظيمي لأساتذة التعليم الابتدائي.

7- نتائج الفرضية السابعة: تنص الفرضية السابعة على أن هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الحالة الاجتماعية.

رقم (18) يوضح نتائج الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
عزاب	51	67.19	3.09	96	1.61	غير دالة عند 0,05
متزوجون	47	66,23	2,75			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" (1,61) و هي قيمة غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة، وهي غير دالة إحصائياً وبالتالي عدم صحة الفرضية السابعة.

2- تفسير ومناقشة النتائج:

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين المتغيرين (الثقة وعلاقتها والالتزام التنظيمي)، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها والمبينة في الجدول (12) ثبت صحة هذه الفرضية.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها (حكمت، 2010م)، بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" تناول فيها كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تمت معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحققه الالتزام التنظيمي، وهذا يتم خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه توجد فروق في

مستوى الثقة التنظيمية باختلاف الجنس، أي أن الجنس لا يعتبر كمحدد للثقة التنظيمية لأسانذة التعليم الابتدائي.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بإعدادها (آدم العتيبي، سنة 2000م)، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقة العمل بين الذكور والإناث. أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسطات ثقة العمل بين الإناث: المتزوجات اللاتي لديهن أطفال، والغير متزوجات. (آدم العتيبي، 2000م، ص: 01-39).

وتختلف هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها "هوثرون" التي تقول أن هناك فروق بين الجنسين وذلك على حسب الوظيفة التي يمارسونها فالذكور يكون لديهم القدرة على التحمل، أما الإناث تكون القدرة ضعيفة، مما يؤدي ذلك إلى وجود فروق بين الجنسين.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية، على أنه توجد فروق في

مستوى الثقة التنظيمية باختلاف السن ومن خلال النتائج المبينة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة التي قام بها "دهرمان جادان Dahrman 1971 gadan"، وتوصلت الى أنه توجد فروق شخصية بين العمال بإختلاف السن، فالأفراد الذي يبلغ عمرهم بين (35- 50)، يكون لديهم أعلى نسبة ضغوط في العمل. (Dahman.B.1971,p123-129).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها "آدم العتيبي، سنة 1993م)، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كبر عمر الفرد وارتفع مستواه التعليمي كلما زاد ولاؤه التنظيمي. (آدم العتيبي، 1993م ص: 109-134). وهو ما توصلت له دراستنا كذلك بعدم وجود فروق في السن بين الاساتذة من جانب الثقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

4- تفسير ومناقشة نتائج لفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق في مستوى

الالتزام التنظيمي والثقة باختلاف الحالة الاجتماعية للعينة.

و تتفق نتائج هذه الدراسة عن دراسة (أيمن المعاني 1999م) وكانت بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية" وهدفت إلى كشف عن مدى الالتزام التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في التنظيم الحالي، الراتب، الحالة الاجتماعية، سن الجنس).

- أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من:

(المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين) والجنس
(لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائياً.

3- الإستنتاج العام:

من خلال عرض و مناقشة و تفسير النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة, توصلنا إلى

النتائج التالية:

- ثبت صحة الفرضية الأولى فقد توصلت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة بين متغيري الدراسة (الثقة طبيعة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي)، وذلك من خلال النتائج المحصل عليها من معامل الارتباط (0,90) وهو معامل ارتباط قوي دال احصائيا، أي أنه كلما ارتفعت الثقة بين الاساتذة والادارة كلما زاد الإلتزام التنظيمي والعلاقة موجودة بينهما، كما أنه كلما كانت طبيعة العمل منظمة وفيها مسؤوليات كان الإلتزام عاليا وذلك ما دلت عليه النتائج الكلية لمعامل الارتباط (0,90).
- تحقق الفرضية الثانية قائمة على أنه لا توجد فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الجنس، من خلال نتائج التحليل باستخدام اختبار "ت" (0,39) دالة عند 0,05 مما يدل على وجود فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي والثقة أي أن الجنس يعتبر كمحدد للإلتزام التنظيمي للموظفين (الأساتذة) ، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المجتمع الذي يوفر كل الفرص الملائمة للطرفين، وخاصة المهنية منها.
- عدم تحقق الفرضية الثالثة القائمة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف السن، من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام إختبار "ت" (0,41)، تبين أنها غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف السن، أي أن السن لايعتبر كمحدد للإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقة بالنسبة للأساتذة التعليم الابتدائي العاملين بدائرة أوقروت.
- عدم تحقق الفرضية الرابعة القائمة توجد فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي والثقة باختلاف الحالة الاجتماعية للعينة، من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام إختبار "ت" (0,40)، تبين أنها غير دالة عند (0.05)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي والثقة باختلاف معيار الحالة الاجتماعية لمجتمع الدراسة، أي أن الحالة الاجتماعية لا تعتبر ضابطا للإلتزام التنظيمي والثقة ما بين الموظفين الأساتذة

4- إقتراحات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج فإنه يمكن إقتراح مايلي:

- اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل و تنمية المهارات والقدرات المهنية.
- انشاء برامج التكوين والتدريب المستمر للموظفين من أجل التكيف مع كل ما هو جديد في ميدان البحث العلمي.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية الوطنية بتمتين ثقة العمل بين العاملين وذلك باستخدام استراتيجيات لتحفيز واستشارة دافعية الاساتذة بخلف فضاءات ايجابية وامتيازات مفيدة للموظفين مثل (استراتيجية إدارة الوقت، واستراتيجية إدارة الثقة) كإعادة النظر في عدد ساعات العمل مثلا.
- توفير برامج عمل مريحة و غير مكتنظة لتفادي فقدان الثقة بين الموظفين.
- توفير الوسائل والتجهيزات الضرورية للعمل والتي تتيح للأساتذة العاملين القيام بمهامهم على أكمل وجه.
- إجراء بحوث تتناول علاقة الثقة بالالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، الأمن النفسي، الدافعية للإنجاز، حوادث العمل... الخ
- اجراء بحوث عن "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسات أخرى.

خاتمة:

ومن خلال هذه الدراسة تم الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي لدائرة اوقروت ولاية ادرار، وبعد تطبيق استبيان على عينة مكونة من (30) فرد و بعد التأكد من صدقها و ثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية, و قد توصلنا إلى أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي عالية جدا وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي باختلاف الجنس، كما أنه لا توجد فروق في مستوى الثقة والإلتزام التنظيمي باختلاف السن، إضافة الى انه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي والثقة باختلاف الحالة الاجتماعية للسادة الأساتذة.

فدراستنا "للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" يعتبر خطوة إضافية تضاف إلى ميدان علم النفس العمل والتنظيم، ودراسة ثقة العمل ليس أمرا سهلا، وذلك لما يتميز به من تغيير سريع، وتداخل عوامل شتى , كل هذا يمكن ان يسלט الضوء نحو مواضيع ذات العلاقة بالمتغير , ويطرح تساؤلات عن مستقبل التعليم في الجزائر ، ومصير معلمي الأجيال لان ولائهم والتزامهم للمؤسسات التعليمية يعد عاملا حاسما في تطوير التعليم، ونباء أجيال يمكنها تحسين الواقع التربوي وتطويره

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- الخفاجي، حاكم جبوري (2012م) التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(14)، ع(03).
- 2- الرفاعي، رجب حسين محمد(2004م)، دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين (كلية التجارة جامعة سيوط) - مصر مج(21)، العدد(37).
- 3- الرفاعي، رجب حسين محمد(2009م)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت.
- 4- الزهيري، أميرة أحمد (2011م)، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- 5- السعودي، موسى (2005م)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (01).
- 6- السواط، طلق وسندي، طلعت والشريف، طلال، 2000م، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، الطبعة الثانية، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 7- السويدان، طارق، و العدلوني، محمد، 2003م، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟ دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
- 8- الشكرجي، أسماء طه نوري،(2008م)، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 9- الطائي، رنا ناصر، صبر(2007م)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- العتيبي، سعود، محمد والسواط، طلق عوض الله، 1997م، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، عدد 70، مسقط.

- 11- العمري، بدران عبد الرحمان، 2003م، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، معهد الإدارة العامة، الرياض، م.ع. السعودية.
- 12- العنزري، بسام مناوور (2004م)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية قسم إدارة عامة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 13- الغامدي، عبد الله (1990م)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج(04)، العدد(03).
- 14- القريوتي، محمد قاسم، 1989م، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- الكبيسي، عامر خضير 1998م، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر.
- 16- الكساسبة، محمد، والفاعوري، عبير (2010م)، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد، الأردن.
- 17- الكعبي، حميد سالم (2013م)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد (32).
- 18- اللوزي، موسى، 1999م، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان.
- 19- المطيري، تامر ملوح، 1990م، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، م.ع. السعودية.
- 20- المعاني، أيمن عودة، 1996م، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 21- المغربي، كامل محمد، 1994م، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- 22- اندرو دي سيزلاقي، ومارك جي والاس 1991م، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 23- أوشي، وليم، 2004م، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة محمد يسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، م.ع.السعودية.
- 24- بشير معمريه 2002م، القياس النفسي و تصميم الاختبارات النفسية للطلاب و الباحثين ط1، منشورات شركة باتنيت، باتنة، الجزائر.
- 25- حواس، أميرة محمد رفعت (2003م). أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
- 26- ديفيز، كيث 1974م، السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف دار نُهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 27- رشيد، مازن فارس (2003م)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض محددات والآثار دورية الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (03).
- 28- شاهين، ماجد إبراهيم (2010م)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وآثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- 29- عبد الوهاب، علي محمد، 1982م، الحوافز في المملكة العربية السعودية، مطابع الإدارة العامة، الرياض، م.ع.السعودية.
- 30- فرج، شذى إبراهيم حسين (2013م)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة: أطروحة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى.
- 31- متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي (2008م)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (10)، ع (02).
- 32- هيجان عبد الرحمان أحمد، 1998م، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. م.ع.السعودية.

مواقع الإنترنت:

- 1- www.liberty-land.net
- 2- www.wikipedia.org

1- استبيان الثقة التنظيمية :

درجة الموافقة				العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
				يعد مدير هذه المدرسة كفيء في عمله	ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير
				يثق معلمو هذه المدرسة باستقامة المدير	
				يثق معلمو هذه المدرسة في المدير	
				يعمل مدير هذه المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين	
				يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على المدير	
				لا يُبدي مدير هذه المدرسة اهتماما بالمعلمين	ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء
				يشك معلمو هذه المدرسة بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير	
				يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين	
				يؤدي معلمو هذه المدرسة أعمالهم بشكل جيد	
				يثق معلمو هذه المدرسة ببعضهم البعض	
				يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على بعضهم حتى في المواقف الصعبة	ثقة أعضاء هيئة التدريس في الطلبة والآباء
				يعد معلمو هذه المدرسة منفتحين على بعضهم	
				لدى معلمي هذه المدرسة ثقة تامة بزملائهم	
				عندما يخبرك معلمو هذه المدرسة شيئاً ما يمكنك تصديقه	
				يحذر معلمو هذه المدرسة من بعضهم	
				يشك معلمو هذه المدرسة في بعضهم	ثقة أعضاء هيئة التدريس في الطلبة والآباء
				يهتم طلبة هذه المدرسة ببعضهم	
				يثق معلمو هذه المدرسة بطلبتهم	
				يمكن الاعتماد على طلبة هذه المدرسة في إنجاز أعمالهم	
				يثق معلمو هذه المدرسة بالآباء	
				يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي	
				يصدق معلمو هذه المدرسة ما يقوله الآباء لهم	
				يعتقد معلمو هذه المدرسة بأن معظم الآباء يؤدون عملاً	
				يعد طلبة هذه المدرسة كتومين	

2- استبيان الالتزام التنظيمي:

درجة الموافقة					العبـارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					اشعر بأني سأكون سعيدا في العمل لقضاء بقية مسيرتي مع هذه المدرسة.	الالتزام التنظيمي العاطفي
					استمتعت بالنقاش عن المدرسة مع الناس خارجه.	
					اشعر حقا بان مشاكل هذه المدرسة هي مشاكلي الخاصة.	
					اهتمامات هذه المدرسة هي نفس اهتماماتي الشخصية.	
					اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المدرسة.	
					أرى من الخطأ مغادرة المدرسة حاليا، حتى لو كان الأمر مفيدا لي.	الالتزام التنظيمي المعياري
					سأشعر بالذنب إذا غادرت المدرسة في هذه الظروف.	
					هذه المدرسة تستحق أخلاصي وولائي لها.	
					لا أأعده المدرسة حاليا لأنني أشعر بالالتزام ومسؤولية تجاه تلاميذ هذه المدرسة.	
					أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المدرسة.	
					لا ارغب في ترك المدرسة لان بدائل العمل المتاحة قليلة.	الالتزام التنظيمي المستمر
					بقائي في المدرسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي.	
					اشعر بان لدي خيارات محدود جدا لان أفكر في ترك العمل المدرسة.	
					ترك المدرسة يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود وظيفة أخرى تجاربه من ناحية الفوائد.	
					ترك المدرسة في القريب العاجل، سيكون مكلف جدا بالنسبة لي.	

Engagement	Equal variances assumed	2.353	.128	-.591-	96	.556	-.35774-	.60503	-1.55871-	.84322
	Equal variances not assumed			-.579-	82.237	.564	-.35774-	.61809	-1.58726-	.87177
Confien	Equal variances assumed	4.944	.029	-.878-	96	.382	-.89899-	1.02435	-2.93231-	1.13433
	Equal variances not assumed			-.856-	80.153	.395	-.89899-	1.05051	-2.98951-	1.19153

T-Test (غير دالة إحصائية) الفروق في الالتزام والثقة باختلاف الحالة الاجتماعية (غير دالة إحصائية)

Group Statistics

	Sutition	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Engagement	1.00	51	67.1961	3.09851	.43388
	2.00	47	66.2340	2.76793	.40374
Confien	1.00	51	104.4510	4.39233	.61505
	2.00	47	105.5106	5.65252	.82450

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Engagement	Equal variances assumed	1.198	.276	1.616	96	.109	.96204	.59542	-.21987-	2.14394
	Equal variances not assumed			1.623	95.912	.108	.96204	.59267	-.21442-	2.13849
Confien	Equal variances assumed	4.155	.044	-1.041-	96	.301	-1.05966-	1.01821	-3.08079-	.96147
	Equal variances not assumed			-1.030-	86.731	.306	-1.05966-	1.02864	-3.10427-	.98496

T-Test (غير دالة إحصائية) الفروق في الالتزام والثقة باختلاف السن

Group Statistics

	Age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Engagement	3.00	58	66.7759	3.27694	.43028
	4.00	40	66.6750	2.49499	.39449
Confien	3.00	58	104.2414	4.31769	.56694
	4.00	40	106.0000	5.83095	.92195

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Engagement	Equal variances assumed	7.013	.009	.164	96	.870	.10086	.61331	-1.11655-	1.31828
	Equal variances not assumed			.173	94.998	.863	.10086	.58375	-1.05804-	1.25976
Confien	Equal variances assumed	4.833	.030	-1.715-	96	.089	-1.75862-	1.02520	-3.79362-	.27638
	Equal variances not assumed			-1.625-	67.471	.109	-1.75862-	1.08232	-3.91867-	.40143