



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع : 2022/.....

المبدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة عمال بنك القرض الشعبي الجزائري -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. خوازم حمزة

إعداد الطلبة:

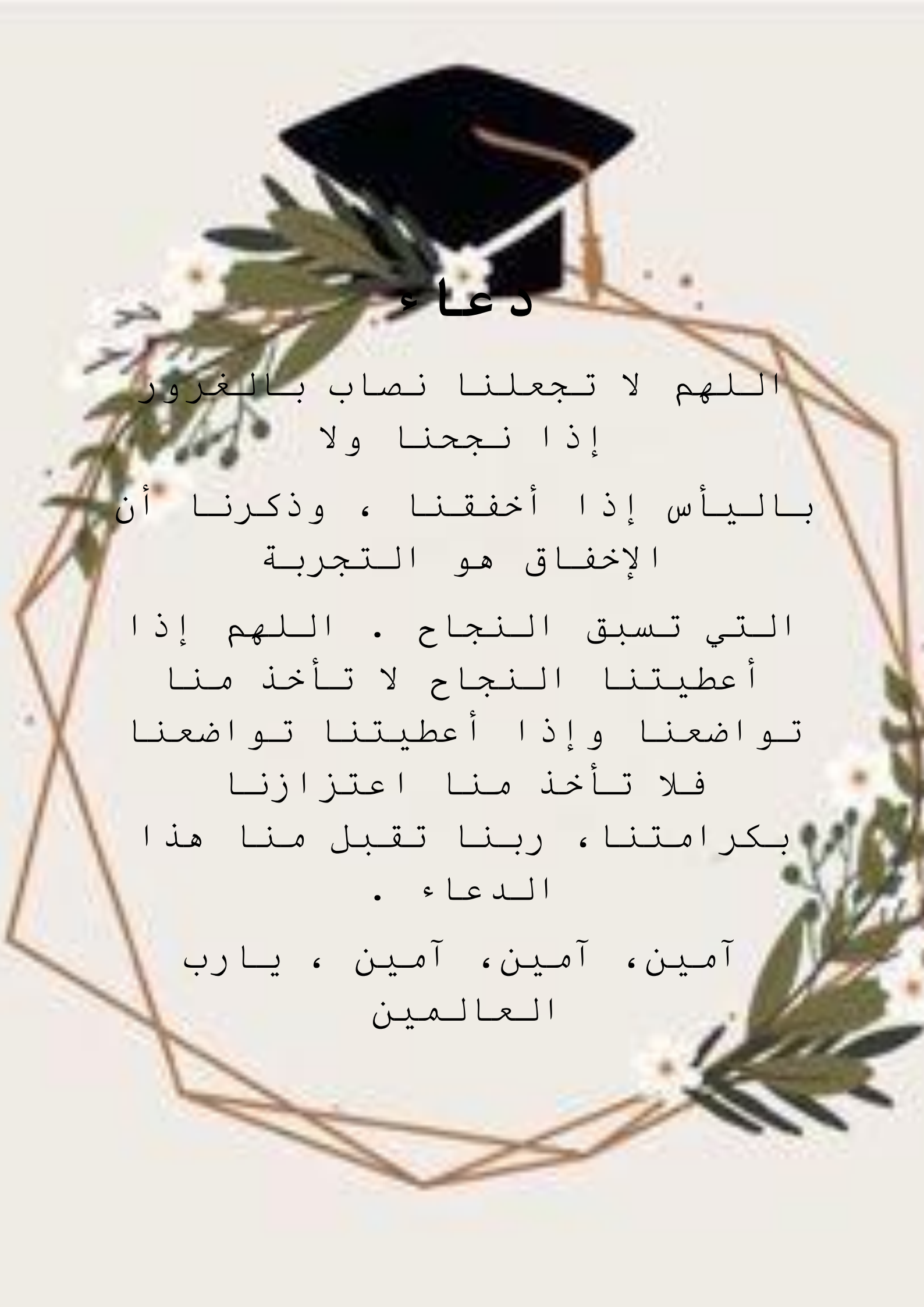
- جزار ميسون

- بوطرح آسيا

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. علي موسى أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. خوازم حمزة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. علية عبد الباسط عبد الصمد

السنة الجامعية 2022/2021



دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور
إذا نجحنا ولا
بالياس إذا أخفقنا ، وذكرنا أن
الإخفاق هو التجربة
التي تسبق النجاح . اللهم إذا
أعطيتنا النجاح لا تأخذ منا
تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعنا
فلا تأخذ منا اعتزازنا
بكرامتنا ، ربنا تقبل منا هذا
الدعاء .

آمين، آمين، آمين ، يارب
العالمين

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم.

نتوجه بالشكر والحمد والثناء إلى الجليل العلي إلى خالق السموات والأرض، الذي أمدنا بنعمة البصر والبصيرة، ووفقنا في درب دراستنا، وأنار لنا طريق العلم، إلى الله كل الحمد والشكر.

ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى من أمدنا بيد العون، ومنحنا الثقة لإتمام هذا العمل، أستاذنا الفاضل: **"خوازم حمزة"** مرجعنا الأول والأخير في النصائح والتوجيهات، ووقوفه معنا طيلة مراحل أنجاز هذا البحث، أدام الله له الصحة والعافية كذلك لا ننسى بعض الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلو علينا بالنصائح .

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال البنك القرض الشعبي الجزائري
-ميلة-

كما لا ننسى أن نتقد بالشكر إلى كل من دعمنا سواء من قريب أو من بعيد ولم يخل علينا بالكلمة الطيبة، أو الدعاء والتشجيع، فرفعوا من معنوياتنا وطاقنا لمواصلة العمل والتفاني فيه

إهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي وحده أعبد وله وحده أسجد خاشعا
شاكرا لنعمته وفضله علة إتمام هذا الجهد إلى من أثقلت الجفون سهرا... وحملت
الفؤاد هما.... وجاهدت الأيام صبرا...

وشغلت البال فكرا.... ورفعت الأيادي دعاء....

وأيقنت بالله أملا أغلى الغوالي وأحب الأحباب... أُمي الحبيبة الغالية "

إلى من سهر الليالي ونسي الغوالي.... وظل سيدي الموالي... وحمل همي غير
مبالي بدر التمامي....والدي الغالي " رحمه الله وأسكنه فسيح جناته "

إلى قرائن روحي.... وشموع حياتي... إلى أصدق الأحباب أخوتي " لطفي، نجاة،
غزلان " وإلى زوجة أخي "سوسن" إلى أبناء أختي " إسلام ونهاد " وابنة أخي "
جنة نيبال".

إلى كل من جمعتني بهم الجامعة وقضيت معهم أحلى الأوقات: أسيا، مروة، وئام.
إلى صديقاتي: نهاد ، أمل، أمال، روميسة.

وفي الأخير شكرا لمن لم يدونهم قلمي فلن ينساهم قلبي على مر الزمان.

جزار ميسون



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقني لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بذكرتي هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى أهديتها إلى :

التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع
إليك يا أغلى الحبايب وأعز الناس إليك يا مصدر الإحساس "أمي" حفظك الله
وأطال في عمرك . إلى من علمني الكفاح وساعدني كي أذوق طعم النجاح، ولم
ييخل علي بعطفه وكرمه وحنانه، إلى من قدم لي الرعاية وتحمل مصاعب الدنيا
وشقائها من أجل راحتي ونجاحي إليك " أبي " العزيز أطال الله في عمرك
وحفظك.

إلى أختي العزيزة "سارة".

إلى من جمعتني بهم الجامعة وقضيت معهم أحلى الأوقات: ميسون، مروة
وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب بالكثير أو القليل في إنجاز هذا العمل
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلمي

إليكم جميعاً أهدي بذرة عملي وثمرة جهدي المتواضعة.

بوطرح آسيا



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة -.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 37 فقرة تم توزيعه على عينة الدراسة والتي تتكون من 45 موظف أستردها 40 استبانته، وخضعت البيانات المحققة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

- أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين (ظروف العمل المالية، الثقة والأمان بالإدارة العليا) والولاء التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين (القدرة الذاتية، المصارحة والمشاركة بين الموظفين، تدفق المعلومات) وتحقيق الولاء التنظيمي.

وتوصي الدراسة أن تتولى الإدارة العليا في البنك موضوع تعزيز الثقة لدى الموظفين بما يحقق الولاء التنظيمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي وإنما من خلال تعزيزا للقيم السلوكية الأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والولاء المنظمين.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، ظروف العمل المالية، المصارحة والمشاركة بين الموظفين، القدرة الذاتية، الثقة والأمان بالإدارة العليا، تدفق المعلومات، الولاء التنظيمي.

Abstract

The study aims to identify the role of organizational trust in organizational loyalty for the Algerian popular Credit bank-Mila.

In order to realize the objectives of the study; a questionnaire composed of 37 items was designed and distributed to the study sample; which consisted of 45 employees, of which 40 questionnaires were collected; and the data obtained were subjected to statistical processing using the spss program. The study found a number of results; including :

- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between organizational trust and gaining competitive advantage.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between (financial working conditions, trust and security in senior management) and organizational loyalty.
- There is no statistically significant relationship in terms of morale ($\alpha \leq 0.05$) between (autonomy, employee openness and participation, circulation of information) and organizational loyalty.

This study recommends that the senior management of the bank should tackle the issue of building employee trust in order to achieve organizational loyalty, and this is not achieved by an administrative and personal decision, but by improvement. ethical behavioral values and the dissemination of a culture trust and loyalty towards regulators.

Keywords: organizational trust, financial working conditions, openness and employee participation, autonomy, trust and security in senior management, flow of information, organizational loyalty



فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
دعاء.....	
الشكر والتقدير.....	
إهداء.....	
فهرس المحتويات.....	I
فهرس الجداول والأشكال.....	IXIX
فهرس الملاحق.....	IX
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: الثقة التنظيمية	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.....	3
المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.....	3
الفرع الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية.....	3
الفرع الثاني: تعريف الثقة التنظيمية.....	5
الفرع الثالث أهمية الثقة التنظيمية.....	6
المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية.....	7
المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية ومصادرها ومختلف عناصرها.....	10
الفرع الأول: محددات الثقة التنظيمية.....	10
الفرع الثاني: مصادر الثقة التنظيمية.....	11
الفرع الثالث: عناصر الثقة التنظيمية.....	12
المبحث الثاني: أساسيات حول الثقة التنظيمية.....	13
المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية.....	13
المطلب الثاني: الشروط المسبقة لظهور الثقة التنظيمية.....	16
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية.....	17
المطلب الرابع: عوامل تغيب الثقة التنظيمية.....	18
المبحث الثالث: نظريات مفسرة للثقة التنظيمية.....	21
المطلب الأول: نظريات عدم الثقة التنظيمية.....	21

22	المطلب الثاني: نظريات مهدت الثقة التنظيمية.....
25	المطلب الثالث: نظريات الثقة التنظيمية.....
27	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
30	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
30	الفرع الأول: التعريف اللغوي
31	الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي
34	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
35	المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي
36	المطلب الرابع: أهمية وأبعاد الولاء التنظيمي
36	الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي
37	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
39	المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي
39	المطلب الأول: نماذج الولاء التنظيمي
42	المطلب الثاني: اتجاهات الولاء التنظيمي
43	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي
45	المطلب الرابع: مؤشرات الولاء التنظيمي
47	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وعلاقته بالثقة التنظيمية
47	المطلب الأول: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى الموظفين
50	المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
55	المطلب الرابع: دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بنك القرض الشعبي الجزائري	
58	تمهيد

58	المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري " cpa "
58	المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري "cpa"
58	الفرع الأول: تعريف القرض الشعبي الجزائري "cpa"
58	الفرع الثاني: نشأة القرض الشعبي الجزائري "cpa"
59	الفرع الثالث: خصائص القرض الشعبي الجزائري "cpa"
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري "cpa"
62	المطلب الثالث: مهام القرض الشعبي الجزائري "cpa"
63	المطلب الرابع: مدخل عام للوكالة البنكية بميلة "cpa333"
63	الفرع الأول: التعريف بالوكالة وأهدافها
64	الفرع الثاني: نشاطات الوكالة والهيكل التنظيمي لها.
68	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
68	المطلب الأول: منهج، وعينة وحدود الدراسة
68	الفرع الأول: منهج الدراسة
68	الفرع الثاني: عينة الدراسة
69	الفرع الثالث: حدود الدراسة
69	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
69	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الدراسة الميدانية
71	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
72	الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة
72	الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة
76	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
76	الفرع الرابع: تحليل نتائج التوزيع الطبيعي
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
82	المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات
82	الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)
87	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

89	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
89	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
94	الفرع الثاني: ترتيب القوة الارتباطية أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي
94	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة
103	قائمة المرجع
111	الملاحق



فهرس الجداول

والأشكال

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	69
02	مقياس ليكارت الخماسي	70
03	معاملات ارتباط الفقرات مع بعد ظروف العمل المالية	72
04	معاملات ارتباط الفقرات مع بعد المصارحة والمشاركة بين الموظفين	73
05	معاملات ارتباط الفقرات مع بعد الأمان والثقة بالإدارة العليا	73
06	معاملات ارتباط الفقرات مع بعد القدرة الذاتية	74
07	معاملات ارتباط الفقرات مع بعد تدفق المعلومات	74
08	معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الثالث	75
09	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	76
10	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الثقة التنظيمية	76
11	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الولاء التنظيمي	77
12	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	78
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	81
16	تحليل فقرات بعد ظروف العمل المالية	82
17	تحليل فقرات بعد المصارحة والمشاركة بين الموظفين	83
18	تحليل فقرات بعد الأمان والثقة بالإدارة العليا	84
19	تحليل فقرات بعد القدرة الذاتية	85
20	تحليل فقرات بعد تدفق المعلومات	86
21	تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي	87
22	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين ظروف العمل المالية والولاء التنظيمي.	89
23	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين والولاء التنظيمي.	90
24	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الأمان والثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي	91

25	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة الذاتية والولاء التنظيمي	92
26	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تدفق المعلومات والولاء التنظيمي	93
27	ترتيب القوة الارتباطية أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي	94
28	تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.	94

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	خصائص الثقة التنظيمية	7
03	نموذج الثقة التنظيمية	9
04	أنواع الثقة التنظيمية	13
05	مراحل تكوين الولاء التنظيمي	33
06	نموذج ديكتينزوسمرز	39
07	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	51
08	العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي	53
09	القرض الشعبي الجزائري (CPA)	59
10	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	61
11	التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة" cap333	66
12	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	76
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	79

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
110	أداة الدراسة (الاستبيان)	01
115	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	02
119	قيمة معاملات ألفا كرونباخ	03
120	التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الثاني	04
122	التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الثالث	05
122	المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني	06
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	07
124	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد المحور الثاني والمحور الثالث	08
128	الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي	09



مقدمة

تواجه المنظمات سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية اليوم ظروفًا ومتغيرات غير نمطية الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها ولاشك أن التركيز على العنصر البشري يساهم بدرجة كبيرة جدًا في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية خاصة مع تعقد بيئات الأعمال، لأنه مصدر الأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه ومهاراته، التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها، فإن جميع المؤسسات مطالبة بالاهتمام به وتهيئة المناخ التنظيمي السليم له، وزرع الثقة في نفسه بإدارة المؤسسة وبزملائه ومشرفيه وترسيخها.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات في القطاع العام والخاص فقد أبدت الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تركز على التعاون وجماعية العمل وأصبح ينظر إلى الثقة التنظيمية على أنها عنصر محوري حيث إنه إذا غابت الثقة، فإن الأفراد لن يستطيعوا أن يؤدوا عملهم بفعالية، وإذا لم يعمل المدير على بناء المستوى المطلوب من الثقة فإن ذلك يعني الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل، لذا فإن الثقة التنظيمية تعد الدرس الأول في فلسفة الإدارة اليابانية، وقد لا يكون مستغربًا من أن الثقة شرط أساسي يجب أن تسعى إليه المنظمات في الحالات التي تتطلب تعاونًا واعتمادًا متبادلًا بين الأفراد في مجموعات العمل الوظيفية.

وعلى هذا الأساس تعتبر الثقة التنظيمية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أوصل الترابط والتواصل بينها وبين موظفيها، لذلك فهي تعد بمثابة حجر الزاوية في عمل مؤسسات اليوم، لما لها من دور في خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم والتي يعد الولاء من أبرزها.

كما أن اهتمام المنظمة بالمشاكل الشخصية لموظفيها من شكاوي واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الاجتماعية يعزز من رضاهم وشعورهم بالانتماء لها وبالتالي يزيد من ولائهم لمنظمتهم، وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية والأخلاقية والاستمرارية وكل هذا لا يتحقق إلا بوجود الثقة التنظيمية بين العاملين بالمنظمة.

فالولاء التنظيمي يعد زاوية نجاح أي منظمة، وهو بدوره يعبر عن مدى رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار في المنظمة كما يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، حيث أن

تشكيله وتدعيمه مرتبط بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي يتأثر بها وبجميع أبعادها، خاصة الثقة التنظيمية التي تعد أيضا من أهم مدخلاته والذي يساهم الولاء التنظيمي في معرفة مدى فاعليتها ودورها في المنظمة.

أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما سبق في تحديد أهمية الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي فإننا من خلال هذه الدراسة نحاول إبراز دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بهدف معالجة هذا الموضوع، من خلال ما سبق فإننا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

وتحت هذه الإشكالية تتدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المالية و

تحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المصارحة والمشاركة

بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمان والثقة بالإدارة

العليا وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة الذاتية وتحقيق

الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدفق المعلومات وتحقيق

الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة - ؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المالية وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان والثقة بالإدارة العليا وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة الذاتية وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات وتحقيق الولاء التنظيمي في بنك القرض الشعبي الجزائري - ميله -.

ثالثا: أهداف البحث

- التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية لكل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- اختبار نموذج للدراسة و الذي يفترض وجود دور للثقة التنظيمية (متغير مستقل) في تحقيق الولاء التنظيمي (متغير تابع).
- تشخيص أي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثير في تحقيق الولاء التنظيمي.
- معرفة مدى إدراك الموظفين لأهمية الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال :

- تساعد هذه الدراسة على الكشف على متغيرين أساسيين هما الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي .

- محاول الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد علاقة الثقة التنظيمية بالولاء التنظيمي .
- تناولت هذه الدراسة قطاع من أهم القطاعات وهو القطاع البنكي .
- كون للثقة التنظيمية دور هام في تحقيق الولاء التنظيمي .

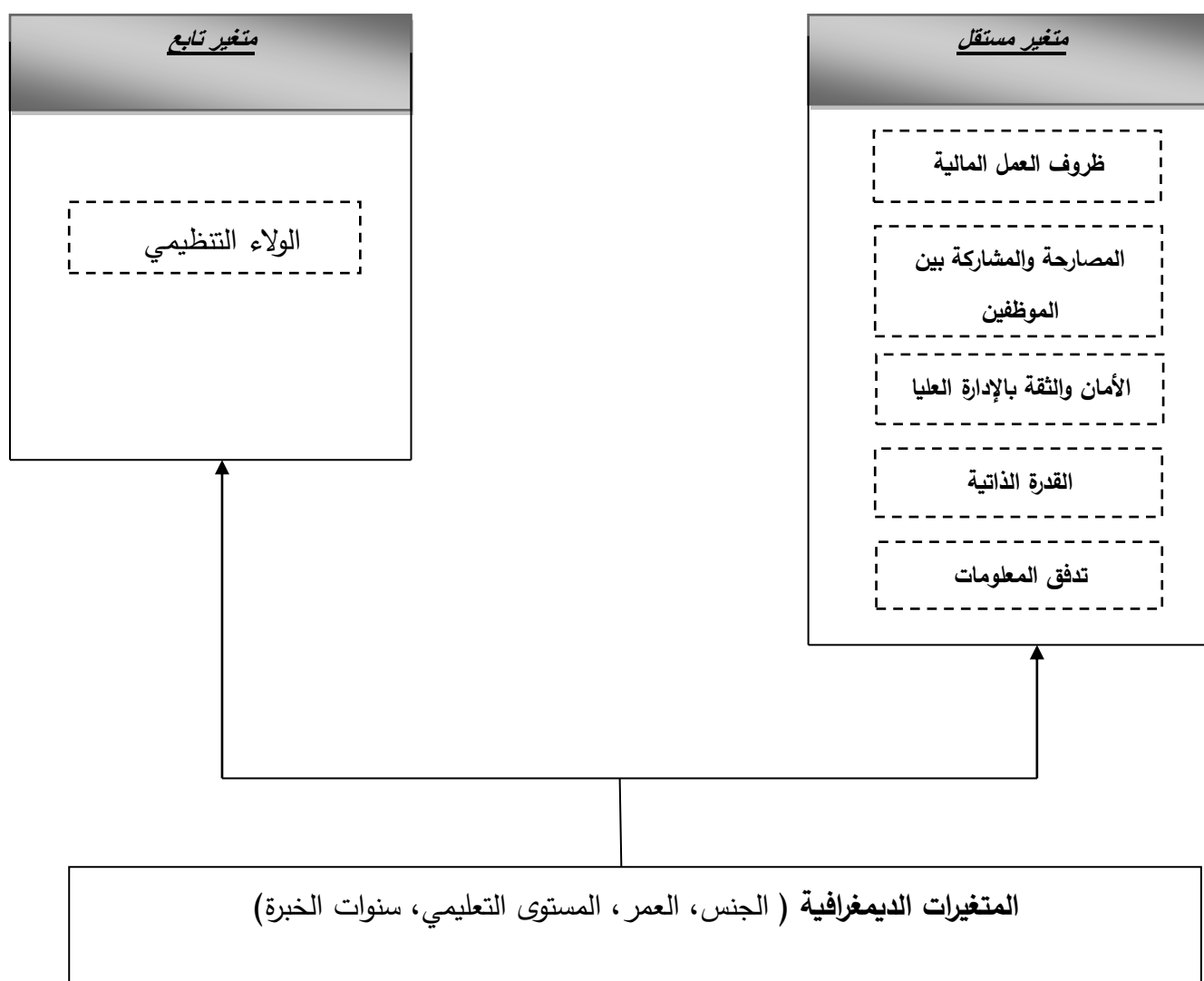
خامسا: محددات الدراسة

1. تم تطبيق الدراسة على عينة من عمال بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - ميلة - .
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة هي: المتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده (ظروف العمل المالية، المصارحة والمشاركة بين الموظفين، الثقة والأمان بالإدارة العليا، القدرة الذاتية، تدفق المعلومات)، والمتغير التابع الولاء التنظيمي.
3. الفئة المستهدفة من الدراسة هي كل موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري، خلال الموسم الجامعي 2022/2021.

سادسا: نموذج الدراسة

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل رقم (01) أنه يشمل على متغيرين رئيسيين: متغير مستقل الثقة التنظيمية (ظروف العمل المالية، المصارحة والمشاركة بين الموظفين، الثقة والأمان بالإدارة العليا، القدرة الذاتية، تدفق

المعلومات)، والمتغير التابع الولاء التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

سابعا: المنهج والأدوات المستخدمة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها فإن المنهج الذي سيتبع هو:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها، ولكي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وان تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة "الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي"، من الدراسة الوصفية التي تهدف إلى التعرف إلى أي مدى تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

ثامنا: الدراسات السابقة

- 1) هبة عبد الله حمدان، "أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي"، في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، جامعة الأردن سنة 2014 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن كما هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من أجل تفسير أهداف الدراسة والوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك إدراك للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى العاملين في البنوك.
- وجود أثر ايجابي للثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية .
- شعور الموظف بالثقة كان الأكثر تأثير في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

(2) محمد جودت فارس " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " في جامعة الأزهر بغزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، استخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (170) مفردة كما توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

(3) دراسة بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" لمحمد صلاح الدين أبو العلا، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي بين عدد من المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزود من ضغوط العمل. أيضا التعرف على فروق متوسطات بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية لقطاع غزة والتي تعتبر المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة ضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني لمختلف الأجهزة والإدارات المدنية منها والعسكرية. ومن أهم النتائج ما يلي:

- وجود درجة عالية من الولاء لدى المدراء.
- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي بغرض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- إن مستوى الضغوط الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية.

(4) دراسة بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي" في الأجهزة الأمنية لسعد عميقان الدوسري:

رسالة ماجستير في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005 .

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.755).
- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضباط من أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم هي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، غموض الدور.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية.
- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة من عمال بنك القرض الشعبي الجزائري.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها و بالتالي التوصل إلى نتائج الدراسة و تضم هذه الدراسة مقدمة و خاتمة و ثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية و الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول احتوى على مفاهيم عامة حول الثقة التنظيمية أما في المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لأساسيات حول الثقة التنظيمية أما المبحث الثالث فقد اشتمل على النظريات المفسرة للثقة التنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي و الذي قسم أيضا إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول احتوى على مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي أما في المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لنظريات دراسة الولاء التنظيمي أما المبحث الثالث احتوى على عوامل تكوين الولاء التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية أجريت ببنك القرض الشعبي الجزائري بميلة والذي قسم أيضا إلى ثلاث

مباحث:

المبحث الأول كان تحت عنوان تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA أما المبحث الثاني يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، أما في المبحث الثالث فقد تم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الأول:

الثقة التنظيمية

تمهيد

تعتبر الثقة التنظيمية العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، إذ لا تستطيع أي مؤسسة تعمل بكفاءة دون تلك الثقة والتي من دونها يصبح من الصعب أن تحقيق تلك الأهداف المرسومة، فهي من الأمور التي يجب مراعاتها نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسها على أداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل .

ولكي تستفيد المؤسسة من جميع كفاءات أفرادها تسعى إلى تحقيق الثقة التنظيمية، والتي تعتبر من أبرز المداخل التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تعميق الترابط بينها وبين أفرادها، فالثقة التنظيمية تهيئ الظروف اللازمة للعمل الجيد وتساعد على تدعيم فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال غرس الثقة المتبادلة بني الأفراد واتجاه المشرفي واتجاه الإدارة العليا، حيث تعتبر وسيطا فعال لضمان سير الأعمال وتتعكس بدورها على أداء الأفراد.

وعلى ذلك يتناول هذا الفصل للتطرق إلى الثقة التنظيمية بمختلف جوانبها وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسة وهي:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقة التنظيمية.

المبحث الثالث: نظريات مفسرة للثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

لقد أصبحت المؤسسة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات والمصالح وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضى معه وجود مناخ من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وعلى الرغم من أهمية الثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعاً ما إذ أن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتاً طويلاً ولكن يمكن أن تنتهي في أي لحظة، لذا تحتاج المؤسسة أن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ عليها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

مصطلح الثقة التنظيمية كغيره من المصطلحات الإدارية التي عرفت تطورات مختلفة في تحديد مفاهيمها ومجالاتها وأبعادها، ويرجع هذا لاتساع مفهوم من جهة، واختلاف الزوايا التي ينظر إليها لهذا الموضوع من طرف الكتاب والباحثين من جهة أخرى.

يتناول هذا المطلب معرفة كيف نشأ مفهوم الثقة التنظيمية وتطوره وكذا التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم الثقة التنظيمية والأهمية التي تمثلها.

الفرع الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها، تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في ¹:

- **بداية الخمسينات:** ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. ²

¹- Straiter, K, The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, 2005,p87.

² - نجيب عبد المجيد نجم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة شخصية تحليلية لأراء عينة من العاملين من مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، العدد 2، المجلد 7، 2018، ص 311 .

- بداية الستينات: برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية إذ وصف Goffman 1963 في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية.

- مرحلة السبعينات: تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت أول مرة من قبل (Luhman 1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة .

- خلال التسعينيات: نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقاً من المدرسة التقليدية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وغيرها وبذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة.¹

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 حددت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية نطاق الإشراف والتي حدت اهتماماً بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.²

- أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري فقد ركزت على مفهوم الثقة كمعيار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي قائمة على ثلاثة مرتكزات: (الثقة، المهارة، المودة)، حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية.³

¹ - حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، ص 269.

² - حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص 172.

³ - تجاني منصور، "الثقة التنظيمية"، مجلة قضايا معرفية، جامعة الجلفة، العدد 5، المجلد 2، 2020، ص 94.

الفرع الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.¹

وعرف الطائي الثقة التنظيمية بأنها: إيمان الفرد والقائد والعاملين معه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية في المؤسسة بما يعكس رضا والتزام الجميع اتجاه المؤسسة.²

في حين يرى الشكرجي إن الثقة التنظيمية عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي وجب فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.³

لويكي Lewicki عرفها على أنها: "توقعات إيجابية موثوقة بخصوص تصرفات الآخرين. "فكلما كانت توقعات الفرد إيجابية (سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها) كانت ثقته أكثر بالآخرين والعكس صحيح، فالتوقعات السلبية تفقد الثقة.⁴

أما ميشرا (Mishra) فقد اعتبر الثقة: "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف .أي أن المشاركة، الصراحة، تقبل الانتقادات، وتبادل المعلومات بين الطرفين هي عوامل محفزة للثقة.⁵

¹ - بن عده محمد، كرومي السعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية" دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المجلد 7، 2021، ص 656 .

² - عبد الشكور زكريا إسحاق، أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين "دراسة على عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة السودان، السودان، 2018، ص: 48.

³ - حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁴ - يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات"، المجلة العلمية لقطاع كلية الأزهر، جامعة الأزهر، العدد 12، 2014، ص 293 .

⁵ - حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية لمعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 49.

تعرف أيضا بأنها وهي "إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه ¹.

رغم اختلاف تعاريفها، إلا أن الباحثين يتفقون على أن الثقة التنظيمية شعور وإحساس داخلي إيجابي متبادل بين أطراف التنظيم (العمال، الرؤساء والإدارة) نابع من التزام كل واحد منهم بواجباتهم اتجاه الطرف الآخر وهو ما يساعد على توحيد الجهود لتحقيق أهدافها ومصالحها معا .

الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم، وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفعالية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تأخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص، وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال ².

وتعد الثقة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من رأس المال الاجتماعي، والذي يسهم بصورة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فالثقة تقلل بشكل فعال من تكلفة التفاعلات، و تساعد على زيادة سرعة أداء العمليات الوظيفية، من خلا توفير مناخ عمل محفز على الابتكار والإبداع. ومن خلال قدرة المؤسسة على تكوين علاقات تتسم بالثقة بين كافة الأطراف يمكن التنبؤ بمدى قدرتها على المنافسة بفعالية ³.

¹ - الشاهين جكة، عتيق عبد العزيز، عبد الرحيم عبد اللطيف، الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (3)، 2007، ص 452 .

² - هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص 18 .

³ - إيمان أحمد محمد عذب، الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الخبرات الأجنبية المعاصرة، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عين شمس، 2010، ص ص 12-13.

ويمكن تلخيص أهمية الثقة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المؤسسة.
- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.
- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المؤسسة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بني الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بني الأفراد.
- تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدات الإنتاج وتحقيق النجاح التنظيمي.
- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة و التوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال.

المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي:²

- **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون ناتج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.
- **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعين القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

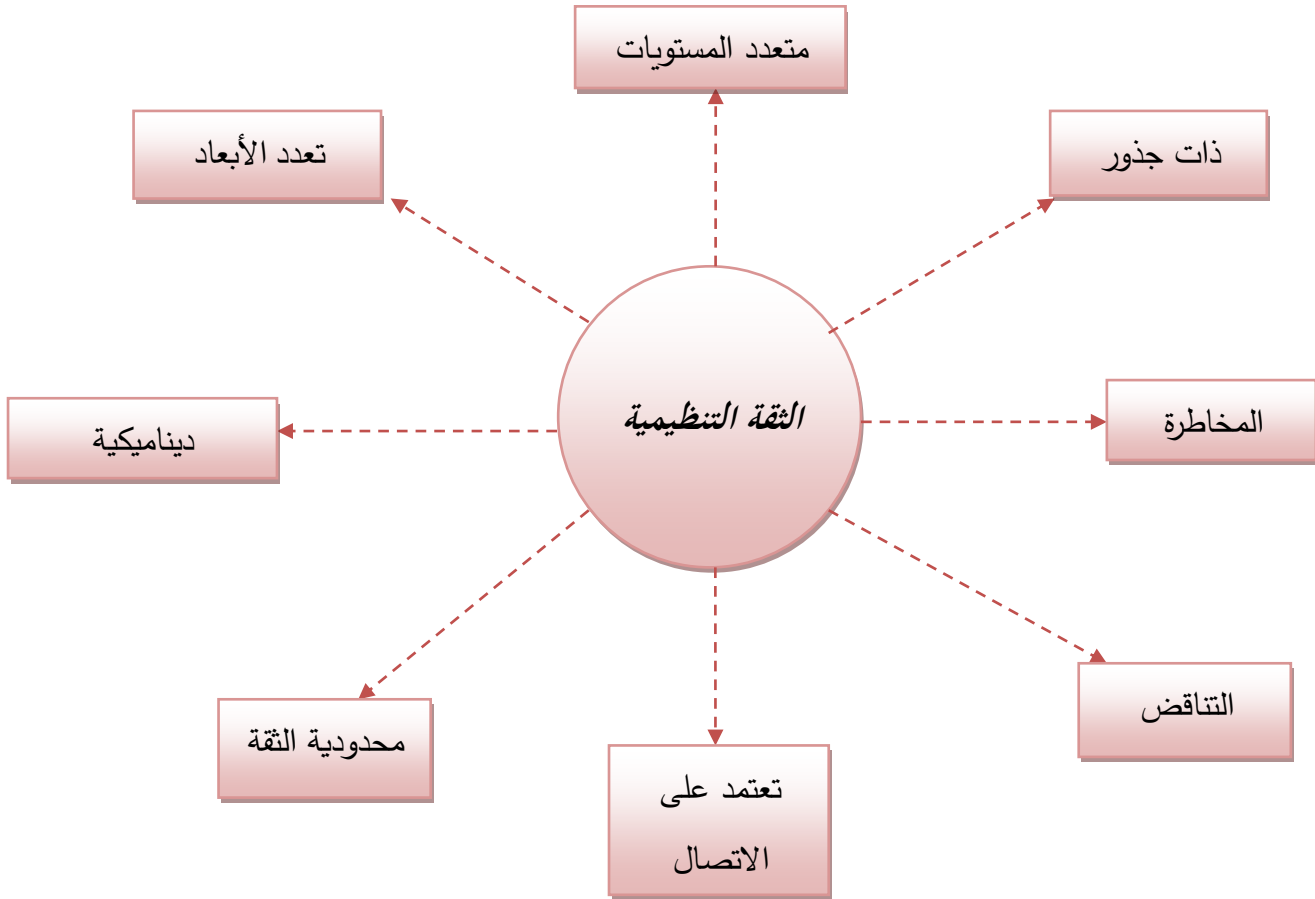
¹ - فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 42، 2014، ص 126.

² - نور يسرى محمود طه، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2019، ص ص 43 - 44.

- **تعتمد على الاتصال:** وهذا يعين أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح حرية تبادل الآراء، والأفكار.
- **ديناميكية:** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تذوب بني الأفراد داخل المؤسسة.
- **تعدد الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.
- وهناك مجموعة أخرى من الخصائص نذكر منها:¹
- **المخاطرة:** أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال .
- **تناقض الثقة:** وتعني أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بها إلى طرق غير متوقعة .
- **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

¹ - سعيد ديب بنات، "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص21.

الشكل رقم (02) : خصائص الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن خصائص الثقة التنظيمية لها طبيعة وصفات خاصة تتسم بالتعددية لمستوياتها، وأبعادها، وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

المطلب الثالث : محددات الثقة التنظيمية و مصادرها ومختلف عناصرها

الفرع الأول: محددات الثقة التنظيمية

هناك محددات رئيسية، وهي الأكثر شيوعا في الأدبيات و استخدامها وتتضمن هذه المحددات خصائص الشخص محل الثقة (الموثوق فيه) الممثلة في ¹:

القدرة: وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

1- النزعة لفعل الخير: وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة اتجاهه، وإن لم يكن مطلوبا منه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة إن لم يكن مطلوبا منه كما أنه لا يستغله حتى وإن سمحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله.

2- النزاهة أو الاستقامة: وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، و لا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصادقيتها وتناسقها مع مبادئهم.

3- الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما ازداد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

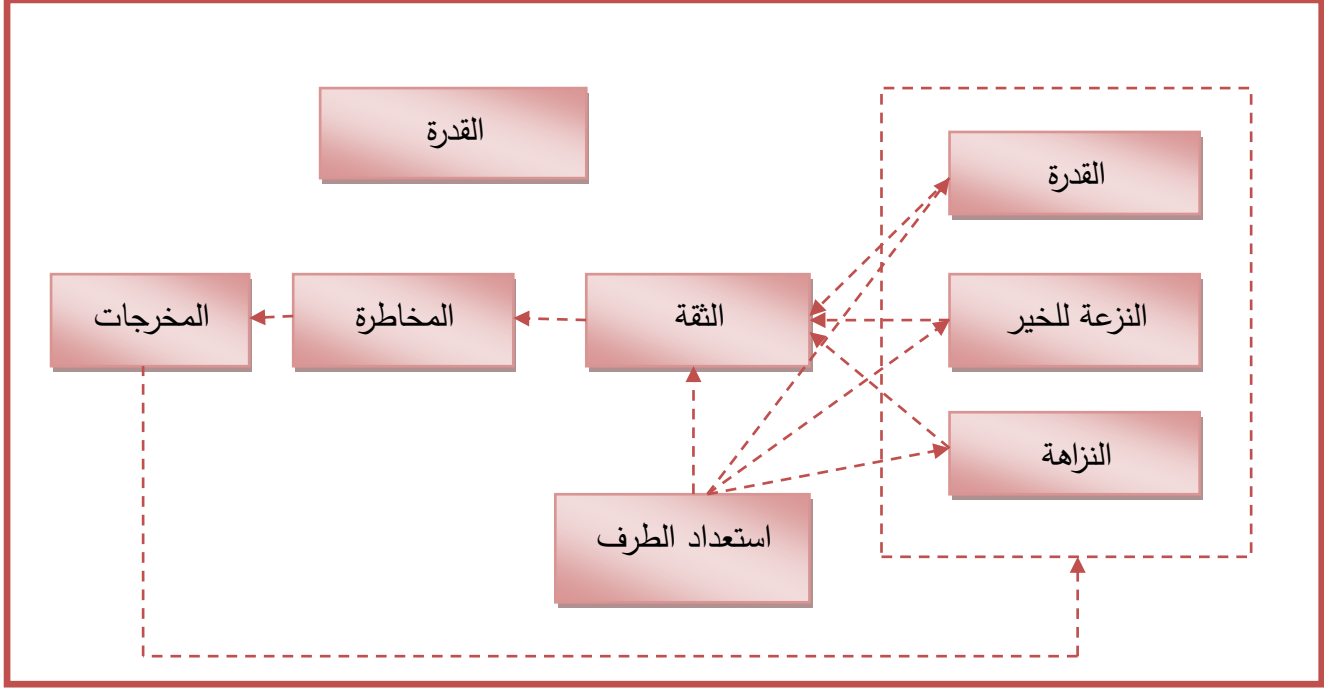
4- درجة استعداد الطرف الواثق.

5- نوعية المخرجات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة أم تقله.

¹ - د. تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا ، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، العدد 1 ، المجلد 30 ، 2014 ، ص302 .

يوضح الشكل التالي محددات الثقة التنظيمية

الشكل رقم (03): نموذج الثقة التنظيمية



المصدر: (Stanes, Truhon, and McCarthy, 2010, p. 5)

الفرع الثاني: مصادر الثقة التنظيمية

أن للثقة ثلاثة مصادر تتمثل كآلاتي:¹

- 1- **ثقة معتمدة على العملية:** وهي الثقة التي ترتبط بسجل عمليات الاتصال، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون.
- 2- **ثقة معتمدة على الفرد:** وهي الثقة التي ترتبط بنقاط التشابه بين الأفراد، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.
- 3- **ثقة معتمدة على المنظمة:** وهي الثقة التي ترتبط بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات.

¹- أسماء زهري عبد الله زايد، "الثقة التنظيمية في المداس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص12.

ويمكن القول أن الاتصال وما ينتج عنه من معلومات تنتشر بين الموظفين هو أحد المصادر الأساسية للثقة، وكلما تصاعدت مشاركة الفرد في القنوات التي تقدم المعلومات الأساسية، ازداد شعوره بالثقة التنظيمية (المؤسسية).

الفرع الثالث: عناصر الثقة التنظيمية

تحدد العناصر الأساسية للثقة بخمسة عناصر تختلف فيما بينها اعتمادا على وضع ومكانة الفرد سواء كان مديرا أو مرؤوسا، وهذه العناصر هي:¹

1. **النزاهة:** وهي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق به .
2. **المقدرة الشخصية:** وهي المعرفة التقنية والمهارة بين الأشخاص، وهي ضرورية أداء الوظيفة .
3. **الاتساق:** هو الاعتماد والرأي الجيد، أو الحكم الجيد في المواقف .
4. **الولاء:** هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين .
5. **الصراحة:** وتتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

إن هذه العناصر الممثلة للثقة التنظيمية تختلف نسبتها من فرد إلى آخر داخل المؤسسة تبعا لمكانته ضمن الهيكل التنظيمي، وما يتبعها من مهام ومسؤوليات، وصلاحيات.

¹ - أسماء زهري عبد الله زايد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية تقوم على مجموعة من الشروط المسبقة وفق أنواع مختلفة ويتم ذلك عبر مجموعة من العوامل المؤثرة في بناء الثقة وفق طرق بناء معينة.

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر حول أنواع الثقة، اختلف يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين أو إلى اختلاف المعايير التي اعتمدوا عليها في التصنيف.

1. الثقة التعاقدية: والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقي أو تطور ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون كما وصفه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية. إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، من التركيز على الاتجاهات والشعور والقيم.¹

2. الثقة المكشوفة: والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.²

والتي تتمثل في إظهار كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطر الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية. إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي

حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطاً حول مستويين للمخاطرة

¹ - عائدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره ، ص18 .

² - نسرین غانم عبد الله أبو شايوش، محددات الثقة التنظيمية وأثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013 ، ص17.

الأقل في الثقة المكشوفة هما: ¹

أ. **الصداقة (Friendship)** : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة. وهذا النوع من المشاركة كما يراها Glasser جزءاً أساسياً يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

ب. **المهام (Task)**: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها يطلق عليها الأمانة وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر.

3. **الثقة التنظيمية بحسب مستواها**: وفقاً لمستوى تبني الثقة، قسمت إلى ثلاث أنواع والمتمثلة في: ²

أ. **الثقة على مستوى الفرد**: إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومروّسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

ب. **الثقة على مستوى الجماعة**: ويقصد بها انتماء الفرد وتوقعاته بأن سلوك الأفراد الآخرين سيكون سلوكاً منسجماً و مؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، هو الاعتماد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة، وبحسب الاتفاق.

ت. **الثقة على مستوى التنظيمي**: تركز على أن المؤسسة هي التي تقوم بخلق القواعد وتحفيز الأفراد العاملين لديها وبالتالي خلق الثقة بينهم، أي تكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة في المكافآت والاحترام وغيرها.

4. **الثقة الأساسية**: تقوم على القدرة والرغبة لالتقاء الناس دون أي ظنون أو شكوك، والتعامل براحة مع الغرباء في الدخول بعلاقات عميقة مع الآخرين، وتعتبر الثقة الأساسية لكامل شخصية الفرد وسلوكه تجاه الآخرين. ³

5. **الثقة البسيطة** : تعتمد على الغياب المطلق للشك والريبة تجاه الآخرين ولا تتطلب أي تبرير أو فحص لسلوك الآخرين، وقد تأتي الثقة البسيطة بالآخرين بدون أي سبب مبرر وبدون أي جدارة للثقة بهم، حتى أنها قد تصل ببساطة إلى حد الثقة الساذجة. ⁴

¹ - عابدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

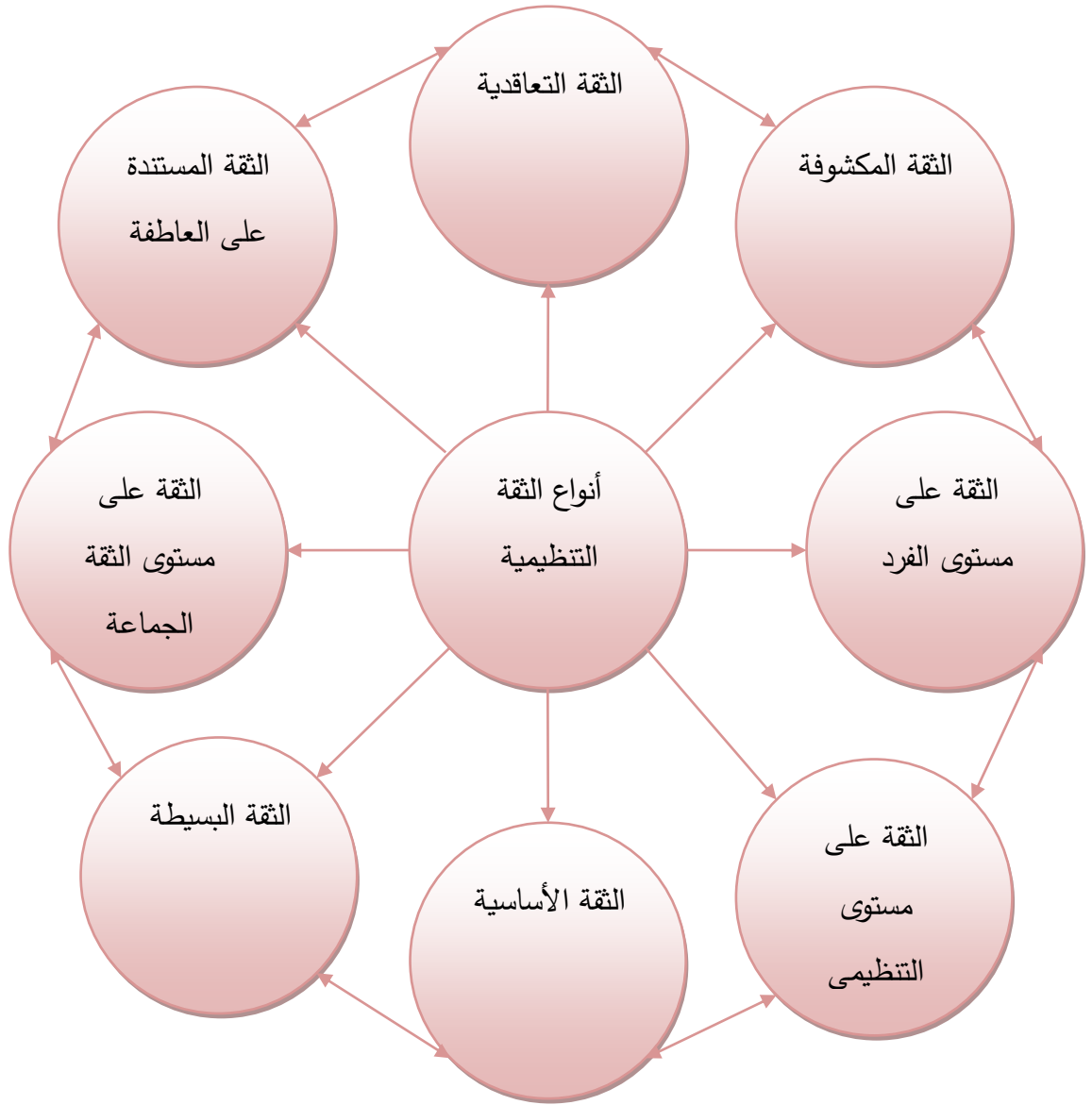
² - صبيحة قاسم هاشم، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العدد 1، المجلد 12، 2010، ص 46.

³ - نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق ذكره، ص 17.

⁴ - لمى الحسن، دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، تخصص: إدارة أعمال، سوريا، 2015، ص 40.

6. **الثقة المستندة على العاطفة:** وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة.¹

الشكل رقم (04): أنواع الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - هبة عبد الله حمدان النصور، مرجع سبق ذكره، ص24.

المطلب الثاني : الشروط المسبقة لظهور الثقة التنظيمية

من الشروط أو الظروف المسبقة التي تمهد لظهور الثقة التنظيمية ما يلي:¹

- 1- **مناخ الاتصال (Communication Climate) :** فتظهر الثقة من خلال زيادة تبادلات الاتصال مع مرور الزمن، كما أن الاتصال يمثل عنصر هام للثقة المؤسسية.
- 2- **الأمان الوظيفي (Job security) :** يؤثر الشعور بالأمان الوظيفي على مستويات الثقة المؤسسية، كما أن الشعور بالرضا الوظيفي يمكن أن يؤثر على مواقف و سلوكيات الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم.
- 3- **الدعم المؤسسي المدرك (Perceived Organizational Support) :** فالدعم المؤسسي يمهد لظهور الثقة المؤسسية فكلما شعر الموظفون بأن المؤسسة تحترمهم، وتهتم بسعادتهم، يستجيبون بالمقابل بمواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة.
- 4- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice) :** فتصورات الموظفين عن المعاملة والعمليات العادلة تؤدي إلى ظهور إحساس عام بالاحترام الإيجابي تجاه الإدارة، ومن هنا فالعدالة الإجرائية ترتبط بالثقة.
- 5- **القدرة (Ability) :** فنحن نتبع فقط الرؤساء الذين نرى أن لديهم القدرة على القيادة، كما يتم اختيار الرؤساء من بين أكفأ المختصين في الوظيفة، و القدرة تتضمن توقع العاملين نجاح المؤسسة في ظل إدارة فاعلة، وأن يضمنوا لأنفسهم الاستمرار في الوظيفة مستقبلا، مع وفاء الرؤساء بوعودهم، وهكذا فإن الشرط اللازم لتصبح المؤسسة من المؤسسات المتميزة هو أن يكون مديرها ناجحا ليشير شعور الثقة عند موظفيه في قدرته على تحقيق النجاح للمنظمة.
- 6- **الإحسان (Benevolence) :** الإحسان هو المدى الذي يعتقد فيه الموثق أن الموثوق به يسعى إلى فعل الخير لمانح الثقة بعيد عن ميول المصلحة الذاتية الضيقة. ويشير الإحسان إلى أن الموثوق به يحمل شيئا من الارتباط بمانح الثقة.
- 7- **النزاهة (Integrity) :** تشتمل العلاقة بين النزاهة والثقة على تصور مانح الثقة بأن الموثوق به سوف يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة.

وحدد (McAllister) مجموعة من الشروط المسبقة لظهور الثقة التنظيمية في المؤسسات وهي:

¹ - أسماء زهري عبد الله زايد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- في المؤسسات قد يعتمد المدى الذي يكون فيه المدير مستعداً لإبداء الثقة بالزملاء على نجاح التفاعلات، واعتبارات السياق المؤسسي.
- أداء الزملاء له تأثير على الإنتاجية الشخصية، أي أن مستوى الثقة لدى المدير بزميل معين يرتبط إيجابياً بمدى أداء هذا الزميل لدوره بشكل موثوق به.
- أن التماثل الاجتماعي ثقافياً أو عرقياً بين الأفراد يمكن أن يؤثر على تطور الثقة ، حيث أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم مع الآخرين استناداً إلى خصائص موضوعية مثل العرق، العمر، والجنس.
- أن مستوى الثقة بزميل معين ستكون أعلى بالنسبة للزملاء الذين يحملون مؤهلات مهنية أعلى، حيث تسهم المؤهلات المهنية كعلامات واضحة للاستعداد لممارسة الدور المطلوب .
- تولد المؤسسات التعليمية والجمعيات المهنية الثقة من خلال تقديم شهادات تثبت أن الأفراد قد حققوا المعايير المطلوبة للقبول في مجتمع مهني واسع و ذلك ليستطيع الناس الوثوق بهم.
- أن مستوى ثقة المدير العاطفية بعامل معين ترتبط إيجابياً بمستوى سلوك المواطنة الموجه نحو المدير لدى ذلك الزميل، حيث يمكن أن يقدم سلوك الإيثار قاعدة لظهور الثقة.
- أن مستوى ثقة المدير بعامل معين يرتبط إيجابياً بمدى تكرار التفاعل بين المدير والعامل، حيث أن الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين.
- تعزيز دور الانضباط الذاتي من خلال العمل على تنمية وتطوير برامج تعززها لدى العاملين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية

تلعب المؤسسات دور في توفير عوامل زيادة الثقة التنظيمية، ومنها:¹

- 1- أن توفر المؤسسات بيئة آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحدودة تتمثل في العدالة في الترقية الوظيفية و إيجاد فرص للتقدم، وتوفير ما يحتاج إليه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة .
- 2- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة، لإشباع حاجات الانتماء لدى الفرد العامل في المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر .

¹ -دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن الإسلامية، السعودية، 2018 ، ص 27.

- 3- أن تتوجه المؤسسات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل .
- 4- أن توفر المؤسسات بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة، لتدفعهم للنمو والتطوير الذاتي .

وهناك مجموعة عوامل و مقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة الواحدة :

- **الكفاءة:** يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتترعرع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، ومناخا مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم.
- **العمل الجماعي والجماعة:** وهي من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل و المشاركة في الهموم والطموحات والآمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية .
- **الانتماء:** يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، و يتحقق الانتماء لأهداف المؤسسة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المؤسسة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفون عليهم .
- **الاتصال:** فلا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المؤسسة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها :الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المؤسسة، إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومات.
- **الثقة بالنفس:** فمن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين، وخلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤدوا مهامهم بكفاءة واقتدار .

المطلب الرابع: عوامل تغيب الثقة

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها العديد من المعوقات والصعوبات، حيث حدد Kramer بعضاً منها في كل من هشاشة الثقة، استخدام التقنيات التي تضع الثقة، والإخلال بالعقد النفسي والشك. بالإضافة إلى معوق آخر لا يقل أهمية ألا وهو تضليل الثقة، وسوف يتم عرض هذه المعوقات كمايلي:¹

¹ - دلال العريفي، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

أولاً: هشاشة الثقة

تعد من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة يبنيتها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جد مع الأخذ في الاعتبار:

أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).

الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي أن تبني الثقة .

ثانياً: استخدام التقنيات التي تضعف الثقة

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي إن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها وقد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك لأسباب التالية :

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل.
- عندما يتعرض العاملون للاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية في تلك المنظمة.

ثالثاً: الإخلال بالعقد النفسي

يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينها، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفس أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته اتجاهه.

رابعاً: الشك وعدم الثقة

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، ويميز كرامر (Kramer) بين عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة فقد تكون هناك

درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة . وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتيا والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات وأمانة، واستقامة وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة.

وتعتبر الثقة التنظيمية مطلبا أساسيا للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد: عدم محدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، الثقة تتطلب الحزم، الإفراط بالثقة في الآخرين، حاجة الثقة للتكامل التنظيمي وحاجة الثقة للاتصال.

المبحث الثالث: نظريات مفسرة للثقة التنظيمية

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطوراً وازداد تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري. كما أكد برنارد Bernard على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك قد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتماماً بمفهوم الثقة، حيث نجد أنها أحد المبادئ الأساسية لبناء النظرية اليابانية (Z) .

المطلب الأول: نظريات عدم الثقة

تتمثل النظريات التي كرست مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءت ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقات في إطار رسمي وأهملت الجوانب الغير رسمية حيث كان من أبرز نظريتها، نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية.

● **نظرية الإدارة العلمية:** التي يعود الفضل فيها إلى فريدريك تايلور ظهرت عام 1911 والتي بنيت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحليل العمل مستخدماً في ذلك الطريقة العلمية، إذ ومن خلال هذا المبدأ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أو قواعد أثناء قيامها بالعمل والتي تؤدي إلى انخفاض الإنتاج، انخفاض يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الإدارة في موقع العمل ينال المكافآت، أما الابتكار والمبادرة والإبداع فتلك أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف، وبهذا نجد أن المدير أو المشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به .¹

● **النظرية البيروقراطية:** فقد صاغ أفكارها ماكس فيبر الألماني (1864 - 1920) والتي عرفها على أنها: "مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة لمؤسسة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ص11-19.

الصحيح لتحقيق الأهداف ومن بين مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف، تقسيم العمل على أساس التخصص، التدوين الكتابي، عدم التحيز، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية ، الكفاءة¹.

إذ نجد أن معظم هذه المبادئ تم وضعها لعدم ثقة الإدارة في العاملين، فهي تمنح كل السلطة للمكتب عبر التوثيق (الإدارة المكتوبة) بدل الإدارة بالثقة .

لاقت النظريتين انتقادات شديدة، ذلك لأن تمنح الفرد من الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها، وهذا يؤدي إلى تقييد الإبداع والابتكار لدى العاملين أما البيروقراطية، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

المطلب الثاني: نظريات مهدت للثقة

يتضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد المفاهيم الحديثة في المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمؤسسة و أساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معا، وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة.²

يعتبر شستر بارنرد نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعاتهم، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبولهم للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.³

¹ - محمد رسلان الجبوشي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43 .

² - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 31.

³ - حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

• نظرية X و Y :

التي جاء بها ماجريغور لفت الانتباه إلى وجود نوعين من العمال:¹

النوع الأول X كسول ويفتقر إلى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل رقابة مستمرة أي أنه يتهرب من المسؤولية، وفي هذه الحالة يضطر المدير إلى أساليب الإكراه والتوجيه والتهديد والقهر لكي يرجع المرؤوسين ببذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة .

أما النوع الثاني Y فهو على العكس تماما محب لعمله. ويقول ريجور أن الإدارة إذا تبنته هذه الافتراضات عن الإنسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها: إما أن تطبق أسلوب الإدارة الجافة " Hard Management " والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين، أو تطبيق أسلوب الإدارة الناعمة " Soft Management " والتي تعني ترك العاملين وشأنهم وعلق جريغور أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنساني . إذن العامل X ليس جديرا بالثقة إطلاقا على عكس النوع الثاني Y فهو شخص محب للعمل، طموح وملتزم ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية. و جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة زملاء به.

وأفكار ماري باركر فوليت، نظرية X و Y، نظرية ثنائية الأهداف لكريس أرجريس ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي ونموذج القوى الحلقية في هندسة تغيير المنظمات لكيرت لوين مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الإنسانية، و تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة ولهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة إنتاجيتهم.²

والمواضيع التي تناولتها ماري باركر فوليت تعد بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعامل الثقة في المؤسسات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت إلى الأفراد على أنها مجتمعات متعاونة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأن الأفراد في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح

¹ - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 457.

² - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 31.

والأهداف. كما كشفت دراسات ألهاوثرن في شركة ويسترن إلكترىك بالولايات المتحدة الأمريكية عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في إنتاجيته¹.

• **نظرية العاملين لهيرزبيرج:** كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف، واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل. وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف "حركة التطوير التنظيمي" التي ركزت أبرز أفكارها نموذج كيرت لوين المعروف بـ "القوى الحقلية" والذي اعتمد فهو على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف يؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن النتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم يندشون ويتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة لمتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة لمتوقعات المتفائلة².

أما فيما يتعلق بنماذج القيادة، فإن نموذج تتباوم وشميدت³ يتدرج في سبعة أنماط اعتمادا على ثلاثة عوامل خاصة بالموقف، من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين، في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم، في حين تضمن نموذج بلاك و ماوتن خمسة أنماط للعلاقة بين القائد وتابعيه، حيث أن الرئيس والمرؤوس يفترقان إلى الثقة والاحترام المتبادل في النمط الأول، بينما يتسبب المرؤوسون في النمط الثاني في أداء العمل نتيجة لحرية التي يمنحها لهم الرئيس لأنه يثق بهم. أما في النمط الثالث فنقتصر ثقة الرئيس على المرؤوسين الذين كونوا لديه انطباعات إيجابية عنهم، في حين تنتاب الرئيس مشاعر الريبة في أن المرؤوسين لن ينجزوا عملهم في النمط الرابع. ولا تسود الثقة المتبادلة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط الخامس³.

¹ - حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

² - نفس المرجع السابق، ص 23-25.

³ - العتيبي منصور نايف وهجو، إبراهيم الزين، أصول الإدارة: المفاهيم والوظائف الأساسية، ط3 ، شركة الرشد العالمية، الرياض، 2011، ص 25.

المطلب الثالث: نظريات الثقة التنظيمية¹

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المؤسسة، وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء، و عامل ترجيح لتفضيل التعامل مع مؤسسة دون أخرى. من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح هناك نظريتان رئيستان: إدارة الجودة الشاملة، ونظرية Z .

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ"إدارة الجودة الشاملة" التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة. و يعتبر إدوارد ديمينغ أبا لثورة الجودة والذي يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج، وعندما يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضافة، حيث يقتضي الأمر إما بإصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج خطوة بخطوة وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء. ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على المنتج الكامل الخالي من العيوب، وإنما المطلوب هو "المنتج الموثوق".

أما فيما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل وليم أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية "Z" تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، و تركز نظرية Z على:²

- **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة أي بمعنى أن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان.

- **الحق والمهارة:** تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب، أي بالحق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

¹ - حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² - نفس المرجع السابق، ص 25-29.

- **الألفة والمودة:** تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن، وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم .

تعد الثقة هدفا رئيسا في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية "Z" ، حيث استفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، و دقة في الإنجاز مع خفض التكاليف وفي الوقت نفسه فإن الحكومة الإلكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخدمات، قد ساهمت في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين وثقتهم بالعاملين الذين يقدمون الخدمات.

خلاصة الفصل

أن تنمية الثقة داخل المؤسسات يعد مهمة معقدة وصعبة وتحتاج إلى أن يؤدي القادة دور كبيراً، يتخطى مجرد إظهار السلوك الجدير بالثقة إلى توفير بيئة عمل، ومناخ تنظيمي يعزز الثقة ويدعمها ويساعد على نشر ثقافتها داخل المؤسسة.

إن الثقة التنظيمية مفهوم يتكون من سلوكيات وممارسات تصدر من الأفراد والجماعات ولها أثر كبير على أداء المؤسسة، وهي شعور يساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، فالثقة موجود استراتيجي وميزة لا يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، ولهذا يوصى الدارسون ببناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم باعتبارها متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني وتحقيق الأهداف المشتركة على مستوى الفرد والجماعة والذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات واستمرارها.



الفصل الثاني:

الولاء التنظيمي

تمهيد الفصل:

يعد موضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديث في الاهتمام، و مع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان بيئة العمل حظي هذا المفهوم بأهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال غير ذلك. السلوك التنظيمي، لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل دوران العمل، الرضا الوظيفي، التحفيز إلى غير ذلك.

كما أن تحقيق الولاء التنظيمي لا يكون إلا من خلال تحقيق جملة من العوامل التي تجعل الفرد يتطابق مع منظمته، وتدفعه إلى الحرص عليها والاهتمام بها و إستمرار نجاحها، بل يمتد الأمر إلى استعداده للتضحية بالجهد والوقت الإضافي بغرض تفوق المؤسسة، ومقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المؤسسات الأخرى بغرض استقطابه نحوها .

إلا أننا نجد أن هناك اختلاف في المصطلح الذي أطلق على هذا المفهوم فهناك من أستخدم عليه بالالتزام التنظيمي، و هناك من أستخدم عليه الولاء التنظيمي، وبعد إطلاعنا على عدد من الدراسات قررنا أن نستعمل المصطلحين كمترادفين، لأنه عند إطلاعنا على مضمون كل منهما وجدناهما مصطلحين متطابقين، وأن الفروق تعزى للاختلاف في الترجمة فقط.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وأثاره على المنظمة وعلاقته بالثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين نظرا لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء هو عنصر هام للربط بين الفرد و المؤسسة كما أنه من بين العوامل التي تؤثر على أداء و الإنتاجية الفرد و بالتالي كفاءة و فعالية المؤسسة، كما أن شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم يدفعهم للتصرف بمسؤولية و يدفعهم إلى تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها.

ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي، و مختلف خصائصه و المراحل التي يمر بها من وجهة نظر بعض الباحثين إضافة إلى أهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

نتج عن اهتمام الباحثين والدارسين حول موضوع الولاء التنظيمي، العديد من الدراسات التي تناولت جزئياته، بالبحث والتدقيق من حيث ماهيته ومراحل نشأته، وكذا المكونات، و العوامل المؤثرة فيه، و كثير من جوانب هذا السلوك المرغوب في حياة المؤسسة وطاقمها.

وبالرغم من هذا الاهتمام إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد أو مشترك بين المهتمين بدراسة الولاء لهذا المفهوم، لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية والرضا والروح المعنوية... الخ، حتى وإن كان هناك شبه إجماع بأنه نوع من القيم والاتجاهات الإيجابية المرغوبة نحو المؤسسة التي ينتسب لها العاملون، وأنه يتأسس على ذلك الرابط المعنوي بين الفرد ومؤسسته. وعليه وجب الوقوف على معناه لغويا واصطلاحيا.

الفرع الأول: التعريف اللغوي

جاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاة أي الحب والنصرة .
والمولى: اسم يقع على جماعة كثيرة، فهو: الرب، والمالك، والسيد، والمنعم، والناصر، والمحب، والتابع، والحليف، والمنعم عليه. ويلاحظ في هذه المعاني أنها تقوم على النصرة والمحبة.¹
 يشير الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط ويعني ذلك الشعور بالقرب والمساندة تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة ارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة من خلال المشاعر مثل الالتزام هو نتيجة ذلك الانتماء حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمؤسسة².

¹ -ابن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس عشر، دار صادر، بيروت، 1994، ص407.

² -حسن محمود احمد، الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، 2019، ص60.

وهو اسم مصدر من والى يوالى موالاة و ولاء، ويقال والى فلان فلانا بمعنى نصره وأحبه.¹ ومنه يمكن القول أن الولاء هو الانتماء والانتساب والإخلاص، كما انه ينطوي على الارتباط والجذب تجاه الآخرين.²

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

تعددت التعارف بين الدارسين والمهتمين بموضوع الولاء، فكان لكل منهم نظريته في إيراد تعريفه، و فيما يلي عرض لأهم هذه التعارف: يعرف (بورتر وزملائه) : بأنه "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها"، وان مظاهر الولاء لدى الأفراد تتجلى فيما يلي:³

- اعتقاد قوى بقول قيم وأهداف المؤسسة
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن يظهر تمسك واضح باستمرارية عمله وبعنصره بالمؤسسة.

يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها"⁴. أما أور يلي و كارديول (Caldwell et Oreilly 1974) فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبنى قيم المؤسسة".⁵ ويعرف ألن وماير الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها".

وعرفه بيشنا (buchanan 1974) بأنه "انجذاب وارتباط الفرد القوى والفعال بأهداف المؤسسة التي ينتسب إليها، وقيمها بغض النظر عن القيم المادية"⁶.

أما رونالد ريجيو (riggio Ronald) فقد اعتبره تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله، وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك وعرفه "بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة

¹ – فايز رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية-دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 1، 2010، ص 101.

² – شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 67.

³ – شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 39.

⁴ – منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009، ص 292.

⁵ – راتب السعود سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص 203.

⁶ – nikmutasim، commitment to organisation versus commitment to profession، conflict or compatibility، jurnalpengurusan، 2002، p78

والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف".¹

أشار (اللوزي) على أنه "اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل". هو "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". ويمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء من التعريفين السابقين المتمثلة في:²

قبول أهداف وقيم المنظمة.

– المشاركة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة.

– وجود مستوى عالي من الولاء للتنظيم.

– الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

– الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

يعرفه كانتر (Kantar) "بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".³

ومما سبق يمكن إرجاع صعوبة الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي للأسباب التالية:⁴

– لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات، وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

– تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للتخصص، تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.

– محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

¹ – رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص276.

² – أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014، ص235.

³ – يمن أحمد العمري و نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، 2011، ص471.

⁴ – عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الأمنية الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2011، ص45.

ويعرف الولاء التنظيمي على انه الشعور الايجابي، المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق بين قيمها وقيمه.¹

ويضيف ريتشارد كول (Scoll Richard) إن حصر مفهوم الولاء من الأمور الصعبة لأنه يستخدم بعدة اتجاهات، وفي الغالب يشير المصطلح إلى العمال الذين لديهم مستوى عالي من الانتماء والاندماج في بيئة العمل، وهو يتضمن ثالث أنماط من الولاء وهو: ²

– تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة بحيث يترجم ذلك الاتفاق في ارتفاع مستوى الأداء والانسجام في بيئة العمل.

– قناعة الفرد باستمرارية عضويته إلى أبعد مدى ممكن، وعدم التنازل عنها مهما حدث.

– استظهار مستوى عالي من أداء الأدوار، حتى وإن لم يتناسب هذا الأداء مع مستوى المكافآت المادية.

وكذلك عرف الولاء التنظيمي على انه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.³

من خلال ما سبق يتضح أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز أن الولاء التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف.

من خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد.

والافتخار بمآثر المؤسسة وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح مؤسسته وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره".⁴

¹ – الحوامدة نضال، العلاقة بين مستوى ادراك وفاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الملك سعود، م 16، العلوم الإدارية 1، الرياض . السعودية، 2004، ص61.

² – شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ – موسى أللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2012، ص119.

⁴ – عمر البرناوي، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلّة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسير، جامعة بكرة الجلفة، العدد السادس، ص36.

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي خصائص عديدة ولكل باحث زاوية معينة في ذكر بعض هذه الخصائص فنجد "بطاح" يلخصها كما يلي:¹

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين.
- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل حملة عوامل إنسانية، وتنظيمية وإدارية.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبيا من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.

والواقع أن الأدبيات تشير إلى اتجاهين في فهم الولاء التنظيمي وهما:²

- 1-الاتجاه التبادلي (exchange approach) حيث تنشأ علاقة تبادلية بين المؤسسة والأعضاء العاملين فيها، بمعنى أن المؤسسة تطلب إلى العامل التقاني والإخلاص وعدم ترك الوظيفة فضلا عن الالتزام التنظيمي، كما أن الفرد يطلب من المؤسسة إشباع حاجاته، وهو ما يعرف بالتوازن التنظيمي.
 - 2-الاتجاه النفسي (psychological approach) والذي يرى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد بالمؤسسة، دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، وهذا الارتباط يعبر عن نفسه بأدائهم الجيد، وبقائهم في التنظيم.
- وان بعض الباحثين اتفقوا على أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية.

- ❖ قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها.
 - ❖ بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ❖ وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة.
 - ❖ وجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.
 - ❖ وجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.
- ويتجه "العزاوي" إلى أن الولاء التنظيمي يمتاز بخصائص منها:³
- ❖ متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة ولملموسة ولا يمكن تحديد إبعادها.

¹ -يوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص56.

² - منال احمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، طبعة 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015، ص310.

³ - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، طبعة 1 ، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2010، ص425.

- ❖ حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
- ❖ له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المؤسسة أو البقاء فيها، أو الأداء...الخ.

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمؤسسات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظّمته في العمل.

المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:¹

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة كان الأفراد يدخلون لمنظمات ويدخلون لمنظمات وعندهم أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

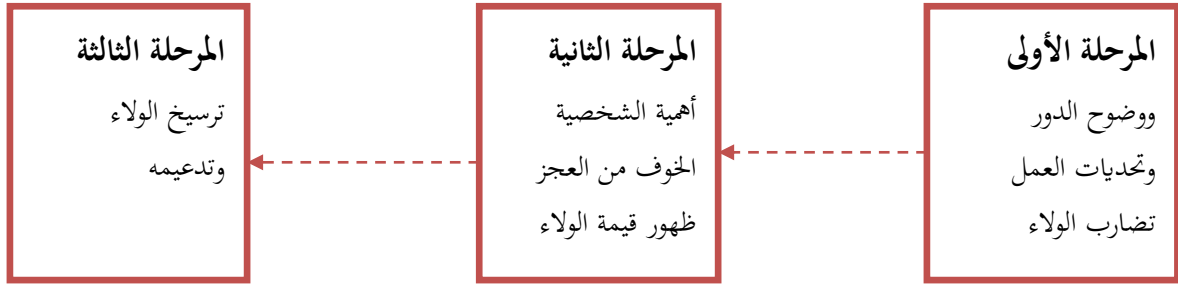
المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.²

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والتكلفة والإغراءات المعطاة للأفراد.

¹ -محمد حسن محمود احمد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² -موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

شكل رقم (05): مراحل تكوين الولاء التنظيمي.



المصدر: من عداد الطالبين

المطلب الرابع: أهمية و أبعاد الولاء التنظيمي

الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي

أظهرت الدراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المؤسسة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى مؤسسات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المؤسسة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المؤسسة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر¹. وعليه تكمن أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:²

- يمثل الولاء التنظيمي حلقة الوصل بين الأفراد و مؤسساتهم، لاسيما في الأوقات الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة، كأن تعجز عن تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز، وهو بذلك يعتبر البديل الأمثل للمحفزات التقليدية في أوقات الحاجة.
- يعتبر الولاء التنظيمي المؤشر الحقيقي والصادق للتنبؤ ببقاء العاملين بمؤسساتهم التي يعملون بها، إذ الكثير من الدراسات اعتبرته عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاء أو ترك العمل لصالح مؤسسات أخرى.
- كما يساعد الولاء في خلق رغبة البقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، وهو ما يخفف ممن أثار دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل، وهو ما يعود على المؤسسة بفوائد توفيرية للتكاليف الإضافية التي توجه لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المؤسسة من الطاقم البشري.

¹ - ابتسام عبده علي كيري، الانتماء والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة جازان، 2006، ص6.

² - شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص42.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها إيمان منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة يعود عليهم بالنفع، كما انه يعد وسيلة فاعلة لخفض مستويات الصراع التنظيمي.
- يساهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة، كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، السلوك الاجتماعي وغيرها.
- يعد الولاء التنظيمي من أهم مؤشرات قياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى. فالأفراد ذوى الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول حتى مع وجود فرص أفضل.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين، كما يدفع الولاء بالعاملين إلى اكتساب روح معنوية عالية تخلق الانسجام والتعاون وهو بدوره يوطد العلاقات بين زملاء العمل ويخلق شبكة علاقات إنسانية قوية تساعد على تنمية الإحساس بالمؤسسة.
- يساهم الولاء التنظيمي في خلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، وينعكس هذا على الأداء الوظيفي، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهذر الناشئ من سوء استغلال القدرات والطاقات البشرية.¹
- وان الموظف الأكثر ولاء يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي ، وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، والمتوقع أن يكون رضاه عن أهداف المؤسسة أكبر من غيره وبالتالي التزامه بتنفيذها، ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو صالح للمؤسسة.²

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات والدراسات الأكاديمية في حقل العلوم السلوكية والتنظيمية، إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، ورغم ما يؤكد ويتفق عليه معظم الدارسين للولاء التنظيمي أن له أبعاداً متعددة، إلا أنهم مختلفون في تحديد هذه الأبعاد حيث ميز كل ممن " ماير " و " ألن " و " سميث " بين ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي وهي:

الولاء العاطفي: ويشير إلى درجة ارتباط العامل عاطفياً بالمؤسسة التي يعمل بها، وهو يتأثر بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وكذلك المهارات المطلوبة بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة به وبأمر العمل والتنظيم.³

¹ -دانا، لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير

في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص35.

² -شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ -نفس المرجع السابق، ص 34

الولاء المعياري (الأخلاقي): ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المؤسسة وأهدافها، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المؤسسة لعمالها شاركهم في اتخاذ القرارات و الأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل¹.

الولاء المستمر: تتحكم القيم الاستثمارية في تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تجعل العامل يسعى إلى جني المنفعة وتحقيق مصالحه من خلال هذه المنظمة وفقدان ذلك حين التفكير في التخلي عنها والانضمام إلى منظمة أخرى. حيث أشار العديد من الباحثين و الأكاديميين أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يظلمون فمي عملهم لأنهم يريدون ذلك العمل، وأما أصحاب الولاء المعياري القوي يظلمون فمي عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك العمل، أما ذوي الولاء المستمر العمالي يظلمون فمي عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك العمل².

¹-شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص45.

²- بن حفيظ شافية، **علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلاشارد " بالولاء التنظيمي**، لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، ورقلة الجزائر ، 2013، ص80.

المبحث الثاني: نظريات دراسة الولاء التنظيمي

تناولت أغلبية أدبيات الموضوع عدة أبحاث تجريبية وميدانية من أجل تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل وأنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي حيث تعددت المداخل وتباينت الأسس التي يقوم عليها والنماذج المفسرة له، وسنقوم في هذا المبحث بعرض بعض النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي لبعض الباحثين في هذا الموضوع، ونعرض مداخل الولاء التنظيمي والتي صنفها كل من (أوريلىو كالدويل) إلى مدخلين هما المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي ثم نتعرف على مقاييس الولاء التنظيمي وأهم مؤشرات.

المطلب الأول: نماذج الولاء التنظيمي¹

✓ نموذج أتريني (Eetioni-1961):

تعتبر كتابات "أتريني" من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام و يأخذ ثلاث أشكال هي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين المؤسسة والأفراد والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث الاندماج الفرد من المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من تخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لهذا فالعلاقة هنا علاقة نفع بين الطرفين الفرد والمؤسسة.
- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

✓ نموذج ستاو و سلانيك (staw and slanik-1971):

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء وهما:

- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار السائدة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

¹ - فاضل سمية، **الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2016، ص 30.

– **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطور علاقة الفرد بمؤسسته حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

✓ نموذج "ستيفز" وزملائه 1978 :

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

– **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطرفية فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد بازدياد ما تحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه بنفس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المؤسسة التي يعمل بها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها.

– **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا "ستيفنز" وتيناه "بورتر" و "سميث" -1996- حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عطاها فيها فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها.

وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي يركز على الحوافز ودرجه رغبة الفرد في ترك المؤسسة مقياسا لدرجة التزامه ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة وعليه فإن العاملون الذين يؤمنون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبير في قيم المؤسسة وأهدافها.

✓ نموذج انجل وبيري 1983:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

– **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وإن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وطوعيا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى

المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم باعتبارها محدّدات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركّز على ما يحمله الأفراد من خصائص لشخصية المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدّد على أساسها الولاء للأفراد لمؤسساتهم.

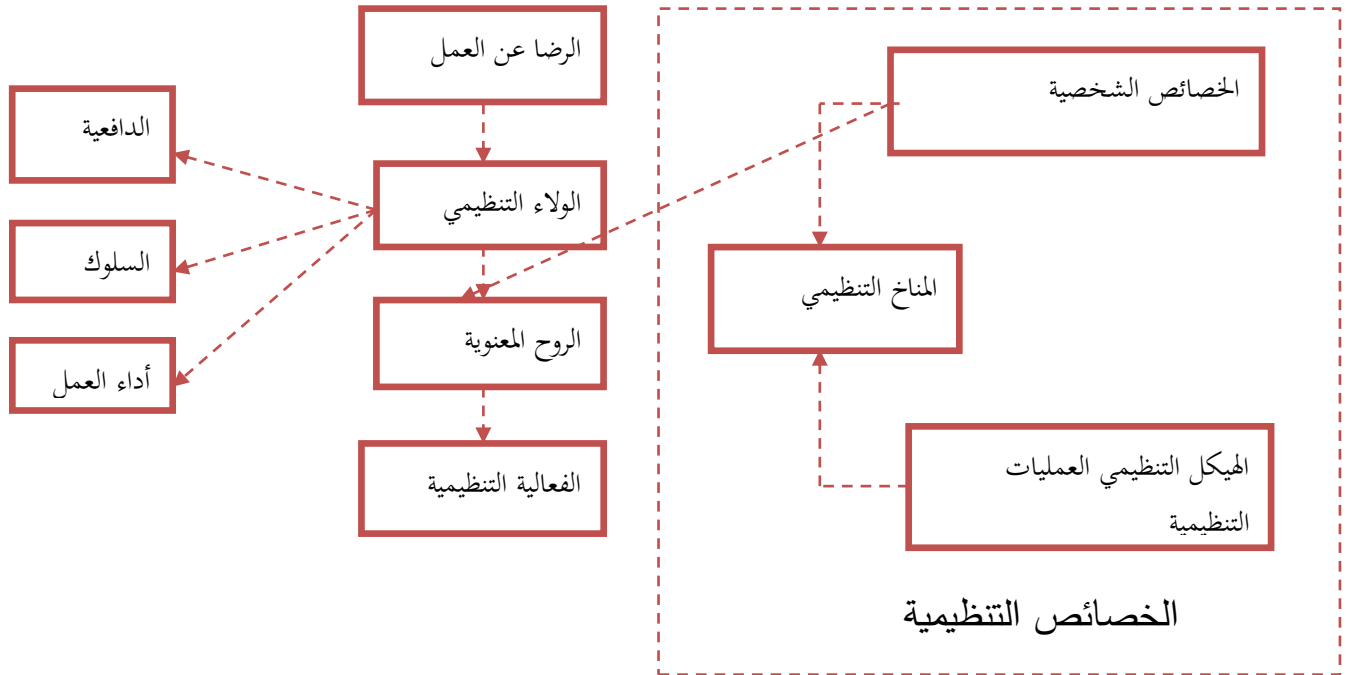
– **نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدّد الالتزام التنظيمي، حيث يتمّ التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة وإن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدّدة وغير محدّدة بالنسبة لكلا الطرفين –الفرد والمؤسسة– لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن عمل في هذه المؤسسة وبالتالي فإن الطرفية التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج حاجاته، تمثل أساساً الآلية الفرد أو التزامه بتلبية حاجيات الفرد سوف تؤدي به فالنهاية إلى أن يتشرب قيمها وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين المؤسسة.

✓ نموذج ديكتينز و سمرز (decototissummers)

اهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمؤسساتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم " 06 " ، حيث إن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه، في المؤسسة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد، الذي يحدّد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأدائهم كما ونوعاً¹.

¹ – خلف السليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص96.

الشكل رقم (06): نموذج ديكتينزوسمرز (decotis . Summers)



المصدر: خلف السليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 97 .

المطلب الثاني: اتجاهات الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها، إلا أن معظم الدراسات تركزت على مدخلين أساسيين لدراسة الولاء التنظيمي، حيث ركز الأول على الاتجاهات وركز الثاني على السلوك أي (المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي) كالتالي:

الفرع الأول: المدخل الإتجاهي

ونعني بهذا الاتجاه تلك العمليات التي يتم من خلالها التطابق بين أهداف المؤسسة و قيمها مع أهداف الفرد وقيمته، كما و ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتمثل الفرد مع مؤسسة معينة وانغماسه فيها " ¹.

¹ - ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

فعندما تصبح قيم الموظف، معتقداته، وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى .

فأنصار هذا المدخل يرون أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، من هذا المنطلق فإن هؤلاء العاملين يعملون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

الفرع الثاني: المدخل السلوكي

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المؤسسة يجعلها يتمسك بها وبعضويتها، ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.¹

إذن نستخلص أن للولاء أبعاد متعددة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن أغلب الدراسات المتقدمة أجمعت على مدخلين رئيسيين فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المؤسسة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمؤسسة من ناحيتي الجهد والوقت، فالولاء في هذه الحالة ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المؤسسة.

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي

- إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعد ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها مكاسب مادية ومعنوية كثيرة، فهي تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء والسلبيات في الممارسات المادية، بقياس الولاء التنظيمي يتم تقدير مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها، ومن فوائد قياس الولاء التنظيمي هي:²
- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيبة أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالعاملين والتنظيم.
- يعد قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم.

¹ - سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة

ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص151.

² - اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص45.

- تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال شعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المؤسسة والأفراد والذي بدوره يزيد من الرغبة في العمل والثقة والمصادقية.
- تعمل الأبحاث على زيادة أحداث تغيرات في الأداء وظروف العمل حيث يعد قياس الولاء أداة لتشخيص الأسباب التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.

وهناك نوعين من المقاييس هي مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالآتي:

✓ **المعايير الموضوعية:** وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء وذلك بتحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى الولاء مثل:¹

- رغبة الفرد في البقاء مع المؤسسة: وذلك عن طريق الاستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.
- مستوى الأداء: حيث أن الأداء العالي غالبا ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع للمؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء.

- دوران العمل: حيث يمكن أن تعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المؤسسة مؤشرا على انخفاض مستوى الولاء.
- حوادث العمل: حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من العاملين، وذلك لعدم الاهتمام بما سيحصل ويعد ذلك دليلا على انخفاض مستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضا للحوادث أو إحداثا لها.

✓ **المعايير الذاتية:** ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف للتعرف على مستوى الولاء لديه، فهي مقاييس مباشرة للولاء، لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المؤسسات والباحثين لسهولة استخدامها، وقد طور بعض الدارسين والباحثين العديد من هذه المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذه الغرض، ومنها الآتي²:

- **مقياس بورتير وزملائه 1974 . et . al . porter:** يسمى هذا المقياس بالاستبانة الولاء التنظيمي وتتكون من 15 فقرة، تتم الاستجابة عن هذه الفقرات بمقياس يتدرج من (1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة) يستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة ودرجة ارتباطه بمنظّمته وانسجامه وإخلاصه لها والرغبة في البقاء فيها ومضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها.

¹ - العتيبي، سعود محمد ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، المجلد 19، العدد 7، الرياض، ص 19.

² - بيسمة بودرّة ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

– مقياس ماودي وزملائه **al etmow day 1979**: يتكون هذا المقياس من 15 سؤال، ويسمى استبيان ماودي وزملائه، ويستخدم هذا المقياس مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة، هذا المقياس أظهر درجة عالية من الصدق والثبات.¹

– مقياس جرينبرغ، بارون **gerenprk and paron 2004**: يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الولاء التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر والعاطفي والأخلاقي المعياري.

وبعد استعراض هذه المقاييس نجد أن مقياس بورتر ومقياس ماودي يتوافقان في كثير من الفقرات وذلك لأنهما يركزان على قياس الولاء التنظيمي من زاوية:

- درجة الارتباط بين الموظف والمؤسسة، والرغبة في البقاء في المؤسسة وخدمتها.
- تطابق الأهداف بين المؤسسة والموظف.
- الرغبة في البقاء في المؤسسة والاهتمام بمصيرها.

أما مقياس جرينبرغ، بارون فإنه يركز على أنواع الولاء الثلاثة (المستمر والعاطفي والأخلاقي المعياري) وقياسها بدقة، ويحدد نوع الولاء لدى الموظفين.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية بشكل أساسي كل من مقياس بورتر وزملائه لبناء فقرات المقياس الخاص بهذه الدراسة مع إدخال بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وطبيعة البيئة المحلية والمجتمع المحلي والمجتمع المحلي في الجمهورية العربية السورية.

المطلب الرابع: مؤشرات الولاء التنظيمي

وتتمثل هذه المؤشرات في بعض أنماط السلوك لدى الموظفين وتنعكس على الأداء والجو العام داخل التنظيم وأهداف المؤسسة ومن بين هذه المؤشرات:

أولاً: الروح المعنوية لدى الموظفين

يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها "تعبير عن العلاقة المميزة للمؤسسة الجيدة مع الموظفين فيها"². وبالتالي ينتج عن الروح المعنوية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للموظفين مشاركة الآخرين بحماس نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، وهناك من يرى أن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:³

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

¹ - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم

الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص70.

² - حمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص197.

³ - شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص296.

- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

فقد بينت معظم الدراسات أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء الأفراد الموظفين داخل ذلك لأنها تساهم في انتشار الثقة والانسجام داخل التنظيم وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

أما إذا انخفضت الروح المعنوية لدى العامل فسوف يترتب على ذلك زيادة درجة دوران العمل داخل المؤسسة، وانسحاب الأفراد الواحد تلو الآخر و هذا ما يعرف بالتسرب الوظيفي.

ثانياً: الأداء المبدع

تشير أغلب الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتسمون بدرجات عالية من الولاء يمتازون بالإنجاز المبدع، كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، ويسعى تلقائياً إلى الإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.¹

ثالثاً: المناخ الاجتماعي الفعال والملائم

نقصد به العلاقات السائدة ونمط الاتصال ونوعية الجماعات والقيادات داخل المؤسسة وبما أن الولاء داخل التنظيم وبالتالي زيادة درجة الولاء بين الموظفين. التنظيمي يساهم في انتشار الثقة، والتفاهم والعلاقات الجيدة فإن هذا يؤدي إلى خلق مناخ اجتماعي ملائم وفعال داخل التنظيم وبالتالي زيادة درجة الولاء بين الموظفين.

¹ - مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص85.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه وعلاقته بالثقة التنظيمية

إن الهدف الوحيد للمنظمة هو الرقي بأدائها ورفع مستواها، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيها إيجاباً فتعززها، والعوامل التي تؤثر فيها سلباً لتفاديها، وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من المؤثرات الإيجابية على مستويات الأداء، ذلك لأن الولاء يؤثر على سلوك الفرد ويزيد من حبه وإقباله على العمل وبالتالي يتحسن أدائه، ولهذا على المؤسسة أن تعمل على تكوين ورفع درجة ولاء موظفيها، وفي هذا السياق نجد أن اجتهادات الباحثين تعددت حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقة التنظيمية.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى أهم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء لدى الموظفين، وأهم إستراتيجيات تعزيزه، ومختلف آثاره على مستوى الفرد والمؤسسة، وفي الأخير نتطرق إلى بعض العوائق التي يتعرض لها ولاء الموظفين داخل التنظيم وبعض الإرشادات لتفادي هذه العوائق.

المطلب الأول: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى الموظفين

إن سبب نجاح أي منظمة هو شعور أفرادها بالانتماء لها، ذلك لأن الولاء من أسمى و أرقى الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، تاركا المصالح الشخصية التي تتعارض مع أهداف المؤسسة¹، وفي هذا الصدد فقد قام الباحثون و المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1. قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته

يلتحق الفرد أو العامل بالمؤسسة من أجل تحقيق حاجاته و رغباته المتعددة، فإذا قامت المؤسسة بإشباع هذه الحاجات كان في ذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا سيميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، حيث أن فقدان الفرد لهذه الاحتياجات لا يمكنه من القيام بأي شيء و يكون دوره سلبيا سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، و تؤكد دراسة سميث (1997) Smith على هذا الكلام حين ذكر أن هناك عددا من العوامل التي تزيد من الولاء كدعم الموظفين، مساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.²

2. زيادة إشراك الموظفين في التنظيم

تساعد المشاركة من قبل الأفراد الموظفين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل

¹ - بسمه بدرجة ، مرجع سبق ذكره، ص60.

² - داود معمر، " منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص111.

فقد عرفت المشاركة بأنها اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات.¹

كما تساهم عملية إشراك الموظفين في توصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وبالتالي فعلمية المشاركة تنمي الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وتشجع العامل على تنفيذ أهداف مؤسسته بصورة مخلصه لأنه يحس بأنه جزء من العمل و مسؤول عن نجاحها أو فشلها . وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:²

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

– أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

كما وقد قامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المؤسسة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد على أن إشراك الموظفين في قرارات المنظمة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم.³

3. تكثيف الاتصالات داخل التنظيم

4. إن إنشاء أي مؤسسة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تتسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملاً هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها، حيث أن التشغيل يتطلب نقلها من حالة السكون و الركود إلى حالة الحركة والنشاط، وعليه فتتطلب الاتصالات داخل المؤسسة وحتى خارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين القمة و القاعدة يساهم في تحقيق اتصال فعال في المؤسسة، مما يجعل الموظفين داخلها يشعرون بأن المنظمة التي ينتمون إليها تهتم بهم وتزودهم بالمعلومات وتأخذ آرائهم بعين الاعتبار، وهذا يساعد على زيادة ولائهم لمؤسستهم.⁴

5. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

وتركز نظرية حوافز العمل على تلبية حاجاته غير المشبعة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، تعبر الحوافز عن تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الموظف للعمل من أجل الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الموظف للعمل، وأسباب تركه العمل في

¹ – راتب السعود وسوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص205.

² – سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره ، ص135.

³ – محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد الثالث، جامعة حلب، 2011 ، ص175.

⁴ – فريال بجباح، "تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009 ، ص64.

المؤسسات أو بقاءه فيها، لذلك فإنه لابد للمؤسسة أن توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية و توزيعها بشكل عادل يتلاءم وما يقدمه العامل من جهد و فكر، على أن لا تكون حكر لفئة ما أو فرد معين، و أن يكون منوع يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.¹

إذا هذا سوف يزيد من درجة رضا الموظف وزيادة ولائه للمؤسسة، وفي هذا السياق يرى بعضهم أن و إتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء الموظفين. الولاء يتحقق من خلال معاملة الموظفين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية.

6. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

وضوح الأهداف يجعل الموظفين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فكلما عرف الفرد دوره ومكانته في العمل كلما ساعد ذلك على سير الأمور والعمل بنظام وسلاسة و إنسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.²

7. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، والتي يفهمها الموظفون ويدركونها فتعكس على قيمهم و اتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، ومن المفترض أن المؤسسات والموظفين يسعون على حد سواء للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات الموظفين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب الموظفين وتقلل من درجة الانتماء والولاء بالموظفين في سبيل تنمية ولأهم التنظيمي. لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، والاهتمام بالموظفين في سبيل تنمية ولأهم التنظيمي.³

8. الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "القيم السياسية التي تتبناها المؤسسة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء".⁴

كما يمكن تعريفها على أنها "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الأفراد داخل التنظيم والتعامل بطريقة صحيحة".⁵

¹ - محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² - بسمة بودرجة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ - محمد نجيب عنصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013، ص 82.

⁴ - محمد قاسم القبروتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص 373.

⁵ - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

القدرة على الابتكار، الاكتشاف، التطور، الإدراك، والتفكير وكذا العمل بنجاح في جو ودي مبني على الثقة وبذلك فإن ثقافة المنظمة تساعد على خلق جو أسري ودي داخل المؤسسة، من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

9. انتهاج أساليب ناجعة في القيادة

القيادة كما وصفها (Buchanan) تلك العملية التي يمارسها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، و على أنشطتهم الموجهة و جهودهم لوضع أهداف المؤسسة والمساهمة في إنجازها".¹ أي أن القيادة الناجحة هي التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين، وكذا الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله، كما تقوم بدعم اعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم وتقوم بتشجيعهم وتحفيزهم من أجل بدل المزيد من الجهد وبناء علاقات تنظيمية مبنية على الاحترام والثقة ليصل الفرد في النهاية إلى درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي داخل مؤسسته.²

المطلب الثاني: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

المنظمة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تبحث عن التميز والتي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد على اختيار موظفيها بهدف الإبقاء عليهم، وإيقاعهم في حب منظمتهم والولاء لها والوفاء والإخلاص لها، وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولهذا فإنه عليها إتباع و تطبيق هذه الإستراتيجيات الخمس:³

1. الفرع الأول: بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة

إن مستويات الأداء العالية من قبل الموظفين أو العملاء تأتي من القلوب الممتلئة بالحب والعاطفة اتجاه منظمتهم، فإذا استطاعت هذه الأخيرة الوصول إلى قلوب موظفيها فإنهم يستطيعون أن يقدموا أرقى مستويات الأداء. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها عبارة عن منهج واضح وصورة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج محركا لسلوك الفرد داخل المؤسسة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح مؤسسته، وغياب هذا الشعور سوف يحوله إلى موظف مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فلن يستطيع

¹ - خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 17، عمان، الأردن، 2007، ص53.

² - فاطمة عبد الرضا بوفتين، درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر

المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2012، ص42.

³ - شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص88.

العمل بحماس مثلما كان يعمل وهو يعلم إلى أين يريد أن يصل؟ فالموظف إذا ما كان ذو ولاء مرتفع اتجاه منظمته فإنه يقوم بأفضل أداء بهدف تحقيق أهداف مؤسسته والحفاظ عليها واستمرارها .

2. التلاحم والاندماج

نعني به شعور الفرد بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد و اعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية¹، حيث أن علماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فيجب أن يكون أيضا لتحقيق الطمأنينة و الراحة النفسية و الهدوء. للعامل رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل أيضا لتحقيق الطمأنينة و الراحة النفسية و الهدوء.²

3. تحقيق الاستقرار العائلي

إن المنظمة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى، والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومن تم يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.³

4. تعزيز التعلم والتدريب

يوجد تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، إذ أن المهارات التي يتلقاها الموظف اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، ولهذا يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف من أجل مواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ونقصه به توفير الأمن للموظف من قبل المؤسسة التي يعمل فيها وفي المقابل يمنحها هذا الأخير الولاء وقمة الأداء، كما أن المؤسسة لابد أن تضمن ، بصيغة أخرى للموظف المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته، بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في منظمة أخرى . كذلك من أجل تعزيز التعلم و التدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعلم المستمر، فالمؤسسة القائمة على التعلم المستمر تنتهج برامج علمية من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية

¹ - راتب السعود و سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص208.

² - جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص89.

³ - ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء و الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص60.

للاغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة...الخ¹

5. التمكين وتحرير الفعل التمكين

هنا معناه " تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة فتوكل إليهم مهام يؤذونها بدرجة من الاستقلالية"²، العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم سلوكيا وفنيا والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف.³

فالتمكن إذن يشكل دافعية لدى الموظفين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار، وبذلك فإن التمكين يمنح الفرد القدرة وليس تفويضا للقيام بمهام محددة فحسب.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم حول العوامل المؤثرة فيه وتنوعت تصنيفاتهم تبعا لذلك، فلقد أشار كل من:⁴

أولا: (Oliver): "إن ولاء الموظفين للمؤسسة قد ينشأ ويتكون قبل الانضمام للمؤسسة".

ثانيا: (Simon): "يرى أن الهوية التنظيمية وتقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت والحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار والانتماء ومن ثم الولاء للمؤسسة، وقد حاول الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضيح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء".

ثالثا: (steers): "فأشار إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد وهي: صفات الفرد، صفات العمل، والخبرة أثناء العمل كما يوضحه الشكل التالي:

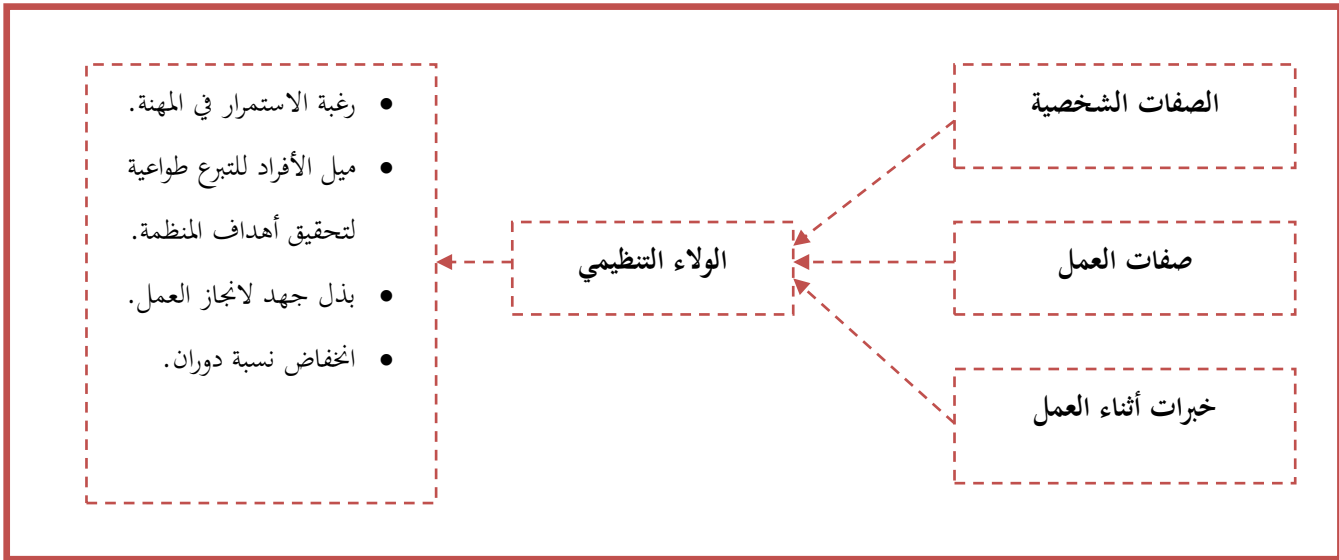
¹-شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص90.

²-خليل محمد الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص95.

³- أيمن أحمد العمري و نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، 2011، ص469.

⁴-فاضل سمية، مرجع سبق ذكره، ص34.

الشكل رقم (07) : العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.



المصدر: فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي -، الجزائر، 2016، ص 34.

ومن خلال الشكل السابق يرى الباحث أن مدخلات الولاء التنظيمي تكونت من ثلاث فئات:¹

1. فئة الصفات الشخصية: وهي متغيرات تعرف الفرد مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والقدرات وغيرها.

2. فئة صفات العمل: وهي المتغيرات التي تعرف العمل مثل: الرضا عن العمل، التحدي في العمل، تحديد المهنة، التفاعل الاجتماعي، التغذية المرتدة.

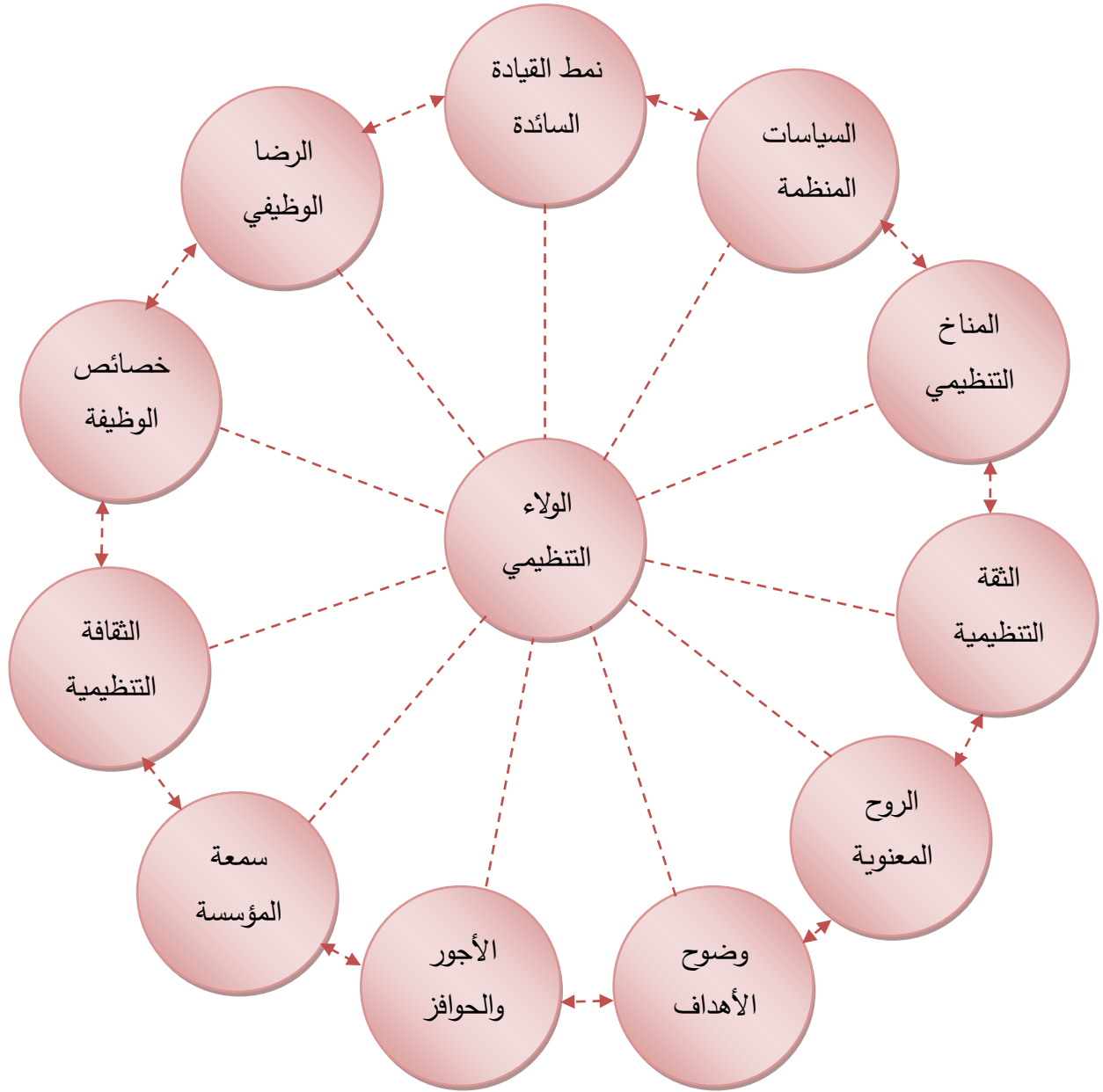
3. فئة الخبرات أثناء العمل: وهي المتغيرات التي تتعلق بطبيعة ونوعية خبرات الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: اتجاهات المجموعة نحو المؤسسة، والتبعية التنظيمية، والأهمية الشخصية، وحقيقة توقعات الفرد، الثقة بالتنظيم.

نلاحظ أن هذه الفئات الثلاث تتدمج فيما بينهما وتتفاعل معا داخل الفرد وينعكس بالتالي على تصرفاته نحو مهنته فتكون المخرجات المتمثلة في: الرغبة للبقاء في التنظيم، وميل الأفراد للتبرع بالعمل لصالح المؤسسة دون الطمع بالمكسب، والميل لبذل جهد لانجاز اكبر، وانخفاض نسبة دوران العمل.

كم يمكن إبراز وتجميع اغلب العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي في الشكل التالي:

¹-نادية تومي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص 6.

الشكل رقم (08) : يوضح العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الشكل مدى تعدد وتنوع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض في التأثير على درجة ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة، وأنه لا يمكن الفصل بين هذه العوامل إلا من أجل الدراسة فقط.

المطلب الرابع: دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي¹

يتجلى اثر الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي ، كون أن الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة، وتحقيق رضا ورفاهية أعضائها، وهذا ما ينعكس على زيادة الثقة للمؤسسة، إذ أن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

وفي ضوء التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال اليوم ، فإن المعضلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون كلفتها باهظة ، هي فقدان الثقة والتي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي سواء كانت الثقة بالعاملين، أو ثقة العاملين بالإدارة، أو ثقة جمهور المستهلكين بالمؤسسة، مهما بلغت المؤسسة من قوة تكنولوجية إلا أن ذلك غير كافٍ لإدارة أمورها، ويبقى السبيل الوحيد لضمان تفوقها هو رأسمالها البشري ، هذا الأخير الذي يعد مصدر التطوير والابتكار فيها، ومن هذا المنطلق فإن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وتجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم.

يتضح مما تقدم أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء للمؤسسة هي علاقة ارتباطية تزايدية، بوصفهما من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك الفرد وارتباطه بالمؤسسة، إذ أنه كلما ازداد ثقة الفرد بالمؤسسة كلما ازداد واتسع تمسكه وولائه لها.

¹ -عمر البرناوي، مرجع سبق ذكر، ص 37.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي، و هو يعبر عن شعور الفرد القوي بالارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها والرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها، ويمر الولاء التنظيمي في تكوينه بمراحل وقد اجتهد الباحثون في تحديدها ومنهم بوشنان (Buchanan) حيث حددها في ثلاث مراحل وهي مرحلة التجربة ومرحلة الإنجاز ومرحلة الثقة بالتنظيم، والولاء التنظيمي كظاهرة سلوكية يتأثر بالكثير من العوامل منها التنظيمية كالمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية ونظام الحوافز، ونمط القيادة....الخ، ويتأثر بأخرى شخصية كالسن وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي...الخ.

وللولاء التنظيمي أبعاد وهي الولاء المستمر، والولاء العاطفي، والأخلاقي، ولأهمية الولاء التنظيمي باعتباره ظاهرة لها نتائجها على الفرد والمنظمة على حد سواء، حاول الباحثون جاهدين لتفسيره وتحديد أبعاد وتأثيراته والعوامل المؤثرة فيه ونتج عن تلك البحوث نماذج مفسرة لهذه الظاهرة ومنها نموذج إيتزوني ونموذج سبترزر ونموذج أنجل، وبيري ونموذج أليينوماير، وأحدث هذه النماذج هو نموذج الثقافة التنظيمية والذي يعتبر مكملاً للنماذج السابقة ولو جمعناها معاً لتمكنا من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلال تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث:

**دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق
الولاء التنظيمي – بنك القرص
الشعبي الجزائري**

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع الدراسة، حيث تم الإلمام بالجوانب المختلفة للثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، نصل إلى الفصل الثالث والذي خصص للدراسة الميدانية، التي تعد من ظاهر الوسائل لجمع المعلومات والبيانات لواقع الدراسة بصورة منهجية وموضوعية، حيث تم إسقاط الدراسة على أحد البنوك التجارية وهو بنك القرض الشعبي الجزائري، ولتوضيح العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، ولأجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA

يعد القرض الشعبي الجزائري من أهم البنوك الجزائرية المستخدمة لوسائل الدفع الحديثة، ولذلك قمنا بدراسة هذا البحث من خلال نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري، هيكله التنظيمي، مختلف مهامه و أخيرا مدخل عام للوكالة البنكية بميلة "CPA333".

المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري "CPA" وتعريفه.

الفرع الأول : تعريف القرض الشعبي الجزائري "CPA"

هو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر في 27 ماي 1966 ، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة، والصندوق الوطني للقرض الشعبي الجزائري، ثم اندمج فيه بعد ذلك ثلاث بنوك أجنبية هي: شركة مرسيليا للقرض، المؤسسة الفرنسية وأخيرا البنك المختلط الجزائر مصر .

الفرع الثاني: نشأة القرض الشعبي الجزائري "CPA"¹

نشأة القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 29 ديسمبر 1966 وذلك بعد التأمينات التي قامت بها الدولة سنة 1966 آن ذاك، وتم إنشاء هذا البنك بإصدار المرسوم رقم 366/66 برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، من الشبكات المورثة من البنوك الشعبية في عهد الاستعمار "populaire banque" مثل:

- البنك الشعبي التجاري الجزائري الصناعي (PBCIA).
 - البنك الشعبي التجاري الجزائري الصناعي بوهران (PBCIO).
 - البنك الشعبي التجاري الجزائري الصناعي بقسنطينة (PBCIC) .
 - البنك الشعبي التجاري الجزائري الصناعي بعنابة (PBCIAN) .
 - البنك الشعبي التجاري الجزائري الصناعي بالجزائر العاصمة (PBCIAK) .
- حيث دمجت هذه المصاريف وتم إنشاء على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري في التاريخ المذكور أعلاه وتم تدعيمه بضم البنك المصرفي (bamam miser) في جانفي من سنة 1956 وكذا الشركة المراسلية للبنوك (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968 وأخيرا ضم الشركة الفرنسية للتنسيق (CFCB) في سنة 1978، وفي سنة 1985 انشق عن القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية (bdl) حيث تم التنازل لفائدته عن وكالة وتحويل 550 موظف و أطار وكذلك 89000 حساب تجاري للزبائن.

¹ - وثائق مقدمة من بنك القرض الشعبي الجزائري – ميلة – بتاريخ 2022-03-8.

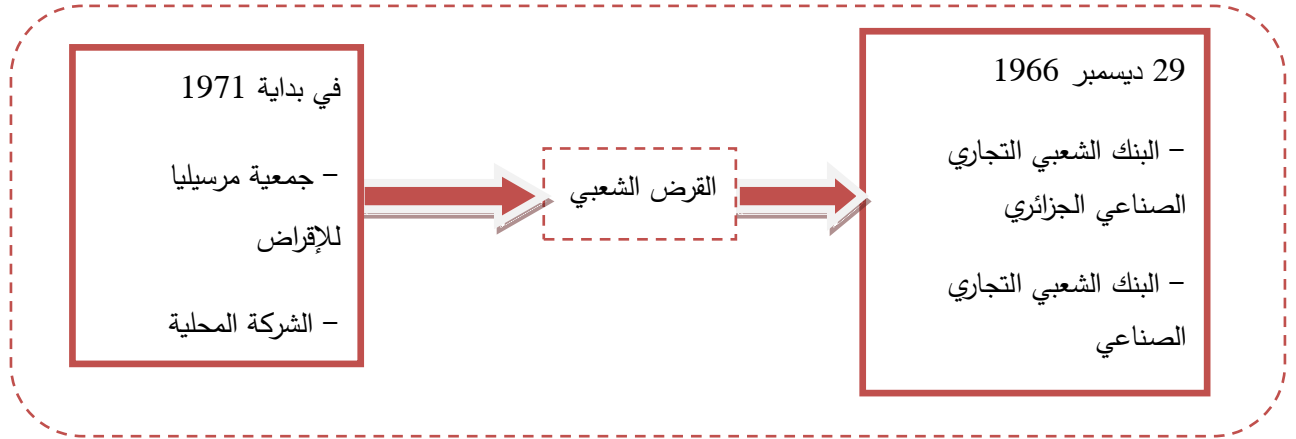
الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

وبعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسم تملكها الدولة كليا، وابتداء من سنة 1996 ومقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصاريف العمومية للدولة تحت سلطة وزارة المالية وبعدها أوفى البنك بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها من أحكام قانون النقد والقروض قانون رقم 10/90 الصادر في 14 أفريل 1990 تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض و أصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

و تطور رأس مال البنك إلى أن بلغ مبلغ 216 مليار دينار جزائري بلغت عدد الحسابات لدى بنك 945155 حساب سنة 2000 بعد أن كانت 506691 حساب سنة 1997، للبنك مقر بالجزائر العاصمة و(09) وحدات جهوية وفي كل وحدة (03) أقسام الأول إداري، الثاني للاستغلال والثالث للرقابة. بالنسبة للتكوين فهناك فرع جهوي مكلف بالتكوين ويقع على عاتقه تنظيم دورات تكوينية للعمال الجدد والعمال القدامى و ذلك تحت إشراف إدارات متخصصة وتعمل لدى البنك على شكل ملتقى دوري في كل سنة، ويتعامل البنك مع كل البنوك داخليا وخارجيا، ومع كل الشركات الخاصة والعامة ومع كل شرائح المجتمع.

أما بالنسبة للنشاط الدولي للقرض الشعبي الجزائري فقد بلغ حجم الأعمال التي قام بها البنك سنة 1997 حوالي 617 مليار دولار ثم ارتفع إلى 991 مليون دولار سنة 2000.

الشكل رقم (09) : تكوين القرض الشعبي الجزائري (CPA)



المصدر: الوثائق الداخلية للبنك.

الفرع الثالث: خصائص القرض الشعبي الجزائري "CPA"

هناك عدة خصائص نذكر منها:

- هو عبارة عن تجمع لمختلف المصاريف الشعبية التي كانت تنشط أثناء الاستعمار.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

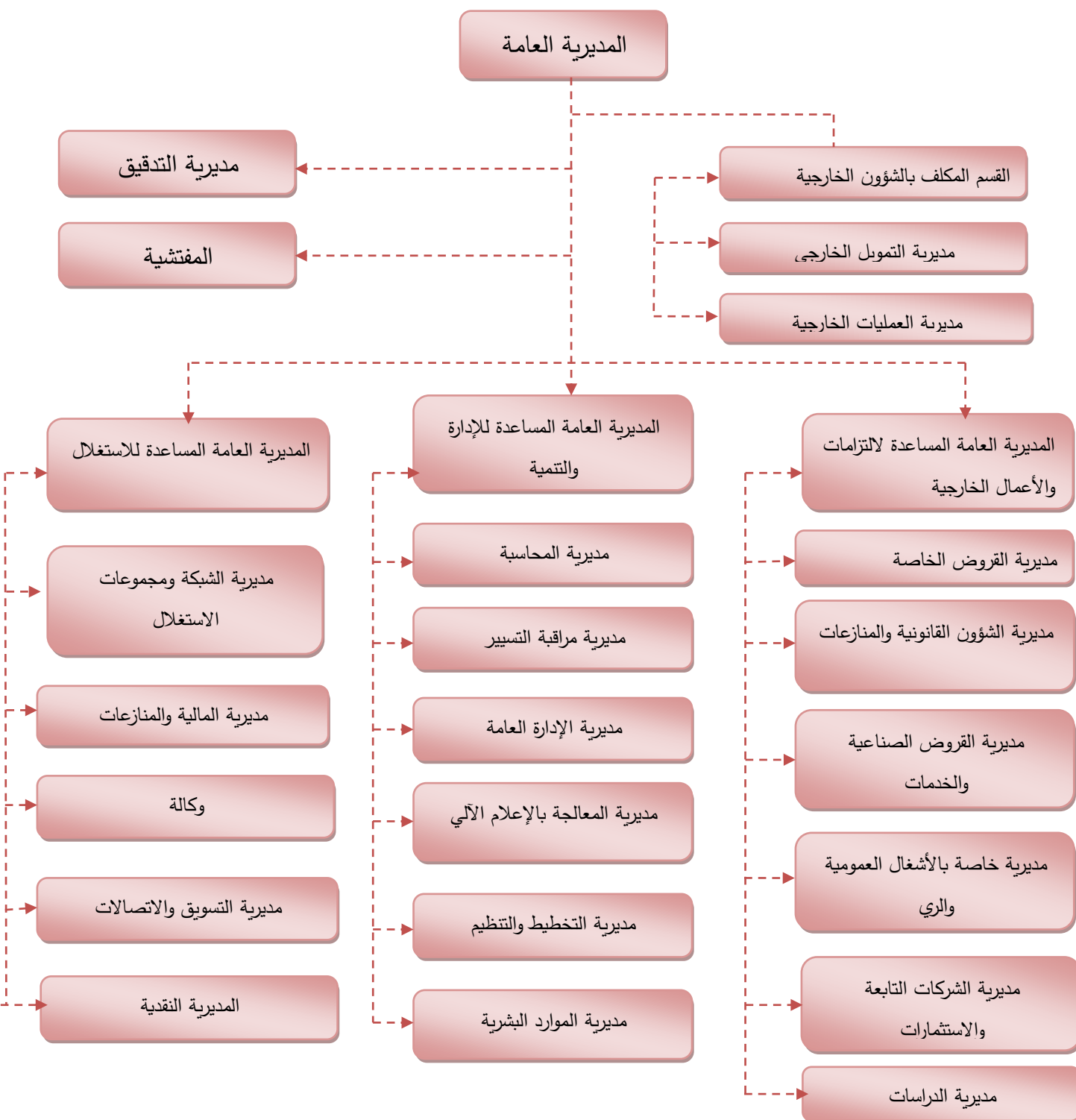
- يتميز بتنوع نشاطه من حيث تحسين نوعية خدماته.
- الاستعمال المكثف للإعلام الآلي واستعمال أشكال التعاقد في إبرام الصفقات والمشاركة في مشاريع واستثمارات مختلفة.
- هو مؤسسة معرفية عمومية تهتم بتقديم جميع أشكال القروض.
- استخدام جميع وسائل الدفع الحديثة لتسهيل المعاملات كنظام السحب والدفع هن طريق الأجهزة الالكترونية والآلية، الشيء الذي ساهم في تبسيط وتسريع وزيادة المبادلات.
- ثاني بنك معتمد في الجزائر وذلك بعد موافقة مجلس النقد والقرض.
- تكون معاملات القرض الشعبي الجزائري على المستوى المحلي والوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري "CPA"

لكل بنك هيكل خاص به حيث يوضح هذا الأخير مختلف المديرية المتواجدة في البنك وذلك من أجل ضمان السير الحسن للوظائف المختلفة للبنك والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر : بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

من الشكل رقم (10) يتضح أن الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري يتكون من :

- **المديرية العامة:** إن رئاسة المديرية العامة هي العضو المركزي في المديرية بحيث يقوم بعدة أدوار تتمثل في القيادة، التنسيق والمراقبة، وفي هذا الإطار فإنها تعمل على تطبيق إستراتيجية المؤسسة ومخططات العمل.

إن رئاسة المديرية العامة تتضمن:

القسم المكلف بالشؤون الخارجية ومديرية التدقيق والمفتشية، هذا بالإضافة إلى ثلاث مديريات مساعدة تتمثل في:

● **المديرية العامة للاستغلال:** وتتضمن كل من:

- مديرية الشبكة ومجموعات الاستغلال.
- مديرية المالية.
- مديرية التسويق والاتصالات.
- مديرية النقدية.

● **المديرية العامة المساعدة للإدارة والتنمية:** وتتضمن هذه المديرية كل من المديريات الفرعية التالية:

- المحاسبة.
- مديرية مراقبة.
- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية المعالجة بالإعلام الآلي.
- مديرية التنظيم والتخطيط.
- مديرية الموارد البشرية.

● **المديرية العامة المساعدة للالتزامات والأعمال القانونية:** تضم هذه المديرية كل من:

- مديرية القروض الخاصة.
- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات.
- مديرية قروض الصناعة والخدمات.
- مديرية القروض الخاصة بالأشغال العمومية والري.
- مديرية الشركات التابعة والاستثمارات.

المطلب الثالث: مهام القرض الشعبي الجزائري

تتلخص مهام القرض الشعبي الجزائري في مايلي:

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

- تنمية القطاع الصحي والتجاري والتوزيع.
- تنمية الفندقية.
- تنمية (BPTH) العمارة العامة، الأشغال، السكن.
- دراسة العمليات الفرضية والبنكية واستعمال الودائع وتقديم السلفيات على جميع الأشكال وتساهم في جميع رؤوس أموال المؤسسات.
- تنمية (PME ، PMS) الصناعات المتوسطة والصغيرة والصناعات التقليدية.
- تقديم القروض بجميع أنواعها.
- تقديم بطاقات الدفع الالكترونية للعملاء الراغبين في الحصول عليها.
- تحويل الأوراق التجارية لصالح العملاء وضمانها والقيام بخصمها.
- فتح الاعتمادات المستندية لتسهيل عمليات التجارة الخارجية.
- القيام بجميع العمليات المصرفية المتعلقة بتحويل العملات من العملة الأجنبية إلى العملة المحلية أو العكس.

المطلب الرابع: مدخل عام للوكالة البنكية بميلة " CPA333 "

تعتبر الوكالة البنكية لميلة من أهم الوكالات التي تعمل على تقديم خدمات مصرفية إلكترونية حديثة، وهذا ما جذبنا إليها لإجراء دراستنا التطبيقية، وذلك من خلال التعريف بالوكالة البنكية وأهدافها وأهم النشاطات التي تقوم بها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة وأهدافها

أولاً: تعريف الوكالة "CPA 333"

أسست وكالة ميلة "CPA333" سنة 1986م وهي تابعة لمجموعة استغلال قسنطينة حيث كان في البداية مقرها 300 مسكن ولكن نظرا لتوسيع نشاطها وازدياد زبائنها أدى بالوكالة إلى تغيير مكان عملها والانتقال إلى حي لخضر بن قرية، وهذا منذ سنة 1994 إلى يومنا هذا.

حيث أن وكالة ميلة "CPA333" تعتبر بنكا من البنوك التجارية وهذا من خلال استخدامها لبعض الوسائل الالكترونية، بالإضافة إلى دعم الأنشطة النقدية والانطلاق في أنواع جديدة من التمويل.

ثانياً: أهداف وكالة ميلة " CPA333 "

لقد تعددت أهداف الوكالة ويمكن أن ندرج أهم الأهداف كالآتي:

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

- الحفاظ على مصالح المتعاملين وذلك بتوفير التسهيلات اللازمة لنجاح وتوحيد العلاقات الاقتصادية.
- تقديم حوافز على تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحة.
- الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي عن طريق الأداء الجيد لمهامها.
- التخفيف من بعض الأعباء التي تتحملها الحكومة من حيث تمويل المشاريع والاستثمارات.
- الرغبة في الظهور القوي على المستوى البنكي من خلال تقديم الخدمات المصرفية الحديثة مثل منح بطاقات الدفع الالكترونية وتحويل النقود إلى الخارج التي تزيد من فعالية البنك.

حيث تؤدي جميع المهام الموكلة إليها بنجاح، الشيء الذي جعلها تثبت مكانتها على المستوى البنكي وهذا لاعتمادها على إستراتيجية تركز أساسا على المرودية ، الجودة، الإبداع بإمكانيات تسيير عصرية تعتمد على المهارة والكفاءة.

الفرع الثاني: نشاطات الوكالة والهيكل التنظيمي لها

أولاً: نشاطات الوكالة

لقد تعددت نشاطات الوكالة منذ تأسيسها إلى يومنا هذا، ويمكن أن ندرج أهمها كالاتي:

1. **قبول الودائع:** تعتبر كدين بذمة البنك وتقل ملكيتها من فرد لأخر عن طريق السحب عليها باستعمال الشبكات، وقد تكون هذه الودائع بشكل نقود أو قيما منقولة تعود ملكيتها للبنك يتصرف فيها كما يشاء، وقد تكون ملكا للعميل ويديرها البنك وتكمن أهمية هذه الودائع بكونها تمثل الجانب الأكبر من رأس مال البنك.

2. **تسهيلات الصندوق:** هي تلك التسهيلات المصرفية التي تمنحها البنوك لمتعاملها بغية إعطائهم أكبر في نشاطهم وكذا سداد الفراغ أو العجز المؤقت في الخزينة، ومن أهم هذه التسهيلات:

أ- **التوطين:** حيث يتم تحديد اسم البنك ورقم حسابه الذي يجري منه وفيه تسديد قيمتها.

ب- **السحب على المكشوف:** هو مبلغ يسمح به البنك لعميله بسحبه بما يزيد عن رصيد حسابه الجاري على أن يفرض البنك على العميل فائدة تتناسب والفترة التي تتم من خلالها سحب مبالغ تفوق رصيده، ويتم حساب الفائدة بمجرد رجوع الحساب إلى حالته الطبيعية من مدين إلى دائن.

ج- **الخصم:** حيث يقوم البنك التجاري بخصم الأوراق التجارية من اجل تسير عمليتي الدفع والسحب نقدا او كسب المزيد من الوقت، وهذا بشرط أن يكون لدى الزبون حسابا في البنك حيث يقوم باقتطاع المبلغ من هذه البطاقة من حسابه الخاص.

3. **منح القروض:** حيث يمنح القروض بجميع أنواعها،

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – ببنك القرض الشعبي الجزائري

أ- قروض قصيرة الأجل: هو المبلغ الذي يقدمه البنك إلى الشركة أو العميل بشرط أن يتلقى فائدة سنوية أو نصف سنوية متفق عليها في العقد، بالإضافة إلى إعادة المبلغ الأصلي للقروض في نهاية المدة أي لا تتعدى السنتين، وهي إبداعات جارية تتلاءم من حيث طبيعتها ومدتها مع العمليات التي يقوم بها طالبوا هذه القروض، وذلك من أجل مواجهة أزمة نقص السيولة.

ب- قروض الاستثمار المتوسطة والطويلة الأجل: هي قروض لتمويل الاستثمارات التي يتجاوز عمرها سنوات بالنسبة للمتوسطة ومن سبع سنوات فما فوق بالنسبة للطويلة، تدفع لتلبية احتياجات المؤسسات والأفراد من رؤوس الأموال ثم يتم تسليمها للدائن (البنك) عبر فترة زمنية ونسبة فائدة متفق عليها مثل القروض العقارية والقرض الاستهلاكي.

ت- تسبيقات على البضاعة: هي تلك القروض التي يكون ضمانها البضاعة.

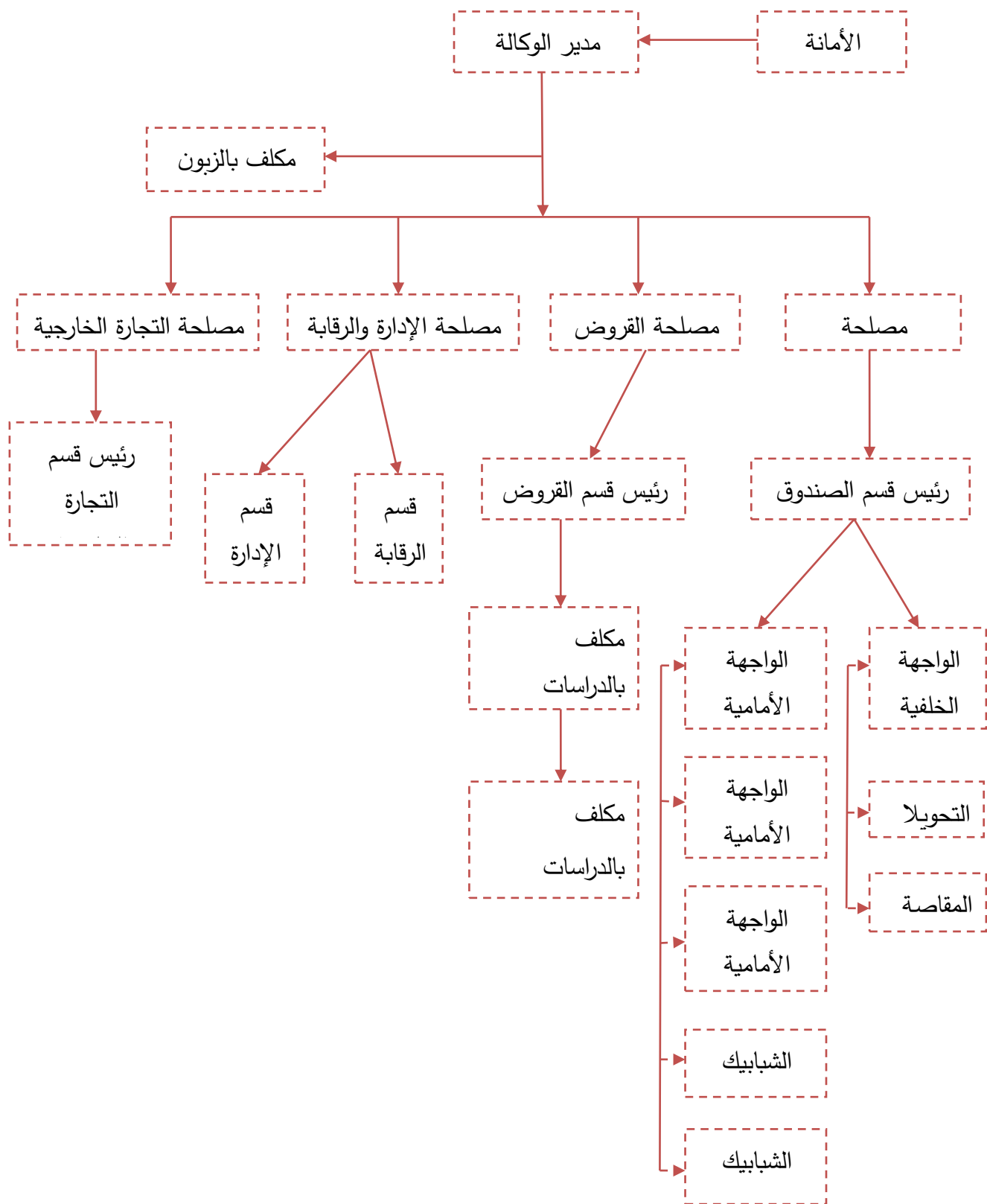
ث- تسليف لقاء الرهن: هو ذلك القرض الذي يمكن أن يحصل عليه الزبون مقابل رهنه للأوراق التجارية التي بحوزته.

ج- تسبيقات مضمونة قصيرة الأجل: وتمنح لتمويل المواد الأساسية مقابل ضمان، تتطلب أموال ضخمة لتسديدها وتوجد تسبيقات مقدمة لمؤسسات عامة وتسبيقات خاصة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة "cap333"

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة "cap333"



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

- 1- **مصلحة القروض:** تعتبر من المصالح التي تهتم بجميع العمليات مع الزبائن سواء كانت عمليات سحب أو إيداع ويشترط على العميل أن يكون له حساب جاري بنكي، إذا كان خاص بالتجارة أو حساب الصكوك بالنسبة لغير التجار، كما تقوم بمعادلة العمليات بالعملة الصعبة.
- 2- **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بعمليات الاستيراد والتصدير والتي تكون بالعملة الأجنبية، كما تقوم بدراسة الملفات الخاصة بالتجارة الخارجية مع تحديد أهميتها.
- 3- **مصلحة الإدارة والرقابة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة جميع العمليات التي تقوم بها المصالح الأخرى (مراقبة داخلية) وتقوم هذه المصلحة بعملية مراجعة أو عملية تفحص العمليات، زبائن أو حسابات وتطبيق الأوامر القانونية ومتابعة تسديدات القروض من طرف المستفيدين، كذلك المتابعة القضائية في حالة حدوث مشكل ما بين البنك والزبون.
- 4- **مصلحة القروض:** تعتبر أهم المصالح في الوكالة لان لها مردودية مالية عالية من جراء منحها للقروض مقارنة مع باقي المصالح.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

سنستعرض في هذا المبحث الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة، وكيف يتم اختبارها .

المطلب الأول: منهج، وعينة وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه: "مجموع القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية". ولغرض الوصول إلى معرف الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقا من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد للوصول إليها من طرف آراء موظفي البنك، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها. ولكي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وان تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة "الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي"، من الدراسة الوصفية التي تهدف إلى التعرف إلى أي مدى تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي، وانطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من بعض الموظفين لدى البنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة ميلة، والذين يبلغ عددهم 45 موظف، إذ تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، ولقد قمنا بتوزيع 45 استمارة إلا أنه تم استرجاع 43 استمارة، ومنها استمارتين مرفوضتين لعدم اكتمال الإجابات وكذلك وجود تناقضات. و3 استمارات لم تسترجع وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 40 موظف لدى البنك، أي نسبة 88.88% والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

الجدول رقم(01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة %
الاستبيانات المستخدمة	40	88.88
الاستبيانات الغير مسترجعة	3	6.66
الاستبيانات المرفوضة	2	4.44
الاستبيانات الكلية	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: حدود الدراسة

أولاً: الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان إلى تاريخ استلام آخر استمارة من (2022/05/16 إلى 2022/05/18)، وذلك من خلال قيام الطالب بجمع المعلومات المتعلقة بالبنك، كما تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان وشرحه على الموظفين المستجوبين واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

ثانياً: الحدود البشرية: يمثل المجال البشري في الموظفين الذين تم توزيع استبانته الدراسة عليهم في بنك القرض الشعبي الجزائري.

ثالثاً: الحدود المكانية: تمت الدراسة في البنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة-.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببحثنا كما و سنتطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وكذلك سنختبر صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الدراسة الميدانية

استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "استمارة البحث" كأداة رئيسية لقياس أبعاد متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي) بعد الاطلاع و الأخذ بآراء الأساتذة في مجال موضوع الدراسة واختبار فرضياتها.

لقد مر استخدام الاستمارة كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

أولاً/ مرحلة إعداد الاستمارة: حيث تم وضع نموذج الاستمارة في ملاحق الدراسة والذي كان موجه إلى موظفين القرض الشعبي الجزائري – وكالة ميلة-، وقسم الاستبيان إلى ثلاث (03) محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

1- المحور الأول: وهو المحور الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (04) متغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

2- المحور الثاني: يتضمن 27 عبارة تتعلق بقياس دور الثقة التنظيمية في البنك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا انطلاقاً من خمسة أبعاد هي:

- ظروف العمل المالية (العبارات: 5.4.3.2.1).

- المصارحة والمشاركة بين الموظفين (العبارات: 11.10.9.8.7.6).

- الأمان والثقة بالإدارة العليا (العبارات: 17.16.15.14.13.12).

- القدرة الذاتية (العبارات: 22.21.20.19.18).

- تدفق المعلومات (العبارات: 27.26.25.24.23).

3- المحور الثالث: تتضمن 17 عبارة تتعلق بدرجة تحقيق الولاء التنظيمي في البنك من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح، وذلك على النحو التالي:

جدول (02): مقياس ليكرت الخماسي

موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً/ مرحلة تحكيم الاستمارة: حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستمارة في شكلها الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استمارة الدراسة من حيث ملائمة المحاور ووضوح طريقة الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا صياغتها.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

ثالثا/ مرحلة توزيع الاستثمار: تم توزيع الاستثمار على المبحوثين من طرف الطالبين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

رابعا/ مرحلة جمع الاستثمار: تم جمع الاستثمارات الموجهة للدراسة من طرف الطلبة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات البنك والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستثمارات لتفريغها وتحليلها بعد ذلك.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

تم إجراء المعالجة الإحصائية بشقيها الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضيتها، وتم اعتماد مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفسير نتائج الاختبارات، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب التالية:

أولا: اختبار بيانات الدراسة

تتضمن الأساليب التالية :

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل الارتباط بيرسون: هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين أو أكثر.
- معامل التحديد R^2 : والذي يقيم مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع وبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كانت المساهمة أكبر، ويساعدنا هذا المعامل في قياس القدرة التفسيرية للنماذج.
- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية الوضعية

سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصاء الوصفي التالية بمعالجة بيانات هذه الدراسة.

- ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب: حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 معارض بشدة، 2 معارض، 3 محايد، 5 موافق، غير موافق).
- التكرار والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: استعمل كمؤشر لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

– الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، أي معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات الاستمارة قمنا بمايلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

للتأكد من مدى صلاحية هذا الاستبيان و ملائمته لأغراض البحث، تم عرضه على عدد من المحكمين من أساتذة المركز الجامعي بولاية ميلة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلها النهائي (الملحق رقم 01).

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل فقرات الاستبيان مع البعد الذي ينتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:
أ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (ظروف العمل المالية)

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط الفقرات مع بعد ظروف العمل المالية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
01	يدفع البنك أجور عادلة للموظفين حسب الكفاءة .	0.00
02	نظام الأجور في البنك مناسب مع طبيعة الرتبة والوظيفة الخاصة بالموظف.	0.62**
03	يوفر البنك خدمات صحية واجتماعية للموظفين.	0.63**
04	يمنح البنك منح مالية للموظفين في حالة (المرض، العجز، الوفاة.....).	0.36*
05	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.	0.56**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (أنظر الملحق رقم 02).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

ب. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (المصارحة والمشاركة بين الموظفين).

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط الفقرات مع بعد المصارحة والمشاركة بين الموظفين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
06	زملائي في الوظيفة يتشاركون معي المعلومات بحرية.	0.09
07	يعتبر اطلاع زملائي على تقييمي السنوي في العمل أمر عادي بالنسبة لي.	0.56**
08	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.	0.45**
09	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا وآمالنا بحرية.	0.62**
10	زملائي في العمل يسعون دائما لإقامة علاقات طيبة معي.	0.37*
11	عندما اطرح مشاكل على زملائي في العمل أؤمن أنهم سوف يتجاوبون معي باهتمام.	0.62**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم 2).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

ج. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الأمان والثقة بالإدارة العليا)

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط الفقرات مع بعد الأمان والثقة بالإدارة العليا

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
12	اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها الخبرة الكافية لإدارة المؤسسة.	0.61**
13	اشعر بالراحة تجاه قرارات أطراف الإدارة العليا لكونهم يتصرفون بطريقة عادلة مع الكل.	0.61**
14	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ مسؤولياتها والتزاماتها.	0.57**
15	تسعى أطراف الإدارة العليا إلى توفير مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين (علاقات).	0.60**
16	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تقدم الأفضل في العمل.	0.47**
17	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في إبداء أحكامها وقراراتها المتعلقة بالعمل.	0.67**

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم 02).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

د. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (القدرة الذاتية)

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط الفقرات مع بعد القدرة الذاتية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
18	تثق إدارة البنك بقدرة العاملين على تحمل المسؤوليات وحل مشاكل العمل.	0.45**
19	تطبق إدارة البنك قرارات مهمة تخص تطور قدرات العاملين.	0.42**
20	يسعى البنك إلى زيادة القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين.	0.69**
21	يشجع البنك التنمية الذاتية وقدرات الموظفين في مجالات العمل المختلفة.	0.59**
22	يوفر البنك العلاقات الغير رسمية في مجال العمل.	0.64**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم 02).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

هـ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (تدفق المعلومات)

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط الفقرات مع بعد تدفق المعلومات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
23	تتوفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي.	0.39**
24	توفير قنوات اتصال مفتوحة تساعد على انتقال المعلومات بين الموظفين بسهولة.	0.57**
25	أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بإطار العمل.	0.33*
26	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق الخاصة بإدارة البنك.	0.48**
27	أستطيع الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتي أحتاجها لتأدية مهام وظيفتي بسهولة.	0.51**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم 02).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

و. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الولاء التنظيمي)

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به.	0.38*
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين.	0.36*
03	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها البنك كجزء من مشاكل الخاصة.	0.46**
04	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك.	0.3
05	أشعر بأن عواطف مرتاحة اتجاه البنك الذي أعمل به حاليا.	0.50**
06	لهذا البنك مكانة عالية لدي.	0.57**
07	اهتمامات البنك الذي أعمل به تهني كثيرا.	0.62**
08	أشعر بالخوف من عزلي عن العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر.	0.30
09	يقدم لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى.	0.43**
10	سبب بقاءني في هذا البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل فقط.	0.18
11	لدي استعداد لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملي في البنك.	0.47**
12	هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية.	0.46**
13	أرى بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر لكسب مادي عمل غير أخلاقي.	0.19
14	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك.	0.43**
15	أرى أنه من الضروري بذل جهد كبير في البنك.	0.42**
16	أحرص على بقاءني في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	0.39*
17	لا ارجب في ترك البنك لأن بدائل العمل المتاحة لي قليلة.	0.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم 02).

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

يتضح من الجداول السابقة أن قيمة معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع أبعادها موجبة ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما على صدق اتساقها محاورها.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استخدمنا معامل كرونباخ ألفا (ALPHA CRONBACH) للتأكد من ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) أداة الدراسة، حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.65) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة (أنظر الملحق رقم 3) والجدول رقم (09) يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة:

الجدول رقم (09): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

اسم المتغير	الثقة التنظيمية	الولاء التنظيمي	الاستمارة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.69	0.67	0.75

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم 03).

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.65) حيث بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) (0.69)، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) (0.67)، وبلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستمارة (0.75) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الثقة التنظيمية

اسم المتغير	ظروف العمل المالية	المصارحة والمشاركة بين الموظفين	الأمان والثقة بالإدارة العليا	القدرة الذاتية	تدفق المعلومات	الثقة التنظيمية
نتيجة التوزيع (kolmogorove smirno)	0.20	0.77	0.00	0.24	0.06	0.17

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم 04)

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن نتيجة اختبار ظروف العمل المالية تقدر ب(0.20) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة المصارحة والمشاركة بين الموظفين ب(0.77) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ونتيجة الأمان والثقة بالدارة العليا تقدر ب(0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة القدرة الذاتية ب(0.24) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتقدر نتيجة تدفق المعلومات ب(0.06) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة اختبار الثقة التنظيمية ككل (0.17)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (انظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الولاء التنظيمي

اسم المتغير	نتيجة التوزيع (Kolmogorove Smirnov)
الولاء التنظيمي	0.34

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم 05)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن نتيجة الاختبار للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) تقدر ب (0.34) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 05).

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة اختبار الفرضيات وتحليل البيانات من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عينة الدراسة والنتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة كالتالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	13	32.5
أنثى	27	67.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



يتضح من خلال الجدول رقم (12) وشكل رقم (12) أن نسبة الإناث هي النسبة العالية وتقدر بـ 67.5% من العينة المبحوثة وهي تقريبا ضعف نسبة الذكور البالغة 32.5%.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 20 سنة	9	22.5%
اقل من 30 سنة	15	37.5%
اقل من 40 سنة	8	20%
اقل من 50 سنة	4	10%
أكثر من 50 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13)، أن 15 موظف والذين يمثلون 37.5% من إجمالي عينة الدراسة تكون أعمارهم اقل 30 هم الفئة الأكبر، في حين أن 9 موظفين تكون أعمارهم اقل من 20 سنة وهم يمثلون ما نسبته 22.5% من إجمالي العينة المبحوثة، بينما يلاحظ أن 8 أفراد من عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 20% تتراوح أعمارهم فوق 30 سنة و اقل من 40 سنة، في حين شكلت الفئتين اقل من 50 سنة والأكثر من 50 سنة أدنى فئة والتي كانت عددها 4 أفراد من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 10%.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15%	6	ثانوي أو اقل
22.5%	9	ليسانس
22.5%	9	تقني سامي
20%	8	ماستر
20%	8	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أن أغلبية مفردات العينة ذوي المستويين ليسانس وتقني سامي والتي كان عددها 9 أفراد من إجمالي عينة الدراسة الذين يمثلون ما نسبته 22.5%، ويليهم المستويين ماستر والدراسات العليا والذي كان عددهم 8 أفراد من إجمالي عينة الدراسة الذين يمثلون ما نسبته 20%، أما مستوى ثانوي أو اقل والذي كان عددها 6 والذين يمثلون ما نسبته 15%.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	32.5%
أقل من 10 سنوات	9	22.5%
أقل من 15 سنة	7	17.5%
أقل من 20 سنة	5	12.5%
أقل من 30 سنة	2	5%
أكثر من 30 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يبين لنا الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أن (13) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.5% من إجمالي عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم بالبنك محل الدراسة أقل من 5 سنوات، و (9) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 22.5% كانت سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، و (7) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 17.5% من إجمالي عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم بالبنك محل الدراسة أقل من 15 سنة، و 5 أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 12.5% من إجمالي عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم بالبنك محل الدراسة أقل من 20 سنة، أما (2) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 5% من إجمالي

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم بالبنك محل الدراسة اقل من 30 سنة، و (4) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 10% من إجمالي عينة الدراسة كانت خبرتهم بالبنك محل الدراسة أكثر من 30 سنة.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) :

أولاً: نتائج تحليل (ظروف العمل المالية)

ويتم قياس ظروف العمل المالية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال (05) عبارات مرقمة كما في

الاستبانة من (01) إلى (05) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل فقرات بعد ظروف العمل المالية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	يدفع البنك أجور عادلة للموظفين حسب الكفاءة.	4.77	0.89	1	مرتفع
02	نظام الأجور في البنك مناسب مع طبيعة الرتبة والوظيفة الخاصة بالموظف.	3.80	1.06	2	مرتفع
03	يوفر البنك خدمات صحية واجتماعية للموظفين.	3.67	1.26	3	مرتفع
04	يمنح البنك منح مالية للموظفين في حالة (المرض، العجز، الوفاة،.....).	3.57	1.41	4	مرتفع
05	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين	3.27	1.33	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.81	–	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (06))

يبين الجدول رقم (16) نتائج تحليل النمط الأول من أنماط الثقة التنظيمية وهو بعد ظروف العمل المالية

حيث تم قياسه من خلال (05) عبارات تمثلت في الأسئلة من (1-5) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقة التنظيمية 3.81 مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.89)

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

وبدرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.06) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (30) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.26) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.41) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.33) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الأفراد لديهم ثقة كاملة بظروف العمل المالية التي يقدمها البنك.

ثانيا: نتائج تحليل (المصارحة والمشاركة بين الموظفين)

ويتم قياس المصارحة والمشاركة بين الموظفين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال (06) عبارات مرقمة كما في الاستبانة من (06) إلى (11) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل فقرات بعد المصارحة والمشاركة بين الموظفين

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
06	زملائي في الوظيفة يتشاركون معي المعلومات بحرية.	4.15	0.94	1	مرتفع
07	يعتبر اطلاع زملائي على تقييمي السنوي في العمل أمر عادي بالنسبة لي	3.25	1.32	6	متوسط
08	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	3.97	1.20	2	مرتفع
09	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا وآمالنا بحرية.	3.37	1.44	5	متوسط
10	زملائي في العمل يسعون دائما لإقامة علاقات طيبة معي.	3.72	1.21	3	مرتفع
11	عندما اطرح مشاكلتي على زملائي في العمل أؤمن أنهم سوف يتجاوبون معي باهتمام	3.50	1.03	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.66	–	6	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (06)).

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

يبين الجدول رقم (17) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الثقة التنظيمية وهو المصارحة والمشاركة بين الزملاء حيث تم قياسه من خلال (06) عبارات تمثلت في العبارات من (6-11) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقة التنظيمية 3.66 مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت، حيث جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.94) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.20) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.21) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (09) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.44) ودرجة موافقة متوسطة، والعبارة رقم (07) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.32) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الأفراد لديهم ثقة كاملة بزملاء العمل داخل البنك.

ثالثا: نتائج تحليل (الأمان والثقة بالإدارة العليا)

ويتم قياس الأمان والثقة بالإدارة العليا كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال (06) عبارات مرقمة كما في الاستبانة من (12) إلى (17) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (18): تحليل فقرات بعد الأمان والثقة بالإدارة العليا

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
مرتفع	3	1.11	3.87	اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها الخبرة الكافية لإدارة المؤسسة.	12
مرتفع	1	1.02	4.07	اشعر بالراحة تجاه قرارات أطراف الإدارة العليا لكونهم يتصرفون بطريقة عادلة مع الكل.	13
مرتفع	2	0.97	4.07	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ مسؤولياتها والتزاماتها.	14
مرتفع	4	1.05	3.75	تسعى أطراف الإدارة العليا إلى توفير مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين (علاقات).	15
مرتفع	5	1.14	3.75	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تقدم الأفضل في العمل.	16

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

17	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في إبداء أحكامها وقراراتها المتعلقة بالعمل.	3.47	1.19	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.83	-	6	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (06)).

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الثقة التنظيمية وهو الأمان والثقة بالإدارة العليا حيث تم قياسه من خلال (06) عبارات تمثلت في العبارات من (12-17) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقة التنظيمية 3.83 مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت، حيث جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.02) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.97) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.11) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.05) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (16) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.14) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (17) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.19) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الأفراد لديهم ثقة كاملة بالدارة العليا.

رابعا: نتائج تحليل (القدرة الذاتية)

ويتم قياس القدرة الذاتية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال (05) عبارات مرقمة كما في الاستبانة من (18) إلى (22) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (19): تحليل فقرات بعد القدرة الذاتية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
18	تثق إدارة البنك بقدرة العاملين على تحمل المسؤوليات وحل مشاكل العمل.	4.42	0.74	1	مرتفع
19	تطبق إدارة البنك قرارات مهمة تخص تطور قدرات العاملين.	3.72	1.08	3	مرتفع
20	يسعى البنك إلى زيادة القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين.	3.95	1.13	2	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

21	يشجع البنك التنمية الذاتية وقدرات الموظفين في مجالات العمل المختلفة.	3.47	1.21	4	مرتفع
22	يوفر البنك العلاقات الغير رسمية في مجال العمل.	2.95	1.51	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.70	-	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (06)).

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الثقة التنظيمية وهو القدرة الذاتية حيث تم قياسه من خلال (05) عبارات تمثلت في العبارات من (18-22) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقة التنظيمية 3.70 مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت، حيث جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.74) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.13) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (19) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.08) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (21) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.21) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (22) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.51) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الأفراد لديهم ثقة كاملة بقدرة الإدارة في توفير القدرات الذاتية.

رابعاً: نتائج تحليل (تدفق المعلومات)

ويتم قياس القدرة الذاتية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال (05) عبارات مرقمة كما في الاستبانة من (23) إلى (27) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): تحليل فقرات بعد تدفق المعلومات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
23	تتوفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي.	3.92	0.99	5	مرتفع
24	توفير قنوات اتصال مفتوحة تساعد على انتقال المعلومات بين الموظفين بسهولة.	4.25	1.05	1	مرتفع
25	أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة	4.12	0.88	2	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

				بإطار العمل.	
26	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق الخاصة بإدارة البنك.	3.95	1.97	4	مرتفع
27	أستطيع الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتي أحتاجها لتأدية مهام وظيفتي بسهولة.	4.00	1.17	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.04	-	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (06)).

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الثقة التنظيمية وهو تدفق المعلومات حيث تم قياسه من خلال (05) عبارات تمثلت في العبارات من (23-27) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للثقة التنظيمية 4.04 مما يعني أن أفراد العينة حققوا درجة "موافق" حسب سلم ليكرت، حيث جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.05) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.88) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (27) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.17) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (26) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.97) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (23) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الأفراد لديهم ثقة كاملة في المعلومات التي تقدمها الادارة الخاصة بالبنك.

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

ويتم قياس الولاء التنظيمي كمحور من خلال (05) عبارات مرقمة كما في الاستبانة من (01) إلى (17) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (21): تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به.	4.57	0.78	2	مرتفع
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي	3.72	1.41	15	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

				أعمل به مع الآخرين.	
03	مرتفع	7	1.05	4.17	أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكله الخاصة.
04	مرتفع	13	1.38	3.80	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك.
05	مرتفع	17	1.35	3.62	أشعر بأن عواطفه مرتاحة اتجاه البنك الذي أعمل به حاليا.
06	مرتفع	16	1.34	3.67	لهذا البنك مكانة عالية لدي.
07	مرتفع	14	1.35	3.74	اهتمامات البنك الذي أعمل به تهني كثيرا.
08	مرتفع	9	1.16	4.07	أشعر بالخوف من عزلي عن العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر.
09	مرتفع	11	1.08	3.90	يقدم لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى.
10	مرتفع	3	0.87	4.40	سبب بقائي في هذا البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل فقط.
11	مرتفع	10	1.23	3.95	لدي استعداد لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملي في البنك.
12	مرتفع	12	1.12	3.85	هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية.
13	مرتفع	6	1.00	4.25	أرى بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر لكسب مادي عمل غير أخلاقي.
14	مرتفع	4	0.79	4.32	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك.
15	مرتفع	5	0.81	4.27	أرى أنه من الضروري بذل جهد كبير في البنك
16	مرتفع	1	0.54	4.60	أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.
17	مرتفع	8	1.16	4.15	لا أريد في ترك البنك لأن بدائل العمل المتاحة لي قليلة.
	مرتفع	17	-	4.06	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم (07) .

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) إن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدر ب (4.06) وكانت العبارة رقم (16) (أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية) قد حصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب (4.60)، تليها مباشرة العبارة رقم (01) (لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.57)، تليها بعدها العبارة رقم (10) (سبب بقائي في هذا البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل فقط). بمتوسط حسابي يقدر ب (4.40)، بعدها تأتي العبارات (14، 15، 13، 03، 17، 08، 11، 09، 12، 04، 07، 02، 06، 05) على التوالي بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.32، 4.27، 4.25، 4.17، 4.15، 4.07، 3.95، 3.90، 3.85، 3.80، 3.74، 3.72، 3.67، 3.62) وهي بدرجات مرتفعة.

ومن خلال ما سبق من تحليلات نستنتج انه يوجد ولاء تنظيمي بين الموظفين وفي كل المستويات الإدارية وهذا ما تشير إليه الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي والمقدرة ب (4.06).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج spss

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

– الفرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المالية وتحقيق الولاء التنظيمي.

– الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المالية وتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (22): تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين ظروف العمل المالية والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ظروف العمل المالية	0.346	0.425	0.346	2.270	0.029
عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (08)).

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (22) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المالية والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.346) وبمعامل تحديد بلغ (0.119) أي أن ما قيمته (0.119) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في ظروف العمل المالية كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.346)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (ظروف العمل المالية) يقابله تغير بمقدار (31%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (5.155) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig (0.029) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المالية وتحقيق الولاء التنظيمي".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي.
 - الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي.
- الجدول رقم (23): تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
المصارحة والمشاركة بين الموظفين	0.061	0.452	0.061	0.374	0.710
عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (08)).

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (23) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصارحة والمشاركة بين الموظفين والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.061) وبمعامل تحديد بلغ

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

(0.004) أي أن ما قيمته (0.004) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في المصارحة والمشاركة بين الموظفين كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.061)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (المصارحة والمشاركة بين الموظفين) يقابله تغير بمقدار (6%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (0.140) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig (0.710) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المصارحة و المشاركة بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمان والثقة بالإدارة العليا وتحقيق الولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمان والثقة بالإدارة العليا وتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (24): تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الأمان والثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأمان والثقة بالإدارة العليا	0.346	0.425	0.346	2.270	0.029
عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (08).

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان والثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.346) وبمعامل تحديد بلغ (0.119) أي أن ما قيمته (0.119) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في الأمان والثقة بالإدارة العليا كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.346)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (الأمان والثقة بالإدارة العليا) يقابله تغير بمقدار (34%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (5.155) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

(0.029) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمان والثقة بالإدارة العليا وتحقيق الولاء التنظيمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة الذاتية وتحقيق الولاء التنظيمي.
- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة الذاتية وتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (25): تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة الذاتية والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القدرة الذاتية	0.172	0.446	0.172	1.078	0.288
عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (08).

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (25) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة الذاتية والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.172) وبمعامل تحديد بلغ (0.030) أي أن ما قيمته (0.030) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في القدرة الذاتية كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.172)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (القدرة الذاتية) يقابله تغير بمقدار (17%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (1.162) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig (0.288) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة الذاتية وتحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدفق المعلومات وتحقيق الولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدفق المعلومات وتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (26) : تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تدفق المعلومات والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تدفق المعلومات	0.239	0.440	0.239	1.518	0.137
عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (08)).

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.239) وبمعامل تحديد بلغ (0.057) أي أن ما قيمته (0.057) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في تدفق المعلومات كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.239)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (تدفق المعلومات) يقابله تغير بمقدار (23%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (2.304) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig (0.137) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدفق المعلومات وتحقيق الولاء التنظيمي".

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

الفرع الثاني: ترتيب القوة الارتباطية أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (27): ترتيب القوة الارتباطية أبعاد الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

الترتيب	الولاء التنظيمي	المتغير التابع
		المتغير المستقل
الأول	0.346	ظروف العمل المالية
الخامس	0.061	المصارحة والمشاركة بين الموظفين
الثاني	0.346	الثقة والأمان بالإدارة العليا
الرابع	0.172	القدرة الذاتية
الثالث	0.239	تدفق المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم (27): يتضح أن ظروف العمل المالية تأتي في المرتبة الأولى ، ثم الثقة و الأمان بالإدارة العليا في المرتبة الثانية، تليها تدفق المعلومات في المرتبة الثالثة، ثم القدرة الذاتية في المرتبة الرابعة، وأخيرا المصارحة والمشاركة بين الموظفين في المرتبة الأخيرة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية ، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية العدم (H_0) : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي.
- الفرضية البديلة (H_1) : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (28): تحليل نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

اسم المتغير	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثقة التنظيمية	0.307	0.431	0.307	1.992	0.045

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (أنظر الملحق رقم (09))

تشير نتائج الجدول الإحصائية في الجدول رقم (27) إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.307) وبمعامل تحديد بلغ (0.071) أي أن ما قيمته (0.071) من التغير في الولاء التنظيمي يرجع إلى التغير في الثقة التنظيمية كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.307)، وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) يقابله تغير بمقدار (30%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وتؤكد معنوية هذه العلاقة F المحسوبة والتي بلغت (3.957) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى معنوية Sig (0.045) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي".

الفصل الثالث: دراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي – بنك القرض الشعبي الجزائري

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عن تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل النتائج الاستبائية واختبار الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستبائية المتمثلة في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين العموميين لدى البنك القرض الشعبي الجزائري – وكالة ميله – وتحليله وتقريره باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS" للتعرف على الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي.

وقد بينت نتائج التحليل أن البنك يهتم بالثقة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للثقة التنظيمية (3.71) وهو مرتفع، وفي الأخير كل هذه النتائج أدت إلى تشكيل علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، فكلما كانت هناك ثقة بين الموظفين كلما زاد شعور الفرد بانتمائه ورضائه وولائه لمنظّمته.

الخاتمة

استعرضت هذه الدراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري، - ميلة - ، وهذا بغرض الخروج من الجانب النظري إلى الواقع العملي، وفيما يلي نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها وكذا الأفاق المستقبلية للدراسة.

نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج لتي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري، والثاني خاصة بالجانب التطبيقي، وفيما يتعلق بالجانب النظري:

- الثقة التنظيمية تتجلى أساسا في التوقعات الايجابية والمشاعر والأحاسيس القائمة على الاعتماد المتبادل والمتفاعل والتعاون بين أعضاء التنظيم، وهي موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، فالثقة تساهم في غرس وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية والذي ينعكس على تحسين أداء المنظمة ونجاحها.

- أما الولاء التنظيمي فهو تعلق الفرد وانجذابه لعمله وله أهمية كبيرة في المنظمة ، وللولاء عدة أبعاد هي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

وما يمكن قوله أن الثقة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسة و الهامة لخلق الولاء لدى العاملين من خلال غرسها للقيم الثقافية القوية للمحافظة على عملها وبالتالي الحفاظ على استمراريتها وبقاءها .

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد جاءت أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

- وجود مستوى عالي من الثقة التنظيمية بأبعادها لدى موظفين بنك القرض الشعبي الجزائري حيث بلغ المتوسط الكلي للثقة التنظيمية في البنك (3.71)، وقد جاء بعد تدفق المعلومات في المرتبة الأولى(4.04)، وفي المرتبة الثانية بعد الأمان والثقة بالإدارة العليا (3.83)، وبعد ظروف العمل المالية (3.81) في المرتبة الثالثة، وبعد القدرة الذاتية (3.70) في المرتبة الرابعة، وبعد المصارحة والمشاركة بين الموظفين (3.66) في المرتبة الخامسة.

- وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري حيث وصل المتوسط الحسابي الكلي (4.06)، وهذا يعني أن الموظفين يقومون بأداء الأعمال الإضافية.

نتائج اختبار صحة الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة -مقبولة لأن نتائج البيانات التي قمنا بتحليلها تشير إلى صحة الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المالية وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المصارحة و المشاركة بين الموظفين وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي الفرضية الثانية مرفوضة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمان والثقة بالإدارة العليا وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي الفرضية الثالثة مقبولة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة الذاتية وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي الفرضية الرابعة مرفوضة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدفق المعلومات وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي الفرضية الخامسة مرفوضة.

التوصيات والمقترحات

- اعتبار الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية في رسالة المنظمة انطلاقاً من أن الثقة هي القائد والدليل لكافة الفعاليات التنظيمية فمتى ما انتزعت الثقة أصبحت المنظمة في إعداد المفقودات.
- فتح آفاق التواصل والمشاركة الفاعلة بين الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالتقابل والجلوس خلال ساعات العمل ضمن فترة الراحة، كما ويجب الابتعاد عن سياسة التحريض ضد الموظفين أو استغلال المصارحة بينهم لأغراض تنظيمية تمس باستقرار وخصوصية الموظف.
- أن تتولى الإدارة العليا في البنك موضوع تعزيز الثقة لدى الموظفين بما يحقق الولاء التنظيمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي وإنما من خلال تعزيزاً للقيم السلوكية الأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والولاء المنظمين.
- ضرورة تنمية الولاء التنظيمي للموظفين من خلال توفر الشروط اللازمة كالمناخ التنظيمي الجيد، جماعات عمل متماسكة، الحوافز المادية والمعنوية.
- تفويض سلطات أكبر للموظفين وإعطاءهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- بناء ثقافة منظميه قائمة منطق العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية لدى العاملين في البنك.

آفاق الدراسة:

- أثر نظم الحوافز والمكافآت على الثقة التنظيمية.
- أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. العتيبي منصور نايف وهجو، إبراهيم الزين، أصول الإدارة: المفاهيم والوظائف الأساسية، ط3 ، شركة الرشد العالمية، الرياض، 2011.
2. حمد يوسفودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
3. خلف السليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3 ، عمان، 17 ، عمان، الأردن، 2007.
5. داود معمر، " منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
6. رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي :المدخل إلي علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
7. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
8. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
9. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008 .
10. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 ، عمان، الأردن، 2008.
11. موسى أللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، قسم الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية
12. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
13. منال احمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، طبعة 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015.
14. ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15. نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.

16. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. ابتسام عبده علي كيري، الانتماء والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة جازان، 2006.

2. أسماء زهري عبد الله زايد، "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

3. إيمان أحمد محمد عذب، الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الخبرات الأجنبية المعاصرة، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عين شمس، 2010.

4. بن حفيظ شافية، علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد " بالولاء التنظيمي، لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، ورقلة الجزائر، 2013.

5. بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

6. حسن محمود احمد، الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، 2019.

7. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية لمعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

8. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

9. دانا ، لطفي حمدان ،العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007.
10. دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن الإسلامية، السعودية، 2018.
11. سامية خميس أبوا ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
12. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
13. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
14. عايدة سعيد ديب بنات، "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
15. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الأمنية الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2011.
16. عبد الشكور زكريا إسحاق، أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين "دراسة على عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة السودان، السودان، 2018.
17. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي -، الجزائر، 2016.
18. فاطمة عبد الرضا بوفتين، درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2012.

19. فريال بحباح، "تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.
20. لمى الحسن، دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، تخصص: إدارة أعمال، سوريا، 2015.
21. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء و الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
22. محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2013.
23. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
24. مشعل بن حمس بن مشعان العتبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
25. نادية تومي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2019.
26. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وأثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
27. نور يسرى محمود طه، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2019.
28. هبة عبد الله حمدان النسور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.

ثالثا: مجلات

1. الحوامدة نضال، العلاقة بين مستوى ادراك وفاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية ،مجلة الملك سعود ، م 16، العلوم الإدارية 1، الرياض، السعودية، 2004.
2. الشاهين جكة، عتيق عبد العزيز ، عبد الرحيم عبد اللطيف، الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (14)، العدد (3)، 2007.
1. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014.
2. أيمن أحمد العمري و نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28، ملحق 2، 2011 .
3. بن عدة محمد، كرومي السعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية" دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المجلد 7، 2021.
4. تجاني منصور، "الثقة التنظيمية"، مجلة قضايا معرفية، جامعة الجلفة، العدد 5، المجلد 2، 2020.
5. د. تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا"، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة"، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، العدد 1، المجلد 30، 2014.
6. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
7. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم، العدد 2013، 32 .
8. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.

9. صبيحة قاسم هاشم، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العدد 1، المجلد 12، 2010.
10. عمر البرناوي، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة الجلفة، العدد السادس.
11. فايز رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية-دراسة ميدانية بمدينة ورقلة - ،مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 1، 2010.
12. فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 42، 2014.
13. لعتيبي، سعود محمد ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، المجلد 19، العدد 7، الرياض.
14. محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ،العدد الثالث، جامعة حلب، 2011.
15. منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.
16. نجيب عبد المجيد نجم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين من مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، العدد 2، المجلد 7، 2018.
17. يمن أحمد العمري و نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 28 ،ملحق 2 ، 2011.
18. يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات"، المجلة العلمية لقطاع كلية الأزهر، جامعة الأزهر، العدد 12 ، 2014.

ربعا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. nikmutasim, commitment to organisation versus commitment to profession, conflict or compatibility, jurnalpengurusan, 2002.
2. Straiter, K, The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبيان)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي محمد الحفيظ بو الصوف - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان حول:

الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية لعمال البنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة -

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات يشرفني أن تمنحونا من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن تعاونكم بالإجابة على أسئلة الاستبيان لجمع المعلومات في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ل م د , تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لعمال بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة -

تحيط سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية, إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية عند ملء هذه الاستمارة , لضمان جودتها وشكرا.

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ:

- جزار ميسون

- خوازم حمزة

- بوطرح أسيا

السنة الدراسية: 2022/2021

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 20 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ أقل من 40 سنة

☐ أقل من 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ ليسانس

☐ تقني سامي

☐ ماستر

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أقل من 10 سنوات

☐ أقل من 15 سنة

☐ أقل من 20 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	البنود	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
• ظروف العمل المالية						
01	يدفع البنك أجور عادلة للموظفين حسب الكفاءة.					
02	نظام الأجور في البنك مناسب مع طبيعة الرتبة والوظيفة الخاصة بالموظف.					
03	يوفر البنك خدمات صحية واجتماعية للموظفين.					
04	يمنح البنك منح مالية للموظفين في حالة (المرض، العجز، الوفاة،.....).					
05	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.					
• المصارحة والمشاركة بين الموظفين						
06	زملائي في الوظيفة يتشاركون معي المعلومات بحرية.					
07	يعتبر اطلاع زملائي على تقييمي السنوي في العمل أمر عادي بالنسبة لي.					
08	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.					
09	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا وآمالنا بحرية.					
10	زملائي في العمل يسعون دائما لإقامة علاقات طيبة معي.					
11	عندما اطرح مشاكلي على زملائي في العمل أؤمن أنهم سوف يتجاوبون معي باهتمام.					
• الأمان والثقة بالإدارة العليا						

					اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها الخبرة الكافية لإدارة المؤسسة.	12
					اشعر بالراحة تجاه قرارات أطراف الإدارة العليا لكونهم يتصرفون بطريقة عادلة مع الكل.	13
					يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ مسؤولياتها والتزاماتها.	14
					تسعى أطراف الإدارة العليا إلى توفير مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين (علاقات).	15
					يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تقدم الأفضل في العمل.	16
					يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في إبداء أحكامها وقراراتها المتعلقة بالعمل.	17
• القدرة الذاتية						
					تشق إدارة البنك بقدرة العاملين على تحمل المسؤوليات وحل مشاكل العمل.	18
					تطبق إدارة البنك قرارات مهمة تخص تطور قدرات العاملين.	19
					يسعى البنك إلى زيادة القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين.	20
					يشجع البنك التنمية الذاتية وقدرات الموظفين في مجالات العمل المختلفة.	21
					يوفر البنك العلاقات الغير رسمية في مجال العمل.	22
تدفق المعلومات						
					تتوفر لدي المعلومات الكافية التي تتطلبها مهام وظيفتي.	23

					24	توفير قنوات اتصال مفتوحة تساعد على انتقال المعلومات بين الموظفين بسهولة.
					25	أشعر بمصداقية المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بإطار العمل.
					26	لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق الخاصة بإدارة البنك.
					27	أستطيع الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتي أحتاجها لتأدية مهام وظيفتي بسهولة.

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البنك الذي أعمل به.					
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن البنك الذي أعمل به مع الآخرين.					
03	أشعر بأن المشكلات الذي يواجهها البنك كجزء من مشاكله الخاصة.					
04	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا البنك.					
05	أشعر بأن عواطفني مرتاحة اتجاه البنك الذي أعمل به حالياً.					
06	لهذا البنك مكانة عالية لدي.					
07	اهتمامات البنك الذي أعمل به تهني كثيراً.					
08	أشعر بالخوف من عزلي عن العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل آخر.					
09	يقدم لي البنك مزايا غير متوفرة في بنوك أخرى.					
10	سبب بقاءني في هذا البنك ينبع من حاجتي المادية للعمل فقط.					

11	لدي استعداد لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملي في البنك.				
12	هناك فضل للبنك الذي أعمل به في تطور حياتي الوظيفية.				
13	أرى بأن الانتقال من بنك إلى بنك آخر لكسب مادي عمل غير أخلاقي.				
14	تتوافق قلبي الذاتية مع القيم المعمول بها في هذا البنك.				
15	أرى أنه من الضروري بذل جهد كبير في البنك.				
16	أحرص على بقائي في هذا البنك حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.				
17	لا أحرص على ترك البنك لأن بدائل العمل المتاحة لي قليلة.				

الملحق رقم 02: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
البعد الأول (ظروف العمل المالية)

Corrélations

	ظروف العمل المالية	المحور 2 السؤال 1	المحور 2 السؤال 2	المحور 2 السؤال 3	المحور 2 السؤال 4	المحور 2 السؤال 5
ظروف العمل المالية	Corrélation de Pearson	1	,000	,627**	,630**	,566**
	Sig. (bilatérale)		,999	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 1	Corrélation de Pearson	,000	1	,140	-,248	-,139
	Sig. (bilatérale)	,999		,388	,123	,392
	N	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 2	Corrélation de Pearson	,627**	,140	1	,197	-,041
	Sig. (bilatérale)	,000	,388		,223	,802
	N	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 3	Corrélation de Pearson	,630**	-,248	,197	1	-,165
						-,052

	Sig. (bilatérale)	,000	,123	,223		,309	,751
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 4	Corrélation de Pearson	,361*	-,139	-,041	-,165	1	,334*
	Sig. (bilatérale)	,022	,392	,802	,309		,035
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 5	Corrélation de Pearson	,566**	-,162	,434**	-,052	,334*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,319	,005	,751	,035	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الثاني(المصارحة والمشاركة بين الموظفين)

Corrélations

	المصارحة والمشاركة بين الموظفين	المحور 2 السؤال 6	المحور 2 السؤال 7	المحور 2 السؤال 8	المحور 2 السؤال 9	المحور 2 السؤال 10	المحور 2 السؤال 11
المصارحة والمشاركة بين الموظفين	Corrélation de Pearson	1	,092	,562**	,453**	,621**	,372*
	Sig. (bilatérale)		,572	,000	,003	,000	,018
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 6	Corrélation de Pearson	,092	1	-,126	,070	-,080	-,185
	Sig. (bilatérale)	,572		,439	,666	,626	,253
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 7	Corrélation de Pearson	,562**	-,126	1	,266	,150	-,147
	Sig. (bilatérale)	,000	,439		,098	,357	,366
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 8	Corrélation de Pearson	,453**	,070	,266	1	-,009	-,092
	Sig. (bilatérale)	,003	,666	,098		,955	,573
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 9	Corrélation de Pearson	,621**	-,080	,150	-,009	1	,162
	Sig. (bilatérale)	,000	,626	,357	,955		,318
	N	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 10	Corrélation de Pearson	,372*	-,185	-,147	-,092	,162	1

Sig. (bilatérale)	,018	,253	,366	,573	,318		,088
N	40	40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 11	Corrélation de Pearson	,629**	-,208	,328*	,031	,334*	,274
Sig. (bilatérale)	,000	,197	,039	,851	,035	,088	
N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الثالث (الأمان والثقة بالإدارة العليا)

Corrélations

	الامان والثقة بالإدارة العليا	المحور 2 السؤال 12	المحور 2 السؤال 13	المحور 2 السؤال 14	المحور 2 السؤال 15	المحور 2 السؤال 16	المحور 2 السؤال 17
الامان والثقة بالإدارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,614**	,617**	,574**	,603**	,474**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,002	,000
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 12	Corrélation de Pearson	,614**	1	,256	,199	,452**	,075
Sig. (bilatérale)		,000		,111	,219	,003	,645
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 13	Corrélation de Pearson	,617**	,256	1	,227	,232	,169
Sig. (bilatérale)		,000	,111		,160	,151	,297
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 14	Corrélation de Pearson	,574**	,199	,227	1	,094	,224
Sig. (bilatérale)		,000	,219	,160		,565	,165
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 15	Corrélation de Pearson	,603**	,452**	,232	,094	1	,053
Sig. (bilatérale)		,000	,003	,151	,565		,746
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 16	Corrélation de Pearson	,474**	,075	,169	,224	,053	1
Sig. (bilatérale)		,002	,645	,297	,165	,746	
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 17	Corrélation de Pearson	,676**	,199	,347*	,365*	,319*	,126
							1

Sig. (bilatérale)	,000	,217	,028	,020	,045	,440	
N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الرابع (القدرة الذاتية)

Corrélations

	القدرة الذاتية	المحور 2 السؤال 18	المحور 2 السؤال 19	المحور 2 السؤال 20	المحور 2 السؤال 21	المحور 2 السؤال 22
القدرة الذاتية	1	,450**	,423**	,691**	,596**	,644**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,004	,007	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,450**	1	,053	,481**	-,002	,087
السؤال 18						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,004	,746	,002	,990	,593	
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,423**	,053	1	,093	,140	-,009
السؤال 19						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,007	,746	,569	,389	,958	
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,691**	,481**	,093	1	,241	,252
السؤال 20						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,002	,569	,135	,116	
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,596**	-,002	,140	,241	1	,207
السؤال 21						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,990	,389	,135	,200	
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,644**	,087	-,009	,252	,207	1
السؤال 22						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,593	,958	,116	,200	
N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الخامس (تدفق المعلومات)

Corrélations

	تدفق المعلومات	المحور 2 السؤال 23	المحور 2 السؤال 24	المحور 2 السؤال 25	المحور 2 السؤال 26	المحور 2 السؤال 27
تدفق المعلومات	1	,392*	,573**	,337*	,480**	,519**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,012	,000	,033	,002	,001	
N	40	40	40	40	40	40
المحور 2	,392*	1	-,177	-,018	,212	-,066
السؤال 23						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,012	,276	,911	,190	,688	

N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 24	Corrélation de Pearson	,573**	-,177	1	-,007	,132	,330*
	Sig. (bilatérale)	,000	,276		,966	,417	,037
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 25	Corrélation de Pearson	,337*	-,018	-,007	1	-,115	,099
	Sig. (bilatérale)	,033	,911	,966		,479	,544
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 26	Corrélation de Pearson	,480**	,212	,132	-,115	1	-,218
	Sig. (bilatérale)	,002	,190	,417	,479		,176
N		40	40	40	40	40	40
المحور 2 السؤال 27	Corrélation de Pearson	,519**	-,066	,330*	,099	-,218	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,688	,037	,544	,176	
N		40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03): قيمة معاملات الفا كرونباخ

المحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	27

المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,673	17

مجموع المحاور

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	44

الملحق رقم (4): التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الثاني
البعد الأول

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد الأول
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8200
	Ecart type	,58142
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115
	Positif	,115
	Négatif	-,093
Statistiques de test		,115
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

البعد الثاني

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد الثاني
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7083
	Ecart type	,56330
Différences les plus extrêmes	Absolue	,132
	Positif	,132
	Négatif	-,123
Statistiques de test		,132
Sig. asymptotique (bilatérale)		,077 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

البعد الثالث

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد الثالث
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8333

	Ecart type	,64384
Différences les plus extrêmes	Absolue	,200
	Positif	,100
	Négatif	-,200
Statistiques de test		,200
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

البعد الرابع

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	البعد الرابع
N	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne
	Ecart type
Différences les plus extrêmes	Absolue
	Positif
	Négatif
Statistiques de test	,150
Sig. asymptotique (bilatérale)	,024 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

البعد الخامس

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	البعد الخامس
N	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne
	Ecart type
Différences les plus extrêmes	Absolue
	Positif
	Négatif
Statistiques de test	,169
Sig. asymptotique (bilatérale)	,006 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

مجموع المحور الثاني

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		مجموع المحور الثاني
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8233
	Ecart type	,38510
Différences les plus extrêmes	Absolue	,117
	Positif	,117
	Négatif	-,061
Statistiques de test		,117
Sig. asymptotique (bilatérale)		,177 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (5): التوزيع الطبيعي لفقرات المحور الثالث

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		المحور الثالث
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0485
	Ecart type	,44737
Différences les plus extrêmes	Absolue	,145
	Positif	,145
	Négatif	-,109
Statistiques de test		,145
Sig. asymptotique (bilatérale)		,034 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (6) : المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques						
		المحور 2 السؤال 1	المحور 2 السؤال 2	المحور 2 السؤال 3	المحور 2 السؤال 4	المحور 2 السؤال 5
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,7750	3,8000	3,6750	3,5750	3,2750
Ecart type		,89120	1,06699	1,26871	1,41217	1,33949

الملاحق

Somme	191,00	152,00	147,00	143,00	131,00
-------	--------	--------	--------	--------	--------

البعد الثاني

Statistiques

		المحور 2 السؤال 6	المحور 2 السؤال 7	المحور 2 السؤال 8	المحور 2 السؤال 9	المحور 2 السؤال 10	المحور 2 السؤال 11
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1500	3,5250	3,9750	3,3750	3,7250	3,5000
Ecart type		,94868	1,32021	1,20868	1,44449	1,21924	1,03775
Somme		166,00	141,00	159,00	135,00	149,00	140,00

البعد الثالث

Statistiques

		المحور 2 السؤال 12	المحور 2 السؤال 13	المحور 2 السؤال 14	المحور 2 السؤال 15	المحور 2 السؤال 16	المحور 2 السؤال 17
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8750	4,0750	4,0750	3,7500	3,7500	3,4750
Ecart type		1,11373	1,02250	,97106	1,05612	1,14914	1,19802
Somme		155,00	163,00	163,00	150,00	150,00	139,00

البعد الرابع

Statistiques

		المحور 2 السؤال 18	المحور 2 السؤال 19	المحور 2 السؤال 20	المحور 2 السؤال 21	المحور 2 السؤال 22
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4250	3,7250	3,9500	3,4750	2,9500
Ecart type		,74722	1,08575	1,13114	1,21924	1,51826
Somme		177,00	149,00	158,00	139,00	118,00

البعد الخامس

Statistiques

		المحور 2 السؤال 23	المحور 2 السؤال 24	المحور 2 السؤال 25	المحور 2 السؤال 26	المحور 2 السؤال 27
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9250	4,2500	4,1250	3,9500	4,0000

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

		السؤال 3 المحور 1	السؤال 3 المحور 2	السؤال 3 المحور 3	السؤال 3 المحور 4	السؤال 3 المحور 5	السؤال 3 المحور 6	
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5750	3,7250	4,1750	3,8000	3,6250	3,6750	3,6750
Ecart type		,78078	1,41399	1,05945	1,38119	1,35282	1,34712	1,34712
Somme		183,00	149,00	167,00	152,00	145,00	147,00	147,00

الملحق رقم (08): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد المحور الثاني والمحور الثالث

البعد الأول

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,346 ^a	,119	,096	,42529	,119	5,155	1	38	,029

a. Prédictors : (Constante), المالية العمل ظروف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,932	1	,932	5,155	,029 ^b
	Résidus	6,873	38	,181		
	Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

b. Prédictors : (Constante), المالية العمل ظروف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,128	,411		7,611	,000
	المالية العمل ظروف	,240	,106	,346	2,270	,029

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

البعد الثاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,061 ^a	,004	-,023	,45239	,004	,140	1	38	,710

a. Prédictors : (Constante), الموظفين بين والمشاركة المصارحة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,029	1	,029	,140	,710 ^b
Résidus	7,777	38	,205		
Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

b. Prédictors : (Constante), الموظفين بين والمشاركة المصارحة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,870	,482		8,025	,000
الموظفين بين والمشاركة المصارحة	,048	,129	,061	,374	,710

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

البعد الثالث

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,346 ^a	,119	,096	,42529	,119	5,155	1	38	,029

a. Prédictors : (Constante), العليا بالادارة والثقة الامان

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,932	1	,932	5,155	,029 ^b
Résidus	6,873	38	,181		
Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

b. Prédictors : (Constante), العليا بالادارة والثقة الامان

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,128	,411		7,611	,000
العليا بالادارة والثقة الامان	,240	,106	,346	2,270	,029

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

البعد الرابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,172 ^a	,030	,004	,44644	,030	1,162	1	38	,288

a. Prédictors : (Constante), الذاتية القدرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,232	1	,232	1,162	,288 ^b
Résidus	7,574	38	,199		
Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

b. Prédictors : (Constante), الذاتية القدرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,613	,410		8,820	,000
الذاتية القدرة	,117	,109	,172	1,078	,288

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

البعد الخامس

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,239 ^a	,057	,032	,44007	,057	2,304	1	38	,137

a. Prédictors : (Constante), المعلومات تدفق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,446	1	,446	2,304	,137 ^b
Résidus	7,359	38	,194		
Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

b. Prédictors : (Constante), المعلومات تدفق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,174	,580		5,473	,000
المعلومات تدفق	,216	,142	,239	1,518	,137

a. Variable dépendante : الثالث المحور مجموع

الملحق رقم (09): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,307 ^a	,095	,071	,43126	,095	3,967	1	38	,045

a. Prédicteurs : (Constante), الاول المحور مجموع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,738	1	,738	3,967	,045 ^b
Résidus	7,068	38	,186		
Total	7,805	39			

a. Variable dépendante : الثاني المحور مجموع

b. Prédicteurs : (Constante), الاول المحور مجموع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,682	,689		3,892	,000
اول المحور مجموع	,358	,180	,307	1,992	,045

a. Variable dépendante : الثاني المحور مجموع