

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: زهرة ولعة  
بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي  
شركة سوناطراك  
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي  
مسعود

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018 /05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: كاوجة بشير... أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... رئيسا  
الأستاذة: تيشات سلوى... أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مشرفا ومقررا  
الأستاذ: مزهودة نور الدين ... أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: زهرة ولعة  
بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي  
شركة سوناطراك  
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي  
مسعود

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018 /05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: كاوجة بشير... أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... رئيسا  
الأستاذة: تيشات سلوى... أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مشرفا ومقررا  
الأستاذ: مزهودة نور الدين... أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير... إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى...

التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريادة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأثارت لي درب حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف... إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى...

الشموع التي أضاءت لي مشواري إخوتي الأعماء التوأم ريتاج ومعتم بالله ، التوأم حسن وحسين ، ممد ، تقي الدين ، التوأم سمية ، أمية ، وفقهم الله في دراستهم.

إلى...

رفيقات دربي صديقاتي العزيزات

إلى ...

كل عبور على دينه ووطنه

إلى ...

كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي .

زهرة

## الشكر:

الحمد لله الذي منا علي بالوصول إلى هذه المنزلة التي ما كنت لأبلغها إلا بفضله والحمد لله عز وجل الذي ألممني الصبر والثبات ومدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة تهاني سلوي التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، حول الموضوع، وأرائها السديدة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات .

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل. وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل : مناصرة رشيد

"حسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

## دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية في شركة سوناطراك المديرية الجهوية لقسم الإنتاج"

### ملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في مصلحة الموارد البشرية التابعة للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك بحاسي مسعود، حيث تكون مجتمع الدراسة من (183) عامل ، أما العينة فقد تم توزيع (100) إستبيان على عمال هذه الشركة وقد تم استرجاع (90) إستمارة إستبيان صالحة للتحليل فتم إستخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج (SPSS) نسخة (19) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك ووجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي، وبينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط (27.6%) وأتضح أن الثقة التنظيمية تفسر (7.6%) من الإلتزام التنظيمي، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة).

الكلمات المفتاح : ثقة تنظيمية، إلتزام تنظيمي، شركة سوناطراك.

### Abstract :

The study aimed to know the relationship between organizational trust and organizational commitment in the Human Resources Department of the Regional Directorate The production department of Sonatrach hassi Massoud, where the study population of (183) workers, and the sample has been distributed(100) questionnaire on the workers of this company has been retrieved (90) questionnaire valid for the analysis of the method was used Descriptive in the theoretical chapter was based on a case study methodology in the applied part and statistical processing was done by Program (spss) copy (19) The study summarized the following results: It was found that there is an average level of organizational trust in Sonatrach and a high level of regulatory compliance. The results showed that there is a low correlation between confidence (27.6%) and organizational confidence was explained (7.6%) from The study showed that there were no statistically significant differences in the respondents' responses to the study (Gender, age, educational attainment, length of service, permanence Function).

**Keywords: Organizational trust, organizational commitment, Company Sonatrach.**

## قائمة المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات   |
|--------|---|
| V      | الإهداء   |
| VI     | الشكر   |
| VII    | ملخص  |
| VIII   | قائمة المحتويات   |
| LX     | قائمة الجداول   |
| X      | قائمة الأشكال البيانية  |
| XL     | قائمة الملاحق   |
| أ      | مقدمة   |
| 1      | <b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي</b> |
| 3      | <b>المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي</b>           |
| 3      | المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية                                    |
| 7      | المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الإلتزام التنظيمي                                   |
| 11     | المطلب الثالث : العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي                      |
| 12     | <b>المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي</b>        |
| 12     | المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية  |
| 16     | المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية  |
| 17     | المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                      |
| 22     | <b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>   |
| 24     | <b>المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة</b>  |
| 24     | المطلب الأول: طرق الدراسة   |
| 25     | المطلب الثاني: أدوات الدراسة  |
| 27     | <b>المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها</b>                                      |
| 27     | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة   |
| 35     | المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها   |

|    |               |
|----|---------------|
| 51 | خاتمة         |
| 53 | قائمة المراجع |
| 58 | الملاحق       |
| 71 | الفهرس        |

### قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 17         | أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                                   | (1-1)      |
| 26         | مقياس ليكارت الثلاثي  | (1-2)      |
| 26         | مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت)   | (2-2)      |
| 27         | معاملات الثبات لشركة سوناطراك قسم الإنتاج باستخدام طريقة ألفا كرونباخ                 | (3-2)      |
| 27         | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس  | (4-2)      |
| 28         | توزيع أفراد العينة حسب العمر  | (5-2)      |
| 28         | توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي   | (6-2)      |
| 29         | توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية/سنة  | (7-2)      |
| 30         | توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة   | (8-2)      |
| 30         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الثقة بالمشرفين)      | (9-2)      |
| 31         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الثقة بزلاء العمل)    | (10-2)     |
| 32         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الثقة بإدارة المنظمة) | (11-2)     |
| 33         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الإلتزام الشعوري)      | (12-2)     |
| 34         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الإلتزام المعياري)     | (13-2)     |
| 35         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الإلتزام المستمر)      | (14-2)     |
| 35         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية       | (15-2)     |
| 36         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الإلتزام التنظيمي      | (16-2)     |
| 37         | العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعمال في الشركة     | (17-2)     |
| 38         | الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع                                    | (18-2)     |
| 38         | الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لشركة                              | (19-2)     |
| 39         | تحليل تباين خط الإنحدار والذي يدرس مدى ملائمة خط الإنحدار للمعطيات                    | (20-2)     |



|    |  |        |
|----|--|--------|
| 39 | قيم معاملات خط الإنحدار لشركة سوناطراك   | (21-2) |
| 41 | الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع  | (22-2) |
| 41 | معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة والمتغير التابع  | (23-2) |
| 42 | تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)  | (24-2) |
| 42 | قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة (stepwise)  | (25-2) |
| 43 | يوضح إختبار ( t test ) تي تاست لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير الجنس                      | (26-2) |
| 44 | يوضح إختبار التباين الأحادي ( Anova ) لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير العمر               | (27-2) |
| 44 | يوضح إختبار التباين الأحادي ( Anova ) لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير التحصيل العلمي      | (28-2) |
| 45 | يوضح إختبار التباين الأحادي ( Anova ) لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير مدة الخدمة الوظيفية | (29-2) |
| 46 | يوضح إختبار ( t test ) تي تاست لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير ديمومة الوظيفة             | (30-2) |

### قائمة الأشكال البيانية

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| د          | نموذج الدراسة                              | (1-1)     |
| 24         | متغيرات الدراسة                            | (1-2)     |
| 27         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس               | (2-2)     |
| 28         | توزيع أفراد العينة حسب العمر               | (3-2)     |
| 28         | توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي      | (4-2)     |
| 29         | توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية | (5-2)     |
| 30         | توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة      | (6-2)     |

|    |                        |       |
|----|------------------------|-------|
| 40 | مدى ملائمة خط الانحدار | (7-2) |
|----|------------------------|-------|

### قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق                      | رقم الملحق |
|------------|-----------------------------------|------------|
| 59         | الإستبيان                         | 01         |
| 63         | قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان | 02         |
| 63         | نتائج التحليل الإحصائي            | 03         |



مقدمة

أ. توطئة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية إذ يعول عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، مما يفرض على إدارة المنظمات الإهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم، والذي يعد من أهم مقومات كفاءته زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق إلتزامهم ووفائهم لمنظمتهم .

حظي مجال الثقة التنظيمية بإهتمام كبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي ويرجع هذا الإهتمام المبكر فيها إلى إعتقادهم بأنها أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة، فالثقة التنظيمية عامل محوري في نجاح المنظمات وتحقيق مستويات عالية من الأداء، فوجودها يعني الكثير من النجاح والبعد عن الإخفاق في العمل الإداري لذا بدأت تظهر في أدوار المؤسسة وعلاقتها، وأنها تعد القلب النابض لكل فلسفة إدارية؛ حيث إن نوع الهيكل التنظيمي، وطبيعة الشكل الوظيفي، ونمط العلاقات في العمل، ومناخ الإتصال المفتوح، ومشاركة العاملين وتمكينهم، ونظم المكافآت والحوافز، تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية، فجو الثقة له دور في الدفع نحو التطوير والتنمية والإتصالات الفعالة وفي زيادة فعالية المنظمات.

يعد موضوع الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والإستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار، لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها وبذل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. إن الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية، فالثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على سلوك العاملين وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة.

ب. إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك ؟

و يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك؟
- ما هو واقع الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة)؟

### ج. فرضيات البحث :

بغرض الإلمام ببحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالإستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

- هناك مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك؛
- هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؛
- هناك علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة).

### د. مبررات إختيار الموضوع :

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لأسباب التالية:

- يمثل موضوع الدراسة جزء من التخصص الذي ندرسه ونأمل أن يكون إضافة لهذا المجال من المعلومات لتعميم البحث العلمي.
- حداثة موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتزايد الأهمية والأبحاث حولهما في معظم بلدان العالم.

### هـ. أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة علاقة الإرتباط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؛
- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومعرفة أهميتها في الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؛
- تحديد مستوى الثقة التنظيمية للعاملين في شركة سوناطراك؛
- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك.

### و. أهمية البحث :

- الأهمية النظرية : يتناول البحث متغيرين مهمين نالا إهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مدى العقود الماضية إذ تعد الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الإجتماعي التنظيمي يمكن أن يساهم في تكوين أفراد ملتزمين يظهرن نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والإعتزاز بالإنتماء للمنظمة والبقاء فيها لأطول مدة.

- الأهمية الميدانية : يأخذ البحث أهميته الميدانية من خلال محاولته تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في الميدان المبحوث من أجل إثارة إهتمام المنظمة المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

ز. حدود البحث :

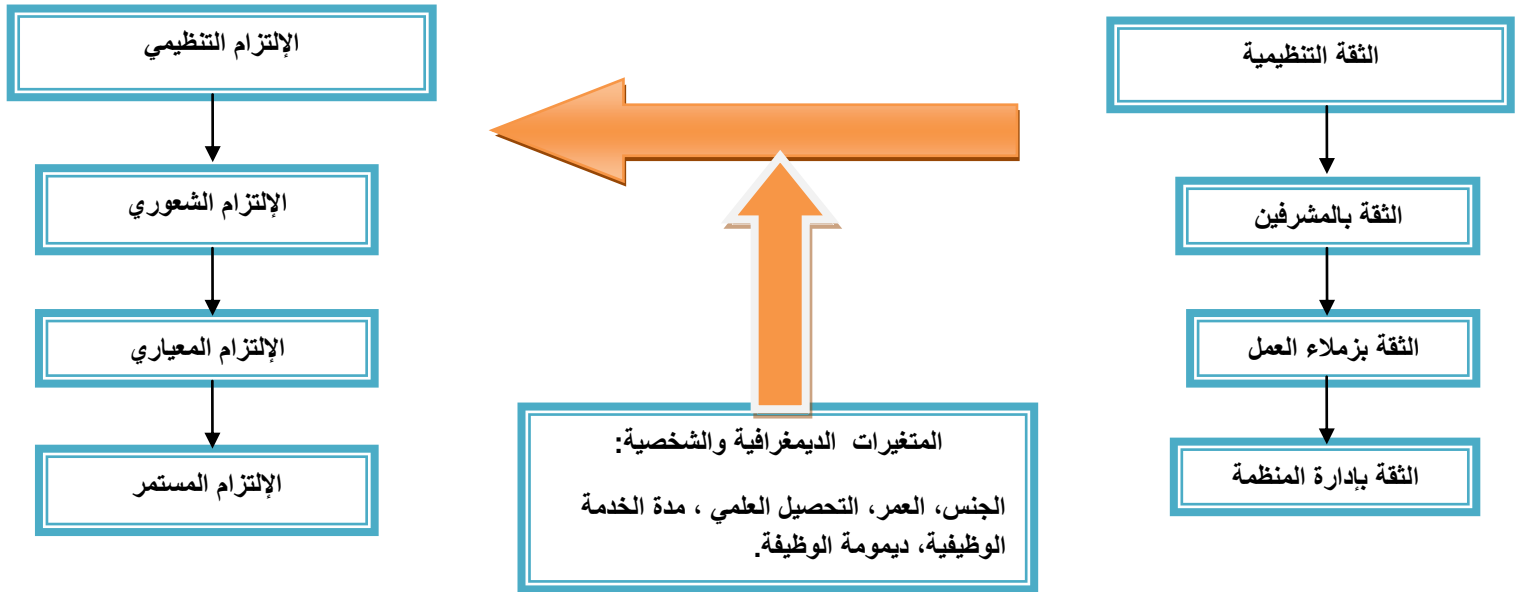
- الحدود المكانية : مصلحة الموارد البشرية التابعة للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك بلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : كانت الدراسة خلال شهر مارس 2018 من 18 مارس إلى 20 مارس .
- الحدود الموضوعية: حيث إقتصرت الدراسة على موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ومعرفة العلاقة بينهما.
- الحدود البشرية: للإجابة على عبارات الإستبيان الموجه، تم التوجه إلى مجموعة من العمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية لقسم الإنتاج بشركة سوناطراك.

ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات، إعتدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي، أما الفصل الثاني تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال: المقابلة الشخصية والإستبيان فكانت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

ط. نموذج الدراسة :

شكل رقم (1-1): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ي. مرجعية البحث :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الإطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية،

● الجانب النظري:

✓ الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛

✓ المجالات العلمية والمذكرات وكذا بعض المواقع الالكترونية .

● الجانب الميداني: لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ك. صعوبات البحث :

● نقص في المراجع والمصادر والدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

● قلة الكتب في مكتبة الجامعة خاصة المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

● الصعوبة في إسترداد الإستبيان في الوقت المحدد لنا مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات لشركة سوناطراك للقيام بجمعها.

ل. هيكل البحث:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. الفصل الأول متعلق بالإطار

النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني والذي

كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا،

والفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول طرق وأدوات الدراسة أما

المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة ومناقشتها.



# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والالتزام

التنظيمي

### تمهيد:

لاقي مفهوم الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي الكثير من الإهتمام من خلال العديد من الباحثين والمفكرين، فالثقة التنظيمية تعتبر عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة وعامل ضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، من خلال تشجيع الإستقرار التنظيمي والرضي بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى عنصر الإلتزام التنظيمي الذي لديه أهمية كبيرة إذ يعبر عن التطابق بين أهداف الأفراد والمنظمات التي ينتمون إليها، فإذا كان هناك إلتزام نحو المنظمة سيكون هناك إستعداد كاف لتكريس وتضافر كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والإستمرار للعمل نحو التميز.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وإبراز أهميتها وأبعادها، وهذا ضمن المبحث الأول. أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لذا جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

تعتبر الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة، وتؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، بالإضافة إلى أهميتها في دعم الإستقرار للمؤسسة وسعادة أعضائها، كما يعتبر الإلتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة التي تناولتها الدراسات والبحوث لأهميتها، من ناحيتين الأولى، الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم وإلتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء وإستمرارية المنظمة نحو تحقيق أهدافها. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني مفاهيم عامة حول الإلتزام التنظيمي، أما المطلب الثالث فيتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

على الرغم من الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة إرتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية.<sup>1</sup> وعليه سنحاول في هذا المطلب التعرف على نشأة الثقة التنظيمية، مفهومها، أهميتها، أنواعها، وفي الأخير أبعادها.

#### الفرع الأول : نشأة ومفهوم الثقة التنظيمية

##### أولاً: نشأة الثقة التنظيمية

بدأ الإهتمام العلمي بالثقة التنظيمية منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، فقد أشار " إريكسون Erikson " إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة، بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي إذ وصف " 1963، قوفمان Goffman " في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الإهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل " 1979، لوهمان Luhma " الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة، وخلال مرحلة التسعينيات نال موضوع الثقة إهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للإهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص: 172.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية الإلتزام التنظيمي

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة ( السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية إهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد إهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة ( الثقة، المهارة، المودة ) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تحيي الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الإفتقار الإتصالات، ويجبط التعاون ويقلل من الإلتزام، ولقد تعددت مفاهيم الثقة التنظيمية سنستعرض بعض منها:<sup>2</sup>

1. "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".<sup>3</sup>
2. " تعتبر الثقة الرابط الإجتماعي الذي يربط الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا، وهي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية إذ تخلق التأزر وتعطي الناس الشعور بالأمان".<sup>4</sup>
3. " إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا وإلتزام الفرد تجاه المنظمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكره ماجستير في أصول التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، نوفمبر 2016، ص: 14، 15.

<sup>2</sup> محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، يونيو 2014، ص: 168.

<sup>3</sup> فانيسا هول، حقيقة الثقة في مجال الأعمال، ktab INC، 2015، ص: 45.

<sup>4</sup> جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، ملف متوفر على الرابط : [http://www.abmmcj.org/files/V01\\_N01\\_P04.pdf](http://www.abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf)، تم الإطلاع عليه يوم: 09-01-2018، الساعة 08:00، ص: 118.

<sup>5</sup> حكمت محمد فليح، المرجع السابق ذكره، ص: 9.

من خلال ماسبق نستنتج:

" أن الثقة هي إيمان الفرد بأهداف وسياسات المنظمة وكافة المدراء والعاملين بها بما ينسجم مع تحقيق الرضى لكافة العاملين وبلوغ أهداف المنظمة".

### الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات وبين الأطراف المعنية ( الأفراد، والمنظمة)، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، وتكمن في النقاط التالية:

- عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة؛
- تشجع الإستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة؛
- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري؛
- تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الإستجابات الفعالة في حل المشكلات<sup>1</sup>؛
- تسهل الثقة تأمين الإتصال والحوار والتعاون بين الأفراد<sup>2</sup>؛
- تمثل الثقة أساس تشكيل علاقة التبادل الإجتماعي لدى العاملين.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث : أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها "ماير Mayer" حسب مصدرها إلى:

- **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- **الثقة القائمة على الملامح الشخصية:** هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية بغض النظر عما إذا كان الطرف جديرا بهذه الثقة من عدمه.
- **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

<sup>1</sup> سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015، ص: 128.  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، 2009، ص: 263.  
<sup>3</sup> ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012، ص: 163.

إذ صنف "ستيفنسون Stephenson" ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الإجتماعيين وفقا لمستوى تبني الثقة والمتمثلة:

- الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل سمة فردية بإعتبارها مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.
- الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الإجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
- الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد و بتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية:

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد أتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً قسمت الأبعاد إلى ثلاثة، وهي<sup>2</sup>:

#### ● الثقة بالمشرفين:

أشار "Bagram & Hime" نقلا عن "ماير Mayer" للثقة بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة، أما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالإختصاص، وأكد "Porumbescu" بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين. وعرف الطائي بثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة إهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك إمتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه. وأكد "Porumbescu" على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنضمت.<sup>3</sup>

#### ● الثقة بزلاء العمل:

المقصود بما تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات

<sup>1</sup> صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد ألعابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد1، المجلد 13، 2010، ص: 45،46.

<sup>2</sup> نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، آذار، 2014، ص: 343، 344.

<sup>3</sup> أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، مجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2013، ص: 233.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية الإلتزام التنظيمي

المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.<sup>1</sup>

### ● الثقة بإدارة المنظمة:

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والإبتكار، وإذا أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة. كما تعد الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية؛ إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالإلتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي، والتي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الإلتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية والغربية نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل عام ويجب أن تتوفر في جميع مؤسساتنا اليوم ويجب دراسته لنجاح المنظمة، ولقد تعددت مفاهيم الإلتزام التنظيمي وسنستعرض منها:<sup>3</sup>

### الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

1. "مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها".<sup>4</sup>
2. "الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة".<sup>5</sup>
3. " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سيها (العلوم البحثية و التطبيقية)، المجلد الخامس عشر، 2016، ص:32،31.

<sup>2</sup> منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص: 23.

<sup>3</sup> زورقي حولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر العلوم في الاجتماعية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص: 16.

<sup>4</sup> محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، مجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص: 173.

<sup>5</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون النشر والتوزيع، 2014، ص: 78.

<sup>6</sup> جودة محمد فارس، المرجع سابق ذكره، ص: 170.

من خلال ما سبق نستنتج:

"أن الإلتزام هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة".

### الفرع الثاني: خصائص ومحددات الإلتزام التنظيمي

#### أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

تمثل خصائص الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1. يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
2. يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
3. يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
4. يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الرابطة العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والإستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب إتجاه المنظمة.
5. يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
6. يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
7. يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
8. تتمثل مخارج الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت إجتهدات الباحثين وإتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات "روبرت مارش و ماناري" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشاروا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 13، 14.



التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.
2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي.
3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.
5. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وأتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.
6. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطاءهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، و زيادة الإلتزام والولاء لها.
7. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 37.

<sup>2</sup> سميرة بالأطرش، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الليسانس في علم النفس غير منشورة، جامعة قاصدي مبراه ورقة، 2011، ص: 18.

### الفرع الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي

تمثل أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات؛
- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
- يعتبر إلتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم؛<sup>1</sup>
- يعتبر إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛<sup>2</sup>
- يحتوي الإلتزام التنظيمي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها الإستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل المثلى؛<sup>3</sup>
- يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، وتحسين من جودة العمل؛<sup>4</sup>
- ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.<sup>5</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد الإلتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومن بينها دراسة "Meyer" فقد بينت أن هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي:<sup>6</sup>

- **الإلتزام الشعوري (العاطفي):** ويقصد بالإلتزام الشعوري درجة إرتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة من خلال ولاءه وتعلقه بها، وذلك نابغ من تطابق قيم الفرد والمنظمة وتكامل أهدافها، وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنظمة.
- **الإلتزام المعياري:** ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دورا كبيرا في بلورة هذا النوع من الإلتزام، فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة،

<sup>1</sup> موسى احمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ملف متوفر على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr117573.html>، تم الإطلاع عليه يوم: 28-01-2018، الساعة 09:00، ص: 12.

<sup>2</sup> تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، 2016، ص: 111.

<sup>3</sup> نعم دايب عبد علي، محمد فائر حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، صفحة: 74.

<sup>4</sup> محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص: 32.

<sup>5</sup> عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 55.

<sup>6</sup> أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص: 364.

وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري.

- الإلتزام المستمر: ويقصد بالإلتزام المستمر رغبة الفرد القوية في التمسك بقيم وأهداف المنظمة ومعرفته بالتكاليف المترتبة أو الحسائر المترتبة من تركه للمنظمة، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

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

- تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية؛
- الثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة؛
- نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم إنخفاض إلتزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف؛<sup>2</sup>
- تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو بالإستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الإلتزام في جوانب العمل؛<sup>3</sup>
- تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الإلتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في منظماتهم؛<sup>4</sup>
- تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العنود متعب بن محيا، الحوافر المادية و المعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص: 36,37.

<sup>2</sup> حكمت محمد فليح، المرجع السابق ذكره، ص: 168,169.

<sup>3</sup> سندس رضوي خوين، المرجع السابق ذكره، ص: 120.

<sup>4</sup> Gulsum Bastug ,Adem Pala, Mehmet Kumartasli , Ilker Gunel , Mehdi Duyan , **Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment** , Universal journal of Educational Research ,2016,p : 1418.

<sup>5</sup> Cevat Celep, Ozge Eler Yilmazturk, **The relationship among organizational Trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations**,procedia-social and Behavioral Sciences,2012,p : 5767.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

لقد تم تناول موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والدارسين في العديد من الحقول العلمية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي، نظرا لأهميتهما في تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة. وعليه سنحاول عرض موجز لبعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة وتقسيمها حسب الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي تناولت الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

#### الفرع الأول: الدراسة السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية.

1. دراسة نجيب عبد المجيد نجم وخوله صدر الدين كريم بعنوان: " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك.<sup>1</sup>

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك، تم توزيع (60) إستمارة إستبيان على عينة البحث وهم من العاملين والمسؤولين في أقسام ووحدات وشعب المديرية (كالموارد البشرية، والمالية والمخازن والإحصاء والتدقيق والمشاريع)، التي تعتبر إحدى المديريات التابعة لوزارة الأشغال والبلديات. وتم إستبعاد (10) إستمارات لوجود عيوب وأخطاء فيها وبتالي بلغ عدد الإستمارات الصالحة لتحليل (50) إستمارة.

#### توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية معنوية حقيقية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك.
- هناك إتجاهها إيجابيا لدى العينة المبحوثة بشأن متغيرات الثقة التنظيمية وبشكل الذي أسهم في بناء درجة مرضية من الثقة في ميدان العمل مما يدل على إهتمام المديرية بالثقة التنظيمية من خلال تقديم العون للعاملين والسعي إلى معالجة مشاكلهم الوظيفية بل وحتى العائلية من خلال معرفة ميولهم ورغباتهم.
- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن هناك سلوكيات طوعية إختيارية هدفها تقديم الدعم للآخرين وتذليل العقبات مما يدل أن سلوك المواطنة قد شغل حيزا فاعلا نتيجة التفاعل الإيجابي بين متغيراته المكونة من (الإيثار، وعي الضمير، الكياسة).

<sup>1</sup> نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، آذار، 2014.

إرتفاع مستويات أهمية المتغير المستقل ( الثقة التنظيمية ) والمتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية ) في المديرية المبحوثة بسبب أن أغلب فقرات الإستبانة كانت معبرة عن جوهر متغيرات الدراسة وأبعادها حيث تم تسجيل معظمها مستوى أهمية تراوح ما بين ( عالي الأهمية ومهم) .

الفرع الثاني: الدراسة السابقة التي تناولت الإلتزام التنظيمي.

### 1. دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان " قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي مثل(الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوي الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة.)، تم إستخدام المنهج التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) من أصل (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود مستوي عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية: ( العمر، مستوي التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوي الوظيفي).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تتعلق بمتغير (الجنس، ومكان العمل).

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

### 1. دراسة حكمت محمد فليح بعنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي " دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت."<sup>2</sup>

تناولت الدراسة كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، دائرة التقاعد تقدم خدماتها المتمثلة بإنجاز

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة 2006.

<sup>2</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

معاملات التقاعد لشريحة من الموظفين المحليين على التقاعد، أما دائرة الرعاية الاجتماعية فهي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين ذوي الدخل المحدود، وتم توزيع (40) إستمارة إستبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة في المنظمتين بواقع (20) إستمارة لكل منظمة وقد تم إستلام (37) إستمارة صالحة لتحليل، وقد تم إعداد الإستبانة إعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها : إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم إنخفاض إلتزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

- إن الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة ) تساهم في بناء الإلتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها.

وكشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأتي:

- إتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمتين المبحوثتين.
- إتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي إتجاه منظماتهم ويؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (78.79%).

كشفت نتائج علاقة الإرتباط بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي الأتي:

- وجود علاقة إرتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حد في الإلتزام التنظيمي.
- يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالإلتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من أثر في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

### 2. دراسة محمد جودت محمد فارس بعنوان " العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي " <sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، وأستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين المثبتين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إداريا مثبتا، وتم تصميم إستبانة إعتقادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم إستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة للإداريين المثبتين حيث تم توزيع (170) إستبانة، وقد تم إسترداد (125) إستبانة بنسبة إسترداد (73.5%).

#### وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إرتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي.
- وجود علاقة إرتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي.
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والإلتزام التنظيمي.

### 3. دراسة سندس رضوي خوين بعنوان " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد " <sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد أختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وقد جرى إختيار عينة من الأفراد العاملين في مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية). ذلك بتوزيع إستمارات الإستبانة على عينة البحث بواقع (70) إستمارة، جرى إسترجاع (60) إستمارة، بذلك أصبح حجم العينة الصالحة للتحليل هو (60).

#### وتوصل البحث إلى النتيجة التالية :

- هناك تأثيرا إيجابيا لبعدي الثقة التنظيمية ( الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الإلتزام لهم، وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعدا إستراتيجيا.

<sup>1</sup> محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، يونيو، 2014.

<sup>2</sup> سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات الأجنبية التي تناولت الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

1. دراسة "Gulsum Bastug, Adem Pala, Mehmet Kumartasli, Ilker Gunel , Mehdi Duyan" ،

(2016) تحت عنوان: " Investigation of the Reelationship Between Organizational Trust "

"Organizational Commitment " التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي"<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتمثل عينة الدراسة في (176) من العاملين في مجال الرياضة، مديرية الشباب والرياضة مقاطعة تركيا.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود أن الإلتزام العاطفي لدى الموظفين الذكور كان أكثر من الإلتزام الموظفين.
- أثرت ثقة المشاركين في المدير (المشرف) بشكل إيجابي على الإلتزام العاطفي والمعياري، كما تم تحديد أن ثقة المشاركين في زملائهم ومنظمتهم أثرت بشكل إيجابي على الإلتزام المعياري (الإلتزام بقيمة وأهداف المنظمة).
- تم إستنتاج أن الثقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي في العاملين الرياضيين تلعب الثقة بين المنظمات دورا هاما في الأنشطة والفترات التنظيمية مثل : تطوير السلوك التعاوني، تقييم الأداء، تحديد الهدف، القيادة، وتشكيل روح الفريق، والالتزام التنظيمي، والمساهمة في إرضاء الموظف.

2.دراسة Cevat Celep,Ozge Eler Yilmazturk (2012),تحت عنوان: The relationship among

organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived

organizational support in educational oranzitions "العلاقة بين الثقة التنظيمية، متعددة الأبعاد

الإلتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي المتصور في المنظمات التعليمية"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المتصور، وإلتزام المعلمين العاملين في المدارس الإبتدائية العامة، كانت عينة البحث (315) معلما من مدارس قوجا بتريكا.

<sup>1</sup> Gulsum Bastug ,Adem Pala, Mehmet Kumartasli , Ilker Gunel , Mehdi Duyan , **Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment** , Universal journal of Educational Research ,2016.

<sup>2</sup> Cevat Celep, Ozge Eler Yilmazturk, **The relationship among organizational Trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations**,procediasocial and Behavioral Sciences,2012



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقات مهمة بين المتغيرات، وكان هناك إرتباط إيجابي كبير بين المعلمين المدركين لدعم التنظيمي والإلتزام التنظيمي؛
- إلتزام المدرسات كان أكثر إلتزاما من المشاركين الذكور؛
- تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي، كما تؤثر الثقة في الإدارة على الإلتزام التنظيمي؛
- تأثير الثقة التنظيمية على الدعم التنظيمي.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد إستعراضنا للدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

#### أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تكمن أوجه التشابه في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وإستخدمت المنهج الوصفي في الإطار النظري، كما تم الإعتماد على برنامج (SPSS).

#### ثانيا: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

#### جدول رقم (1-1) يوضح: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

| أوجه المقارنة                  | الدراسات السابقة  | الدراسة الحالية   |
|--------------------------------|---|---|
| الهدف                          | تناولت الدراسات السابقة موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال تحليل ومعرفة الأثر بينها   | هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.  |
| من حيث الزمان والمكان          | تمتد في بيئات عربية وأجنبية سنة: 2010-2012-2014-2016.   | تمثلت الدراسة الحالية في شركة سوناطراك الواقعة بحاسي مسعود ورقلة سنة: 2018  |
| مجتمع وعينة الدراسة            | وجود إختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات | لقد أسقطنا الدراسة على مصلحة الموارد البشرية لشركة سوناطراك، المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود، ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال التابعين للمصلحة . |
| أدوات التحليل والمنهج المستعمل | معظم الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج التحليلي في الدراسة التطبيقية.  | إعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.   |
| نتائج الدراسة                  | وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في:  | أهم النتائج التي توصلنا إليها:  |

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

|  |   |
|--|---|
| <p>- تمتلك الثقة التنظيمية بأبعادها القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي.</p> <p>- إن الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي تساهم في بناء الإلتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها.</p> <p>- إرتفاع درجة الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة).</p> | <p>- تبين أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك.</p> <p>- أتضح أنه هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك.</p> <p>- بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حيث بلغ معامل الإرتباط ( 27.6%)، كما إتضح أن الثقة التنظيمية تفسر (7.6%) من الإلتزام التنظيمي.</p> <p>- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية ( الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة).</p> |
|--|---|

المصدر: من إعداد الطالبة

### خلاصة الفصل :

على ضوء الإطار النظري للدراسة تطرقنا إلى مفهوم الثقة التنظيمية ومجموعة من المفاهيم المتعلقة بها، كما تناولنا أهميتها أبعادها، وكذا تناولنا مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهميته، أبعاده.

ويمكن تلخيص أهم النقاط والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال المبحث الأول فيما يلي: تعتبر الثقة التنظيمية عنصراً مهماً وضرورياً لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، فتشجع الاستقرار التنظيمي والرضى بين أعضاء المنظمة، كما تعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري وتخلق الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للأخر، فتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الإلتزام التنظيمي بين العاملين، ورفع مستوى الأداء التنظيمي وعملية خلق المعرفة فيعتبر إلتزام الأفراد لمنظمتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجيتها، وإن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل، فهو من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

وفي المبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة التي تصب في إطار واحد مع دراستنا، حيث تناولنا من خلال هذا المبحث عرضاً لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، عينتها، طريقة المعالجة، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها. وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وذلك بدراسة عينة تتمثل في مجموعة من العمال لدى شركة سوناطراك المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود مصلحة الموارد البشرية من خلال توزيع إستبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

### تمهيد :

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك قسم الإنتاج حاسي مسعود، في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك بإستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

- المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة.

يتناول هذا المبحث أهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الإحصائية، وأدوات المستخدمة في جمع البيانات).

#### المطلب الأول : طرق الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان مجتمع ومتغيرات الدراسة.

#### الفرع الأول : منهج الدراسة

تم إستخدام منهج دراسة حالة لدراسة الموضوع من جانبه التطبيقي.

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بمجموعة عمال شركة سوناطراك قسم الإنتاج مصلحة الموارد البشرية، يتكون المجتمع من (183) عامل وينقسم إلى (171) عامل، و(12) عاملة.

##### ثانياً: عينة الدراسة

أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت عشوائية فقد تم توزيع (100) إستبيان على عمال هذه الشركة، وقد تم إسترجاع (90) إستمارة صالحة لتحليل على أساسها قامت الدراسة.

#### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

#### شكل رقم (2\_1) : متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول بيان الأدوات الإحصائية المستخدمة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

#### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ .
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسط الحسابي.
- استخدام الانحراف المعياري.
- إختبار الإندثار الخطي البسيط بإستخدام طريقة المربعات الصغرى.
- معامل الإرتباط بيرسون لإثبات وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- إختبار الإندثار المتعدد " التدريجي".
- إختبار تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA ) وإختبار (t test).

#### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

##### أولاً: الإستبيان

إعتماداً في موضوع دراستنا على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث خصص لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك.

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من العمال قسم الإنتاج مصلحة الموارد البشرية بشركة سوناطراك بحاسي مسعود.
- الجزء الثاني: يتعلق بالثقة التنظيمية يحتوي على (20) عبارة.
- الجزء الثالث : يتعلق بالإلتزام التنظيمي يحتوي على (12) عبارة.

ولإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الإستبيان تم الإعتماد على مقياس " ليكارت" الثلاثي الذي يمتثل ثلاثة إجابات، ونظراً لإستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة مرافقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما هو مبين في الشكل التالي يلي:

جدول رقم (2-1) : مقياس ليكارت الثلاثي

|                 |       |       |           |
|-----------------|-------|-------|-----------|
| الرأي (التصنيف) | موافق | محايد | غير موافق |
| الدرجة (الوزن)  | 3     | 2     | 1         |

جدول رقم: (2-2) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت).

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| قليل               | من 1 إلى 1.66               |
| متوسط              | من 1.67 إلى 2.34            |
| مرتفع              | من 2.35 إلى 3               |

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع [http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf), Consulté le 01/04/2018 à 10:00

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

ثانيا: صدق وثبات الإستبيان

- صدق الإستبيان: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.
- ثبات الإستبيان: تم فحص عبارات الإستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، ف لوحظ أن معامل الثبات نسبته مقبولة (85%)، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.



جدول رقم (2-3) : معاملات الثبات "لشركة سوناتراك قسم الإنتاج" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| عدد عبارات الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|--------------------|
| 32                   | 0.850              |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

### المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرضاً لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات صحة الفرضيات من خلال إستنتاجات الدراسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

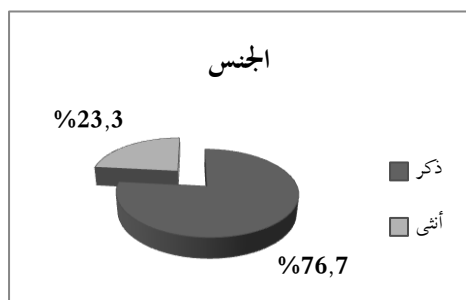
الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية والشخصية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كمايلي:

أولاً: تحليل النتائج الديموغرافية والشخصية لعمال شركة سوناتراك

#### 1. الجنس :

شكل رقم (2\_2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 69      | 76.7%    |
| أنثى    | 21      | 23.3%    |
| المجموع | 90      | 100%     |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان وبرنامج Excel

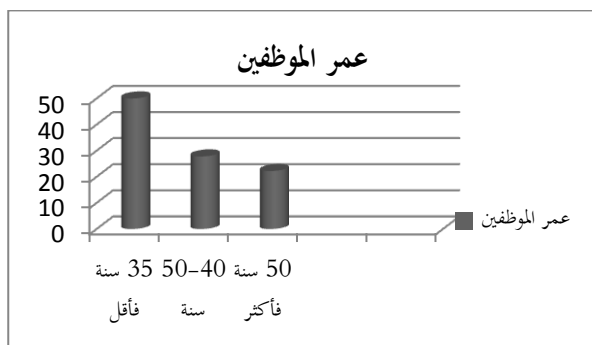
المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (2\_2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

يظهر من خلال الشكل السابق رقم (2-2) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بالنسبة (76.7%)، بينما تمثل فئة الإناث (23.3%) وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها الشركة حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

2. العمر

شكل رقم (2\_3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

| النسبة % | التكرار | فترة العمر   |
|----------|---------|--------------|
| 50%      | 45      | 35 سنة فأقل  |
| 27.8%    | 25      | 50 - 40 سنة  |
| 22.2%    | 20      | 50 سنة فأكثر |
| 100%     | 90      | المجموع      |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

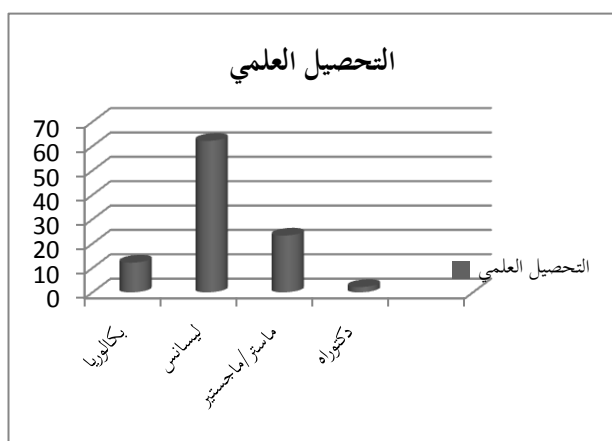
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (2\_3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر، 35 سنة فأقل، 40-50 سنة، 50 سنة فأكثر.

يظهر من خلال الشكل السابق رقم (2-3) أن الأفراد التي أعمارهم ( من 35 سنة فأقل) يمثلون أعلى نسبة تقدر (50%)، بعدها الفئة العمرية ( من 40-50 سنة) بنسبة (27.8%)، تليها في الأخير (50 سنة فأكثر) بنسبة 22.2%، نلاحظ أن الفئة الأولى هي فئة الشباب التي تعتبر فئة حيوية تسعى لإثبات القدرة والكفاءة من خلال التجارب الكبيرة والتفاعل مع أسئلة الاستبيان والإجابة عنه وإعطاء مؤشرات إيجابية عن دقة النتائج تجاه متغيرات البحث.

3. التحصيل العلمي

شكل رقم (2\_4) : توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي



جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

| النسبة % | التكرار | التحصيل العلمي  |
|----------|---------|-----------------|
| 12.2%    | 11      | بكالوريا        |
| 62.2%    | 56      | ليسانس          |
| 23.3%    | 21      | ماجستير/ماجستير |
| 2.2%     | 2       | دكتوراه         |
| 100%     | 90      | المجموع         |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

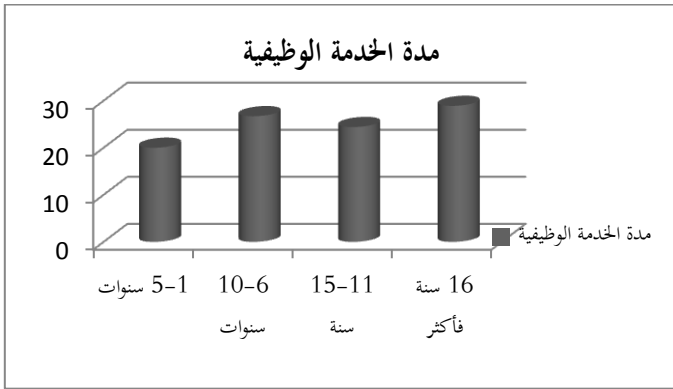
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (2\_4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب التحصيل العلمي، بكالوريا، ليسانس، ماجستير/ماستر، دكتوراه.

وبالنسبة لتحصيل العلمي كما هو موضح في الشكل السابق رقم (2\_4) يتبين أن الأفراد الذين يحملون شهادة الليسانس هم أكبر نسبة التي تقدر ب (62.2%)، تليها الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير/ماستر بنسبة (23.3%)، بعدها شهادة البكالوريا بنسبة (12.2%)، وفي الأخير شهادة دكتوراه التي تبلغ نسبتها (2.2%)، نلاحظ أن شهادة الليسانس هي أكبر نسبة وهذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية في هذه الشركة.

#### 4. مدة الخدمة الوظيفية /سنة

جدول رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية / سنة شكل رقم (2\_5) : توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية/سنة



| مدة الخدمة الوظيفية | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| 5-1 سنة             | 18      | 20%      |
| 6-10 سنة            | 24      | 26.7%    |
| 11-15 سنة           | 22      | 24.4%    |
| 16 سنة فأكثر        | 26      | 28.9%    |
| المجموع             | 90      | 100%     |

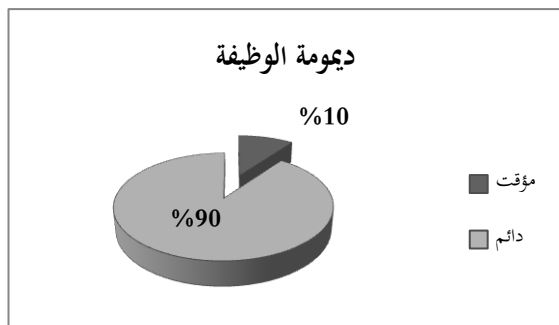
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

يبين الشكل رقم (2\_5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب مدة الخدمة الوظيفية/سنة، 5-1 سنة، 6-10 سنة، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر.

يظهر من خلال الشكل السابق رقم (2\_5) أن أعلى مدة للخدمة الوظيفية هي (16 سنة فأكثر) تمثل أعلى نسبة تقدر (28.9%)، تليها (6-10 سنة) بنسبة (26.7%)، بعدها (11-15 سنة) بنسب (24.4%)، وفي الأخير (5-1 سنة) نسبتها (20%)، فمن خلال أعلى نسبة لمدة الخدمة الوظيفية يشير إلى النضج الذهني للأفراد الموظفين بشركة سوناطراك مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بأبعاد الدراسة.

5. ديمومة الوظيفة

جدول رقم (2-8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة شكل رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة



| ديمومة الوظيفة | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| مؤقت           | 9       | 10       |
| دائم           | 81      | 90       |
| المجموع        | 90      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (2-6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة، مؤقت، دائم.

يتبين من خلال الشكل السابق رقم (2-6) أن أعلى نسبة لديمومة الوظيفة هي (90%) وأقل نسبة تقدر ب(10%)

أي أن جميع الموظفين في شركة سوناطراك دائمون.

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك.

ومن أجل تحليل بيانات العبارات إتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية

توضح ذلك:

1. الثقة التنظيمية

المجال الأول: الثقة بالمشرفين

الجدول رقم (2-9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الثقة بالمشرفين).

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | معرفة المشرّف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به                          | 2.2556          | 0.91873           | 3       | متوسط   |
| 2     | مشرّفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل                   | 2.3444          | 0.86325           | 2       | متوسط   |
| 3     | مشرّفي في العمل يحب للأخريين ما يجب لنفسه                                  | 2.1222          | 0.87188           | 5       | متوسط   |
| 4     | مشرّفي في العمل يعد مشاكل الأخريين مشاكله ويولها نفس الإهتمام              | 2.1444          | 0.89394           | 4       | متوسط   |
| 5     | يسعى مشرّفي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والإبتعاد عن نقاط الإختلاف | 2.3778          | 0.82894           | 1       | مرتفع   |

|                                    |        |         |     |       |
|------------------------------------|--------|---------|-----|-------|
| المتوسط العام لبعد الثقة بالمشرفين | 2.2489 | 0.67794 | --- | متوسط |
|------------------------------------|--------|---------|-----|-------|

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-9): أن مستوى البعد الأول الثقة بالمشرفين كان متوسط بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.2489) وإخلاف معياري (0.67794)، حيث إحتلت العبارة رقم (5) أعلى متوسط بلغ (2.3778) وإخلاف معياري (0.82894) وهي عبارة (يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الإختلاف)، وأقل متوسط كان للعبارة رقم (3) بلغ (2.1222) وإخلاف معياري (0.87188) وهي (مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه)، أما المتوسط العام فقد بلغ نسبته (2.2489) وإخلاف معياري قدرة (0.875348)، بمستوى متوسط أما باقي العبارات جاءت بمستوى متوسط وعبارة واحدة بمستوى مرتفع، نلاحظ أن المشرف يسعى دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الإختلاف

### المجال الثاني: الثقة بزملاء العمل

الجدول رقم (2-10): يوضح المتوسطات الحسابية والإخلافات المعيارية لبعد المتغير المستقل (الثقة بزملاء العمل).

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الإخلاف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|-----------------|------------------|---------|---------|
| 1     | أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم                    | 2.3000          | 0.87986          | 2       | متوسط   |
| 2     | زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي   | 2.3556          | 0.85211          | 1       | مرتفع   |
| 3     | زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لنفسهم                                  | 1.9444          | 0.81228          | 5       | متوسط   |
| 4     | أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها وكأنا مشاكلهم الخاصة بهم | 2.0556          | 0.83949          | 4       | متوسط   |
| 5     | زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا                   | 2.2778          | 0.84837          | 3       | متوسط   |
|       | المتوسط العام لبعد الثقة بزملاء العمل  | 2.1867          | 0.62084          | ---     | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-10): أن مستوى البعد الثاني الثقة بزملاء العمل كانت متوسط بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.1867) وإخلاف معياري (0.62084)، حيث إحتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.3556) وإخلاف معياري (0.85211)، وهي عبارة (زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي)، وأقل متوسط كان للعبارة رقم (5) بلغ (1.9444) وإخلاف معياري (0.84837) وهي (زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.1867) وإخلاف معياري قدره (0.67794)

وهو بمستوى متوسط أما باقي العبارات جاءت بمستوى متوسط، نلاحظ أن الزملاء في العمل يقدمون العون والإسناد لبعضهم البعض بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي

المجال الثالث: الثقة بإدارة المنظمة

الجدول رقم (2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الثقة بإدارة المنظمة).

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | اختصاص المديرية ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها                | 2.2333          | 0.83532           | 1       | متوسط   |
| 2     | تقدم المديرية المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة | 1.8444          | 0.85999           | 10      | متوسط   |
| 3     | إدارة المديرية تنظر بعين الإعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات         | 2.1222          | 0.85890           | 3       | متوسط   |
| 4     | تسعى المديرية لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك   | 2.2222          | 0.90910           | 2       | متوسط   |
| 5     | إدارة المديرية تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت                               | 2.0778          | 0.86411           | 5       | متوسط   |
| 6     | إدارة المديرية تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة                       | 1.9778          | 0.76405           | 8       | متوسط   |
| 7     | إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية                    | 1.8556          | 0.84216           | 9       | متوسط   |
| 8     | إدارة المديرية تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين                                | 2.0000          | 0.80727           | 7       | متوسط   |
| 9     | تطبق المديرية النظام على الجميع بالتساوي                                      | 2.1000          | 0.84866           | 4       | متوسط   |
| 10    | إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة   | 2.0111          | 0.82781           | 6       | متوسط   |
|       | المتوسط العام لبعده الثقة بإدارة المنظمة                                      | 2.0444          | 0.50439           | ---     | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-11): أن مستوى البعد الثالث الثقة بإدارة المنظمة كانت متوسط بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.0444) وانحراف معياري (0.50439)، حيث إحتلت العبارة رقم (1) أعلى متوسط بلغ (2.2333) وانحراف معياري (0.83532) وهي عبارة (اختصاص المديرية ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها)، وأقل متوسط كان للعبارة رقم (2) بنسبة (1.8444) وانحراف معياري (0.85999) وهي (تقدم المديرية المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.0444) وانحراف معياري قدره (0.50439)، وهو بمستوى متوسط أما باقي العبارات جاءت بمستوى متوسط نلاحظ أن اختصاص المديرية ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعل العاملين يتقنون بها

ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك.

## 2. الإلتزام التنظيمي

المجال الأول: الإلتزام الشعوري

الجدول رقم (2-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الإلتزام الشعوري).

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | أشعر و بجدية بأن مشاكل هذه المديرية وكأنما<br>مشاكلي الخاصة بي        | 2.3444          | 0.83681           | 4       | متوسط   |
| 2     | أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المديرية                                | 2.5333          | 0.70631           | 1       | مرتفع   |
| 3     | أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المديرية                                | 2.4556          | 0.75194           | 3       | مرتفع   |
| 4     | أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني<br>أعمل في هذه المديرية | 2.4889          | 0.78245           | 2       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام لبعده الإلتزام الشعوري                                  | 2,4556          | 0.60728           | ---     | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-12): أن مستوى البعده الأول الإلتزام الشعوري كان مرتفع بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.4556) وانحراف معياري (0.60728)، حيث احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.5333) وانحراف معياري (0.70631) وهي (أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المديرية)، وأقل متوسط كان لعبارة رقم (1) وهي (أشعر و بجدية بأن مشاكل هذه المديرية وكأنما مشاكلي الخاصة بي) بمتوسط حسابي (2.3444) وانحراف معياري بلغ (0.83681) أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.4556) وانحراف معياري قدره (0.60728)، بمستوى مرتفع نلاحظ أن العاملين يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم لمنظمتهم.

المجال الثاني: الإلتزام المعياري

الجدول رقم (2-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الإلتزام المعياري).

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المديرية        | 2.5556          | 0.73609           | 3       | مرتفع   |
| 2     | هذه المديرية تستحق إخلاصي وولائي لها  | 2.6222          | 0.71230           | 1       | مرتفع   |
| 3     | تحمي سمعة ومستقبل المديرية التي اعلم فيها                                   | 2.5333          | 0.78182           | 4       | مرتفع   |
| 4     | أبدل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة مديرتي على تحقيق الأهداف | 2.5778          | 0.71858           | 2       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام لبعده الإلتزام المعياري                                       | 2.5722          | 0.51555           | ---     | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-13): أن مستوى البعده الثاني الإلتزام المعياري كان مرتفع بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.5722) وانحراف معياري (0.51555)، حيث إحتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.6222) وانحراف معياري (0.71230) وهي عبارة (هذه المديرية تستحق إخلاصي وولائي لها)، وأقل متوسط كان لعبارة رقم (3) وهي (تحمي سمعة و مستقبل المديرية التي اعلم فيها)، بمتوسط حسابي بلغ (2.5333) وانحراف معياري (0.78182) أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.5722) وانحراف معياري قدره (0.51555)، بمستوى مرتفع نلاحظ أن العاملين لديهم إخلاص وولاء لمنظمتهم.

المجال الثالث: الإلتزام المستمر

الجدول رقم (2-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع ( الإلتزام المستمر).

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | مغادرة المديرية حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات                          | 2.5444          | 0.76674           | 3       | مرتفع   |
| 2     | أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المديرية                      | 2.5333          | 0.72204           | 4       | مرتفع   |
| 3     | الفوائد التي أحصل عليها في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى للعمل بها | 2.5889          | 0.77741           | 2       | مرتفع   |
| 4     | إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل   | 2.7528          | 0.58932           | 1       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام لبعده الإلتزام المستمر   | 2.6037          | 0.44577           | ---     | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS



يتضح من الجدول رقم الجدول رقم (2-14): أن مستوى البعد الثالث الإلتزام المستمر كان مرتفع بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (2.6037) وإنحراف معياري (0.44577)، حيث إحتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.7528) وإنحراف معياري (0.58932) وهي (إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل)، وأقل متوسط كان لعبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (2.5333) وإنحراف معياري (0.72204)، وهي عبارة (أشعر بأن لدي خيارات و فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المديرية)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.6037) وإنحراف معياري قدره (0.44577)، بمستوى مرتفع نلاحظ أن الأفراد كان إلتزامهم قائم على المصلحة والمنفعة الخاصة فمادامت المنظمة التي يعملون فيها تقدم لهم من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فسيستمر بالإرتباط بها.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

#### الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: إختبار الفرضية الأولى " هناك مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك"

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط العام لأبعاد الثقة التنظيمية، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية

| الرقم | أبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | الثقة بالمشرفين                       | 2.2489          | 0.67794           | 1       | متوسط   |
| 2     | الثقة بزملاء العمل                    | 2.1867          | 0.62084           | 2       | متوسط   |
| 3     | الثقة بإدارة المنظمة                  | 2.0444          | 0.50439           | 3       | متوسط   |
|       | المتوسط العام لثقة التنظيمية          | 2.1600          | 0.45814           | ---     | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-15): أن جميع الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2.1600) وإنحراف معياري (0.45814)، نلاحظ أن هناك ثقة تنظيمية متوسطة، وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الثقة بالمشرفين بمتوسط (2.2489) وإنحراف معياري (0.67794)، فالمشرفين لم يكتسبوا ثقة المرؤوسين لعدم توفر خصائص الكفاءة والجدارة والإبفتاح على المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم والعدالة في التعامل معهم بالشكل المطلوب، ونلاحظ أيضا أن بعد الثقة بزملاء العمل متوسطة و بمتوسط حسابي (2.1867) وإنحراف معياري (0.62084)، وهذا يدل على نقص في العلاقات التعاونية المتبادلة بين الأفراد من حيث الاعتماد والاشترك في الأفكار والمعلومات، وفي الأخير نلاحظ أن بعد الثقة بإدارة المنظمة جاءت بنسبة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.0444) وإنحراف معياري قدره (0.50439)، وهذا يدل على فقدان ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة، مما يدل على نقص في الثقة التنظيمية وأبعادها في شركة سوناطراك، ومن خلال ماسبق

نتوصل إلى نفي الفرضية الأولى القائلة " ماهو مستوى الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك؟ لأن مستوى الثقة التنظيمية متوسط في الشركة.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية " هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك"

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط العام لأبعاد الإلتزام التنظيمي ، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع للإلتزام التنظيمي

| الرقم | أبعاد المتغير التابع للإلتزام التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | الإلتزام الشعوري                       | 2.4556          | 0.60728           | 3       | مرتفع   |
| 2     | الإلتزام المعياري                      | 2.5722          | 0.51555           | 2       | مرتفع   |
| 3     | الإلتزام المستمر                       | 2.6037          | 0.44577           | 1       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام للإلتزام التنظيمي        | 2.5438          | 0.37312           | ---     | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-16): أن جميع الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير التابع للإلتزام التنظيمي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (2.5438) وإنحراف معياري قدره (0.67889)، نلاحظ أن هناك إلتزام تنظيمي مرتفع مما يدل على الإيمان القوي للأفراد في المنظمة وقبولهم لأهدافها وقيمها بالإضافة إلى الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، جاء بعد الإلتزام المستمر المرتبة الأولى أي مرتفع بمتوسط حسابي (2.6037) وإنحراف معياري قدره (0.37312)، نلاحظ أن العاملين لديهم إلتزام قوي وإرتباط بالمنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها ومعرفتهم بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة من تركهم للمنظمة أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصلوا عليها من المنظمة، في حين جاء بعد الإلتزام المعياري مرتفع بمتوسط حسابي (2.5722) وإنحراف معياري (0.51555)، نلاحظ أن العاملين في الشركة لديهم الشعور بالواجب والمسؤولية تجاه منظماتهم وكذلك الوفاء والإخلاص لها وهذا ناتج عن حملهم للقيم والمبادئ الشخصية التي تحتم عليهم التمسك بمنظمتهم، وفي الأخير جاء بعد الإلتزام الشعوري مرتفع بمتوسط حسابي (2.4556) وإنحراف معياري (0.60725) الذي يشير إلى درجة إلتزام الفرد وإرتباطه لمنظمتهم وهذا ناتج عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه التمسك بها، ومن خلال ماسبق نتوصل إلى إثبات الفرضية الثانية القائلة " ماهو واقع الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك؟ لأن مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع في الشركة.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة " هناك علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك"

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب إختبار الإنحدار الخطي البسيط بإستخدام طريقة المربعات الصغرى، ومعامل الإرتباط

بيرسون ، إختبار الإنحدار المتعدد " التدريجي"، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

أولاً: تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

جدول رقم (2-17): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال في الشركة

| Correlations        |                      |                       |                          |                            |
|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
|                     | الالتزام<br>التنظيمي | الثقة Cs<br>بالمشرفين | الثقة بزملاء<br>Cc العمل | الثقة بإدارة<br>Cg المنظمة |
| Pearson Correlation | 1                    | ,198                  | ,048                     | ,433**                     |
| Sig. (2-tailed)     |                      | ,061                  | ,653                     | ,000                       |
| N                   | 90                   | 90                    | 90                       | 90                         |
| Pearson Correlation | ,198                 | 1                     | ,474**                   | ,392**                     |
| Sig. (2-tailed)     | ,061                 |                       | ,000                     | ,000                       |
| N                   | 90                   | 90                    | 90                       | 90                         |
| Pearson Correlation | ,048                 | ,474**                | 1                        | ,196                       |
| Sig. (2-tailed)     | ,653                 | ,000                  |                          | ,065                       |
| N                   | 90                   | 90                    | 90                       | 90                         |
| Pearson Correlation | ,433**               | ,392**                | ,196                     | 1                          |
| Sig. (2-tailed)     | ,000                 | ,000                  | ,065                     |                            |
| N                   | 90                   | 90                    | 90                       | 90                         |

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ( spss )

يتضح من خلال جدول الارتباط أن جميع العلاقات الارتباطية جاءت بمستويات إيجابية في حين تبين أن أكثر بعد من أبعاد الثقة التنظيمية يؤثر على الالتزام التنظيمي هو بعد الثقة بإدارة المنظمة بنسبة تقدر (43.3%) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05) فتشير إلى وجود دلالة إحصائية.

تليها بعد الثقة بالمشرفين بنسبة تقدر (19.8%) ومستوى دلالة (0.061) وهو أعلى من (0.05) فنستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية. وفي الأخير بعد الثقة بزملاء العمل بنسبة تقدر (4.8%) ومستوى دلالة (0.653) وهو أعلى من (0.05) فنلاحظ أنه لا توجد مستوى دلالة إحصائية.

ثانيا: تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

جدول رقم: (2-18) يوضح الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| Variables introduites/supprimées <sup>b</sup> |                                 |                                  |         |
|---|---------------------------------|----------------------------------|---------|
| Modèle  | Variables introduites           | Variables supprimées             | Méthode |
| 1   | المتغير المستقل الثقة التنظيمية | المتغير التابع الإلتزام التنظيمي | Entrée  |

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يبين الجدول تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى **Entry** عند مستوى دلالة (0.05)، حيث المتغير المستقل الثقة التنظيمية والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي بالنسبة لشركة سوناطراك والجدول الموالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

### 1. العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة

حيث تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في شركة سوناطراك عينة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج للشركة.

جدول رقم: (2-19) يوضح الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لشركة.

| Récapitulatif des m odèles <sup>b</sup> |                   |        |               |                                 |
|---|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle                                  | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1                                       | .276 <sup>a</sup> | .076   | .066          | .36062                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الثقة التنظيمية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الإرتباط الخطي بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بالنسبة لشركة سوناطراك ذو مستويات إيجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية فيما بين المتغيرين ب (27.6%)، وهي قيمة إيجابية وليست سلبية لكنها ضعيفة تثبت وتؤكد على وجود علاقة خطية طردية موجبة بين الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، فإنه يتضح معامل الإرتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (27.6%) أي هناك علاقة إرتباط ضعيفة بينهما، حيث أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (07.6%) أي أن الثقة التنظيمية تفسر (07.6%) من الإلتزام التنظيمي والنسبة المتبقية (92.4%) ترجع لعدة عوامل أخرى نذكر منها:

العوامل الشخصية: (عمر الموظف ومدة خدمته، المؤهل التعليمي والخبرة، الدوافع الذاتية، المركز الوظيفي للموظف).

العوامل التنظيمية (فريق العمل، طبيعة الوظيفة، حجم العمل، الترقية).

## 2. تبين خط الإنحدار

جدول رقم: (2-20) يوضح الجدول الموالي تحليل تبين خط الإنحدار والذي يدرس " مدى ملائمة خط الإنحدار

للمعطيات "

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | .947             | 1   | .947               | 7.279 | .008 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 11.444           | 88  | .130               |       |                   |
| Total        | 12.390           | 89  |                    |       |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل الثقة التنظيمية

b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

من خلال الجدول السابق لشركة سوناطراك محل الدراسة نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار (0.947) ومجموع مربعات البواقي هو (11.444) ومجموع المربعات الكلي يساوي (12.390).
- درجة حرية الانحدار (df) هي 1 ودرجة حرية البواقي هي (88).
- معدل مربعات الانحدار هو (0.947) ومعدل مربعات البواقي هو (0.130).
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (7.279) ..

## 3. دراسة معاملات خط الإنحدار " قيم معاملات خط الإنحدار "

جدول رقم ( 2-21) يوضح قيم معاملات خط الإنحدار لشركة سوناطراك.

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                          | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardizes | T      | Sig. |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                                 | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)                   | 2.058                         | .184            |                           | 11.171 | .000 |
| المتغير المستقل الثقة التنظيمية | .225                          | .083            | .276                      | 2.698  | .008 |

a. Variable dépendante المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

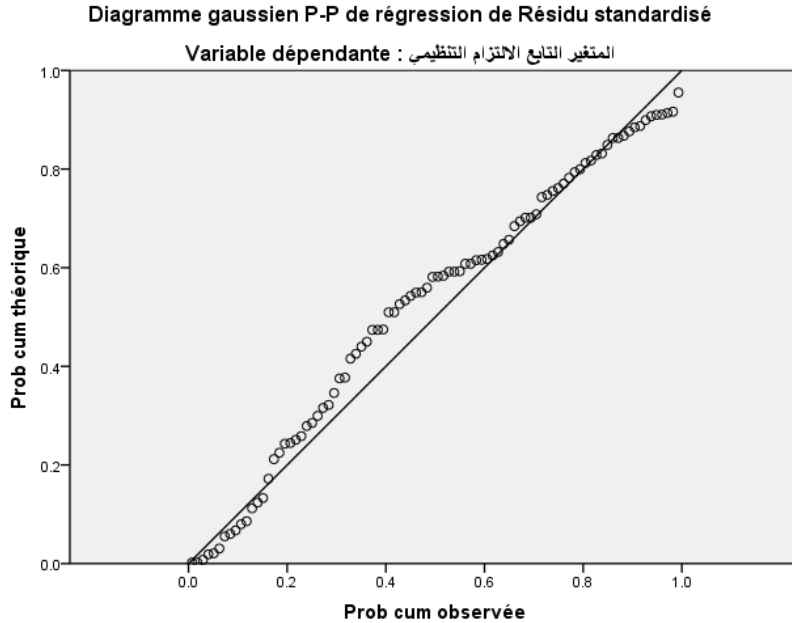
مقطع خط الإنحدار يساوي (2.058) الذي يمثل (a) من معادلة الخط المستقيم  $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الإنحدار

(b) في الجدول هو (0.225)، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار للمتغير المستقل هي:  $y=2.058+0.225x$ .

بحيث  $Y$  المتغير التابع و  $X$  المتغير المستقل.

$$y=2.058+0.225x$$

الشكل رقم: (7-2) يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي مصفوفة الارتباطات.

ثالثا: تحليل الإنحدار المتعدد ( التدرجي)

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الإنحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي

(stepwise multiple régression) للنتبؤ بالعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والجدول الموالي يوضح الطريقة

المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم: (22-2): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

|                 |                                 | المتغير التابع الالتزام التنظيمي |        |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|--------|
| Rho de Spearman | الثقة بالمشرفين                 | Coefficient de correlation       | .249   |
|                 |                                 | Sig. (bilatérale)                | .018   |
|                 |                                 | N                                | 90     |
|                 | الثقة بزملاء العمل              | Coefficient de correlation       | .059   |
|                 |                                 | Sig. (bilatérale)                | .582   |
|                 |                                 | N                                | 90     |
|                 | الثقة بإدارة المنظمة            | Coefficient de correlation       | .400   |
|                 |                                 | Sig. (bilatérale)                | .000   |
|                 |                                 | N                                | 90     |
|                 | المتغير المستقل الثقة التنظيمية | Coefficient de correlation       | .321** |
|                 |                                 | Sig. (bilatérale)                | .002   |

|  |  |   |    |
|--|--|---|----|
|  |  | N | 90 |
|--|--|---|----|

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode   |
|--------|-----------------------|----------------------|---|
| 1      | الثقة بإدارة المنظمة  | .                    | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100). |

a. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغير المستقل في نموذج الدراسة النهائي هو الثقة بإدارة المنظمة.

جدول رقم: (2-23) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة والمتغير التابع

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .432 <sup>a</sup> | .186   | .177          | .33850                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقة بإدارة المنظمة

b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ أن إستخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والإحتفاظ بمتغير مستقل وهو الثقة بإدارة المنظمة، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي السابق. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي نسبة (43.2%) وهو دليل على وجود إرتباط خطي متوسط بينها حيث أن (18.6%) من الثقة التنظيمية تعود إلى الثقة بإدارة المنظمة والنسب المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي: عوامل شخصية (عمر الموظف، مدة الخدمة....) و عوامل تنظيمية ( فريق العمل، طبيعة الوظيفة...)

رابعا: تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

جدول رقم : (2-24) يوضح تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2.307            | 1   | 2.307              | 20.134 | .000 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 10.083           | 88  | .115               |        |                   |
| Total        | 12.390           | 89  |                    |        |                   |

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقة بإدارة المنظمة

b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (2.307) ومجموع مربعات البواقي (10.083) ومجموع المربعات الكلي يساوي (12.390)
- درجة حرية الانحدار هي (1) ودرجة البواقي هي 88.
- معدل مربعات الانحدار هو (2.307) ومعدل مربعات البواقي هو (0.115)
- قيمة إختبار تحليل التباين خط الانحدار هو (20.134)

جدول رقم: (2-25) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (stepwise)

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                 |                           |        |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle                    | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|                           | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)             | 1.891                         | .150            |                           | 12.629 | .000 |
| الثقة بإدارة المنظمة      | .319                          | .071            | .432                      | 4.487  | .000 |

a. Variable dépendante المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للثقة بإدارة المنظمة وفق للمعادلة

$$Y=a+cx1$$

$$y=1.891+0.319x1$$

وعند دراسة القسم Sig نجد القيمة (0.000) بالنسبة لمقطع خط الانحدار وكذلك بالنسبة للمتغير المستقل وهي قيم مقبولة لأنها أقل من (0.05). ومن خلال ما سبق نتوصل إلى نفي صحة الفرضية الثالثة القائلة " هناك علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة "سوناطراك" لأن توجد علاقة طردية ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية ( الجنس، العمر، التحصيل الوظيفي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة)."

لإختبار الفرضية الرئيسية قسمنا الفرضيات وتم الاستعانة بإختبار التباين الأحادي (ANOVA) وإختبار (t-test)،

وذلك كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس

لإختبار هذه الفرضية استعملنا إختبار "t-test" وهذا ما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم: (26-2) يوضح اختبار **t-test** لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير الجنس.

| Test d'échantillons indépendants    |                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       |  |            |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                     |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                     |                                 | F  | Sig. | t                                | Ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Inférieure                                   | Supérieure |
| المتغير التابع<br>الالتزام التنظيمي | Hypothèse de variances égales   | 3.520                                      | .064 | -2.235-                          | 88     | .028              | -.20336-           | .09097                | -.38414-                                     | -.02258-   |
|                                     | Hypothèse de variances inégales |  |      | -2.772-                          | 50.511 | .008              | -.20336-           | .07336                | -.35066-                                     | -.05605-   |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل **t-test** أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس (Sig=0.064) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الإجابات حول الإلتزام التنظيمي في الشركة، ومنه لا تتغير إجابات العمال حول الإلتزام التنظيمي بسبب جنس العامل في الشركة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس "

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير

العمر

لإختبار هذه الفرضية إستعملنا إختبار التباين الأحادي ANOVA وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (27-2) يوضح إختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير العمر.

#### ANOVA

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

|               | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | .073             | 2   | .037               | .259 | .772          |
| Intra-groupes | 12.317           | 87  | .142               |      |               |
| Total         | 12.390           | 89  |                    |      |               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر لعينة الدراسة كانت بقيمة (Sig=0.772)، وهي أكبر من (0.05%) و بالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0.05%)، بين العمر والالتزام التنظيمي للعمال بهذه الشركة إذن عمر العمال لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي في هذه الشركة، وهذا ما يدل على أن هذه الشركة تهتم بالفئة التي تكون (35 سنة فأقل)، لأنها فئة حيوية تسعى لإثبات القدرة والكفاءة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير التحصيل العلمي لإختبار هذه الفرضية إستعملنا إختبار التباين الأحادي ANOVA وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-28) يوضح إختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقمة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب التحصيل العلمي.

ANOVA

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

|               | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | .699             | 3   | .233               | 1.714 | .170          |
| Intra-groupes | 11.691           | 86  | .136               |       |               |
| Total         | 12.390           | 89  |                    |       |               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير التحصيل العلمي (Sig=0.170) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%)، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحصيل العلمي والإلتزام التنظيمي للعمال في الشركة ، ومنه متغير المستوى التعليمي للعمال لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي في هذه الشركة. أي أن الإلتزام التنظيمي ليس مربوط بالتحصيل العلمي، وهذا ما يدل على أن هذه الشركة تعمل وتسعى جاهدة لإستقطاب اليد العاملة ذو التحصيل العلمي الحسن الذي يساعدها في العمل. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير مدة الخدمة الوظيفية لإختبار هذه الفرضية إستعملنا إختبار التباين الأحادي ANOVA وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-29) يوضح إختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب مدة الخدمة الوظيفية .

ANOVA

| المتغير التابع الالتزام التنظيمي |                  |     |                    |       |               |
|----------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
|                                  | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
| Inter-groupes                    | .419             | 3   | .140               | 1.003 | .395          |
| Intra-groupes                    | 11.971           | 86  | .139               |       |               |
| Total                            | 12.390           | 89  |                    |       |               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تبين نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير مدة الخدمة الوظيفية لشركة محل الدراسة أن القيمة الإحصائية لمتغير مدة الخدمة الوظيفية ( $Sig=0.395$ ) كانت أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05\%$ )، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعمال في الشركة ، ومنه متغير مدة الخدمة الوظيفية للعمال لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي في هذه الشركة. أي أن الإلتزام التنظيمي ليس مربوط بمدة الخدمة الوظيفية للعامل ، حيث وجدنا أن الشركة تتمتع بعمال ذوي خبرة وكفاءة كبيرة في العمل. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير مدة الخدمة الوظيفية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة لإختبار هذه الفرضية إستعملنا إختبار  $t$ -test وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-30) يوضح إختبار  $t$  test تي تاست لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب ديمومة الوظيفة .

| Test d'échantillons indépendants |                                 |  |      |                                  |       |                   |                    |                       |  |        |
|----------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|-------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|--------|
|                                  |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |       |                   |                    |                       |  |        |
|                                  |                                 | F  | Sig. | T                                | ddl   | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |        |
| المتغير التابع الالتزام التنظيمي | Hypothèse de variances égales   | 3.005                                      | .087 | -.999-                           | 88    | .320              | -.13100-           | .13110                | -.39154-                                     | .12954 |
|                                  | Hypothèse de variances inégales |  |      | -.682-                           | 8.690 | .513              | -.13100-           | .19205                | -.56783-                                     | .30583 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل **t test** أن القيمة الإحصائية لمتغير ديمومة الوظيفة (Sig=0.087) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%)، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديمومة الوظيفة والإلتزام التنظيمي للعمال في الشركة ، ومنه متغير ديمومة الوظيفة للعمال لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي في هذه الشركة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة .

من خلال ماسبق نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية ( الجنس، العمر، التحصيل الوظيفي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة)".

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك ؟ حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية. فتناولنا في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.





خاتمة



وجود المنظمات وإستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر وإلتزاما للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها، وتقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار. ففي المجتمعات المتقدمة لاقت موضوعات الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي إهتماما إستثنائيا من قبل المهتمين بأمر تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ولم ينقطع هذا الإهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامنا مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم. وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى بذل أقصى الجهود من أجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كونهما ثمرة تراكم التطور الإنساني على مر العصور بوصفها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشوئها حتى اليوم.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة العمال في مصلحة الموارد البشرية التابعة لقسم الإنتاج شركة سوناطراك حاسي مسعود لمعالجة الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك ؟

وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

#### أولا: النتائج

1. تبين أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك.
2. إتضح أنه هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك.
3. بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حيث بلغ معامل الإرتباط ( 27.6%)، كما إتضح أن الثقة التنظيمية تفسر (7.6%) من الإلتزام التنظيمي.
4. بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية ( الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة).

#### ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم توصيات التالية:

1. أن تتولى الإدارة العليا في شركة سوناطراك تعزيز موضوع الثقة لدى العاملين بما يحقق الإلتزام التنظيمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي وإنما يأتي من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة بالآخرين والإلتزام التنظيمي.
2. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال نشر الثقة بين الأفراد داخل شركة سوناطراك بوصفها موجودا إستراتيجيا غير قابل للتقليد والمنافسة.

3. ينبغي على شركة سوناطراك بشكل خاص والمنظمات بشكل عام التأكيد على اعتماد جميع العاملين إستراتيجيتي الإلتزام الشعوري والمعياري لدورهما الكبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وذلك من خلال:
  - أ. تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.
  - ب. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية، والقناعة من أن الجهود المبذولة في صالح الجميع.
  - ج. بناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاح لهم
  - د. إنتهاج سياسة أكثر ديمقراطية إتجاه العاملين وبناء علاقات طيبة معهم لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الإحترام المتبادل بين الجميع.
4. ضرورة الإهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكتيف اللقاءات والإجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
5. ضرورة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.

### ثالثا: أفاق الدراسة

1. الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.
2. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.
3. واقع الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.
4. تأثير الثقة والإلتزام في ولاء العملاء للمنظمة.
5. أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

# قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، 2009.
2. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون النشر والتوزيع، 2014.
3. فانيسا هول، حقيقة الثقة في مجال الأعمال، 2015.
4. ياسر فتحي الهداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.

• البحوث الجامعية :

1. زروقي خولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في العلوم الإجتماعية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
2. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
3. سميرة بالأطرش، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الليسانس في علم النفس غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
4. عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
5. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، نوفمبر 2016.
6. العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
7. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2016.
9. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.

• المجلات:

1. أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 41، العدد 2، 2014.
2. أميرة حضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2013.
3. تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، 2016.
4. حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية و التطبيقية)، المجلد الخامس عشر، 2016.
5. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
6. سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.
7. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد ألعابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 1، المجلد 13، 2010.
8. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، يونيو 2014.
9. محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، مجلد 27، العدد الثالث، 2011.
10. نجيب عبد الحميد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، آذار، 2014.
11. نعم دايع عبد علي، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع.

#### المواقع الإلكترونية:

1. جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، ملف متوفر على الرابط : [http://www.abmmcj.org/files/V01\\_N01\\_P04.pdf](http://www.abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf)، تم الإطلاع عليه يوم: 09-01-2018، الساعة 08:00.

2. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، المتاح على الموقع [http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf), 01/04/2018Consulté le à 21 :34.
3. موسى احمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ملف متوفر على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr117573.html>، تم الإطلاع عليه يوم: 28-01-2018، الساعة 09:00.

ثانيا : المراجع والمصادر باللغة الأجنبية :

• المجلات:

1. Cevat Celep, Ozge Eler Yilmazturk, **The relationship among organizational Trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations**,procedia-social and Behavioral Sciences,2012.
2. Gulsum Bastug ,Adem Pala, Mehmet Kumartasli , Iiker Gunel , Mehdi Duyan , **Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment** , Universal journal of Educational Research ,2016.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم : ( 01 ) إستمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة و بعد:

في إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان " دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود والتي نحاول من خلالها إبراز العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن أسئلة الاستبيان بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لرأيكم. ونشكركم سلفا على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم لملاأ بيانات هذا الاستبيان، بما يخدم البحث العلمي.

ونعلمكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

أرجوا أن تتقبلوا منا فائق التحية والاحترام

الطالبة : ولعة زهرة



أولا : الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  35 سنة فأقل  40-50  50 فأكثر
3. التحصيل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماجستير/ماستر  دكتوراه
4. مدة الخدمة الوظيفية / سنة:  5-1  6-10  11-15  16 فأكثر
5. ديمومة الوظيفة:  مؤقت  دائم

ثانيا: الثقة التنظيمية.

يقصد الباحث بمفهوم الثقة التنظيمية: إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المديرية وبالقائد التنظيمي، و بجميع الأفراد العاملين معه في المديرية و بما يعكس رضا و إلتزام الفرد إتجاه المديرية . ويتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية:

1. الثقة بالمشرفين: وتعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.

| الترتيب | الفقرات  | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|--|-----------|-------|-------|
| 1       | معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به                           |           |       |       |
| 2       | مشرفي في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل                   |           |       |       |
| 3       | مشرفي في العمل يجب للأخريين ما يجب لنفسه                                   |           |       |       |
| 4       | مشرفي في العمل يعد مشاكل الأخريين مشاكله و يولها نفس الإهتمام              |           |       |       |
| 5       | يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع و الإبتعاد عن نقاط الإختلاف |           |       |       |

2. الثقة بزملاء العمل: وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المديرية بعضهم البعض الآخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين.

| الترتيب | الفقرات  | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|--|-----------|-------|-------|
| 1       | أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم                     |           |       |       |
| 2       | زملائي في العمل يقدمون لي العون و الإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي و المعنوي   |           |       |       |
| 3       | زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لنفسهم                                    |           |       |       |
| 4       | أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها و كأنما مشاكلهم الخاصة بهم |           |       |       |
| 5       | زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا                     |           |       |       |

3. الثقة بإدارة المنظمة: وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المديرية وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المديرية ، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمديرية وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها.

| الترتيب | الفقرات   | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|---|-----------|-------|-------|
| 1       | اختصاص المديرية و معرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بما               |           |       |       |
| 2       | تقدم المديرية المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة |           |       |       |
| 3       | إدارة المديرية تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات         |           |       |       |
| 4       | تسعى المديرية لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا للفهم المشترك  |           |       |       |
| 5       | إدارة المديرية تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت                               |           |       |       |
| 6       | إدارة المديرية تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة                       |           |       |       |
| 7       | إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية                    |           |       |       |
| 8       | إدارة المديرية تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين                                |           |       |       |
| 9       | تطبق المديرية النظام على الجميع بالتساوي                                      |           |       |       |
| 10      | إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة   |           |       |       |

ثالثا: الالتزام التنظيمي .

الإيمان القوي للفرد و القبول بقيم و أهداف المديرية ، و الرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، والرغبة القوية في المحافظة على عضويتها. ويتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية:

1. الالتزام الشعوري: ويشير إلى درجة إلتزام وارتباط الفرد تجاه المديرية و الناتجة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه تمسكه بهذه المديرية .

| الترتيب | الفقرات   | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|---|-----------|-------|-------|
| 1       | أشعر و بجدية بأن مشاكل هذه المديرية و كأنما مشاكلي الخاصة بي        |           |       |       |
| 2       | أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المديرية                              |           |       |       |
| 3       | أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المديرية                              |           |       |       |
| 4       | أشعر بالفخر و الاعتراز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المديرية |           |       |       |

2. الالتزام المعياري: ويعكس شعور الفرد بالواجب و المسؤولية اتجاه المديرية والناتجة من حملة للقيم والمبادئ الشخصية التي تحتم عليه التمسك بتلك المديرية.

| الترتيب | الفقرات   | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|---|-----------|-------|-------|
| 1       | أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المديرية        |           |       |       |
| 2       | هذه المديرية تستحق إخلاصي وولائي لها  |           |       |       |
| 3       | تحمي سمعة و مستقبل المديرية التي اعمل فيها                                  |           |       |       |
| 4       | أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة، من اجل مساعدة مديرتي على تحقيق الأهداف |           |       |       |

3. الالتزام المستمر: وتشير إلى درجة الالتزام وارتباط الفرد بالمديرية نتيجة التكاليف المصاحبة لتزكه العمل.

| الترتيب | الفقرات  | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|--|-----------|-------|-------|
| 1       | مغادرة المديرية حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات                          |           |       |       |
| 2       | أشعر بأن لدي خيارات و فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المديرية                     |           |       |       |
| 3       | الفوائد التي أحصل عليها في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى للعمل بها |           |       |       |
| 4       | إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل   |           |       |       |

وفي الأخير نتقدم لكم بالشكر الجزيل على مساعدتنا .

الملحق رقم: (02) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين:

| الرقم | الإسم           | مكان العمل  |
|-------|-----------------|---|
| 01    | مناصيرية رشيد   | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة |
| 02    | أسماء يوسف      | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة |
| 03    | حجاج عبد الرؤوف | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة |

الملحق رقم: (03) قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ).

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .850              | 32                |

الملحق رقم: (04) خصائص عينة الدراسة.

1. الجنس.

| Sex    |           |             |                    |                    |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide | 69        | 76.7        | 76.7               | 76.7               |
| ذكر    | 21        | 23.3        | 23.3               | 100.0              |
| انثى   | 90        | 100.0       | 100.0              |                    |
| Total  |           |             |                    |                    |

2. العمر.

| Age         |           |             |                    |                    |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide      | 45        | 50.0        | 50.0               | 50.0               |
| 35 سنة فأقل | 25        | 27.8        | 27.8               | 77.8               |
| 40-50       | 20        | 22.2        | 22.2               | 100.0              |
| أكثر من 50  | 90        | 100.0       | 100.0              |                    |
| Total       |           |             |                    |                    |

3. التحصيل العلمي.

| Niveau        |           |             |                    |                    |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|               | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide        | 11        | 12.2        | 12.2               | 12.2               |
| بكالوريا      | 56        | 62.2        | 62.2               | 74.4               |
| ليسانس        | 21        | 23.3        | 23.3               | 97.8               |
| ماجستير/ماستر | 2         | 2.2         | 2.2                | 100.0              |
| دكتوراه       | 90        | 100.0       | 100.0              |                    |
| Total         |           |             |                    |                    |

## 4. مدة الخدمة الوظيفية.

|        |            | Expérience |             |                    |                    |
|--------|------------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |            | Effectifs  | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide | 1-5        | 18         | 20.0        | 20.0               | 20.0               |
|        | 6-10       | 24         | 26.7        | 26.7               | 46.7               |
|        | 11-15      | 22         | 24.4        | 24.4               | 71.1               |
|        | أكثر من 16 | 26         | 28.9        | 28.9               | 100.0              |
|        | Total      | 90         | 100.0       | 100.0              |                    |

## 5. ديمومة الوظيفة.

|        |       | Permanence |             |                    |                    |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |       | Effectifs  | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide | موقت  | 9          | 10.0        | 10.0               | 10.0               |
|        | دائم  | 81         | 90.0        | 90.0               | 100.0              |
|        | Total | 90         | 100.0       | 100.0              |                    |

## الملحق رقم: (05) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

| Statistiques descriptive  |    |         |            |
|---|----|---------|------------|
|   | N  | Moyenne | Ecart type |
| معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أتق به                                      | 90 | 2.2556  | .91873     |
| مشرفي في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل                              | 90 | 2.3444  | .86325     |
| مشرفي في العمل يحب للأخريين ما يحب لنفسه  | 90 | 2.1222  | .87188     |
| مشرفي في العمل يعد مشاكل الأخريين مشاكله و يولها نفس الإهتمام                         | 90 | 2.1444  | .89394     |
| يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الإتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الإختلاف            | 90 | 2.3778  | .82894     |
| أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم                          | 90 | 2.3000  | .87986     |
| زملائي في العمل يقدمون لي العون و الإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي و المعنوي        | 90 | 2.3556  | .85211     |
| زملائي في العمل يحبون للأخريين ما يحبون لنفسهم  | 90 | 1.9444  | .81228     |
| أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها و كأنما مشاكلهم الخاصة بهم      | 90 | 2.0556  | .83949     |
| زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا                          | 90 | 2.2778  | .84837     |
| اختصاص المديرية و معرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أتق بها                       | 90 | 2.2333  | .83532     |
| تقدم المديرية المساعدة و العون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة         | 90 | 1.8444  | .85999     |
| إدارة المديرية تنظر بعين الإعتبار لمصالح الأخريين عند اتخاذها القرارات                | 90 | 2.1222  | .85890     |
| تسعى المديرية لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا للفهم المشترك          | 90 | 2.2222  | .90910     |
| إدارة المديرية تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت                                       | 90 | 2.0778  | .86411     |
| إدارة المديرية تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة                               | 90 | 1.9778  | .76405     |
| إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية                            | 90 | 1.8556  | .84216     |
| إدارة المديرية تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين  | 90 | 2.0000  | .80727     |
| تطبق المديرية النظام على الجميع بالتساوي  | 90 | 2.1000  | .84866     |
| إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة   | 90 | 2.0111  | .82781     |
| أشعر و بجدية بأن مشاكل هذه المديرية و كأنما مشاكلي الخاصة بي                          | 90 | 2.3444  | .83681     |
| أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المديرية  | 90 | 2.5333  | .70631     |
| أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المديرية   | 90 | 2.4556  | .75194     |
| أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الأخريين بأنني أعمل في هذه المديرية                 | 90 | 2.4889  | .78245     |
| أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الإستمرار في العمل في هذه المديرية                  | 90 | 2.5556  | .73609     |
| هذه المديرية تستحق إخلاصي وولائي لها  | 90 | 2.6222  | .71230     |
| تهمني سمعة و مستقبل المديرية التي أعمل فيها   | 90 | 2.5333  | .78182     |
| أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة مديرتي على تحقيق الأهداف           | 90 | 2.5778  | .71858     |
| مغادرة المديرية حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات                           | 90 | 2.5444  | .76674     |
| أشعر بأن لدي خيارات و فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المديرية                      | 90 | 2.5333  | .72204     |
| الفوائد التي أحصل عليها في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني للعمل بها | 90 | 2.5889  | .77741     |
| إن يقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل  | 89 | 2.7528  | .58932     |
| الثقة بالمشرفين   | 90 | 2.2489  | .67794     |
| الثقة بزملاء العمل  | 90 | 2.1867  | .62084     |
| الثقة بإدارة المنظمة  | 90 | 2.0444  | .50439     |

|                                  |    |        |        |
|----------------------------------|----|--------|--------|
| المتغير المستقل الثقة التنظيمية  | 90 | 2.1600 | .45814 |
| الالتزام الشعوري                 | 90 | 2.4556 | .60728 |
| الالتزام المعياري                | 90 | 2.5722 | .51555 |
| الالتزام المستمر                 | 90 | 2.6037 | .44577 |
| المتغير التابع الالتزام التنظيمي | 90 | 2.5438 | .37312 |
| N valide (listwise)              | 89 |        |        |

الملحق رقم (06): العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال في الشركة

## Correlations

|          |                     | الالتزام | Cs     | Cc     | Cg     |
|----------|---------------------|----------|--------|--------|--------|
| الالتزام | Pearson Correlation | 1        | ,198   | ,048   | ,433** |
|          | Sig. (2-tailed)     |          | ,061   | ,653   | ,000   |
|          | N                   | 90       | 90     | 90     | 90     |
| Cs       | Pearson Correlation | ,198     | 1      | ,474** | ,392** |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,061     |        | ,000   | ,000   |
|          | N                   | 90       | 90     | 90     | 90     |
| Cc       | Pearson Correlation | ,048     | ,474** | 1      | ,196   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,653     | ,000   |        | ,065   |
|          | N                   | 90       | 90     | 90     | 90     |
| Cg       | Pearson Correlation | ,433**   | ,392** | ,196   | 1      |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000     | ,000   | ,065   |        |
|          | N                   | 90       | 90     | 90     | 90     |

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

الملحق رقم: (07) الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لشركة.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .276 <sup>a</sup> | .076   | .066          | .36062                          |

الملحق رقم: (08) تحليل تباين خط الإنحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الإنحدار للمعطيات"

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | .947             | 1   | .947               | 7.279 | .008 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 11.444           | 88  | .130               |       |                   |
|        | Total      | 12.390           | 89  |                    |       |                   |

الملحق رقم (09) قيم معاملات خط الإنحدار لشركة سوناطراك.

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                          | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardizes | T      | Sig. |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                                 | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)                   | 2.058                         | .184            |                           | 11.171 | .000 |
| المتغير المستقل الثقة التنظيمية | .225                          | .083            | .276                      | 2.698  | .008 |

ملحق رقم: (10) معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .432 <sup>a</sup> | .186   | .177          | .33850                          |

ملحق رقم : ( 11 ) يوضح تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2.307            | 1   | 2.307              | 20.134 | .000 <sup>a</sup> |
| Résidu       | 10.083           | 88  | .115               |        |                   |
| Total        | 12.390           | 89  |                    |        |                   |

ملحق رقم: (12) قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle               | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                      | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)        | 1.891                         | .150            |                           | 12.629 | .000 |
| الثقة بإدارة المنظمة | .319                          | .071            | .432                      | 4.487  | .000 |

ملحق رقم: (13) اختبار  $t$  test تي تاست لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير الجنس.

| Test d'échantillons indépendants |                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       |  |            |
|----------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                  |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       | Intervalle de confiance 95% de la difference |            |
|                                  |                                 | F  | Sig. | T                                | Ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Inférieure                                   | Supérieure |
| المتغير التابع الإلتزام التنظيمي | Hypothèse de variances égales   | 3.520                                      | .064 | -2.235-                          | 88     | .028              | -.20336-           | .09097                | -.38414-                                     | -.02258-   |
|                                  | Hypothèse de variances inégales |  |      | -2.772-                          | 50.511 | .008              | -.20336-           | .07336                | -.35066-                                     | -.05605-   |

ملحق رقم: (14-2) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب متغير العمر.

## ANOVA

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

|               | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | .073             | 2   | .037               | .259 | .772          |
| Intra-groupes | 12.317           | 87  | .142               |      |               |
| Total         | 12.390           | 89  |                    |      |               |

ملحق رقم: (15) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب التحصيل العلمي.

## ANOVA

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

|               | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | .699             | 3   | .233               | 1.714 | .170          |
| Intra-groupes | 11.691           | 86  | .136               |       |               |
| Total         | 12.390           | 89  |                    |       |               |



ملحق رقم: (16) إختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب مدة الخدمة الوظيفية .

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

|               | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | .419             | 3   | .140               | 1.003 | .395          |
| Intra-groupes | 11.971           | 86  | .139               |       |               |
| Total         | 12.390           | 89  |                    |       |               |

ملحق رقم: (17) يوضح إختبار t test تي تاست لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك حسب ديمومة الوظيفة .

Test d'échantillons indépendants

|                                     |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |       |                   |                    |                       | Intervalle de confiance 95% de la difference |            |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|-------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                     |                                 | F  | Sig. | T                                | Ddl   | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Inférieure                                   | Supérieure |
| المتغير التابع<br>الالتزام التنظيمي | Hypothèse de variances égales   | 3.005                                      | .087 | -.999-                           | 88    | .320              | -.13100-           | .13110                | -.39154-                                     | .12954     |
|                                     | Hypothèse de variances inégales |  |      | -.682-                           | 8.690 | .513              | -.13100-           | .19205                | -.56783-                                     | .30583     |

الفهرس

الفهرس

| الصفحة | قائمة المحتويات   |
|--------|---|
| V      | الإهداء   |
| VI     | الشكر   |
| VII    | ملخص  |
| VIII   | قائمة المحتويات   |
| LX     | قائمة الجداول   |
| X      | قائمة الأشكال البيانية  |
| XL     | قائمة الملاحق   |
| أ      | مقدمة   |
| 1      | <b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي</b> |
| 3      | <b>المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي</b>           |
| 3      | <b>المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية</b>                             |
| 3      | الفرع الأول : نشأة ومفهوم الثقة التنظيمية   |
| 5      | الفرع الثاني : أهمية الثقة التنظيمية  |
| 5      | الفرع الثالث : أنواع الثقة التنظيمية  |
| 6      | الفرع الرابع : أبعاد الثقة التنظيمية  |
| 7      | <b>المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الإلتزام التنظيمي</b>                            |
| 7      | الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي   |
| 8      | الفرع الثاني : خصائص ومحددات الإلتزام التنظيمي                                      |
| 10     | الفرع الثالث : أهمية الإلتزام التنظيمي  |
| 10     | الفرع الرابع : أبعاد الإلتزام التنظيمي  |
| 11     | <b>المطلب الثالث : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي</b>              |
| 12     | <b>المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي</b>        |
| 12     | <b>المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية</b>                                       |
| 16     | <b>المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية</b>                                     |

|    |   |
|----|---|
| 17 | المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية            |
| 22 | الفصل الثاني : الدراسة الميدانية  |
| 24 | المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة  |
| 24 | المطلب الأول : طرق الدراسة  |
| 24 | الفرع الأول: منهج الدراسة   |
| 24 | الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة   |
| 24 | أولاً: مجتمع الدراسة  |
| 24 | ثانياً: عينة الدراسة  |
| 24 | الفرع الثالث: متغيرات الدراسة   |
| 25 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة  |
| 25 | الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة                                  |
| 25 | الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات                           |
| 26 | أولاً: الاستبيان  |
| 27 | ثانياً: صدق وثبات الاستبيان   |
| 27 | المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها                                    |
| 27 | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة   |
| 27 | الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها                           |
| 27 | أولاً: تحليل النتائج الديموغرافية والشخصية لعمال شركة سوناطراك            |
| 30 | ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك   |
| 33 | ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك |
| 35 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها                               |
| 35 | الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها                               |
| 35 | أولاً: إختبار الفرضية الأولى  |
| 36 | ثانياً: إختبار الفرضية الثانية  |
| 36 | ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة  |
| 37 | 1. تحليل العلاقات الإرتباطية بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي |
| 38 | 2. تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى                    |

|    |   |
|----|---|
| 40 | 3. تحليل الإنحدار المتعدد ( التدرجي )   |
| 41 | 4. تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)  |
| 42 | رابعا: إختبار الفرضية الرابعة   |
| 43 | 1. إختبار تحليل التباين الأحادي ( one way Anova ) و ( t test ) لدراسة فروق متوسطات نظرة العمال للثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في شركة سوناطراك |
| 51 | خاتمة   |
| 53 | قائمة المصادر والمراجع  |
| 58 | الملاحق   |
| 71 | الفهرس  |

