

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية  
-دراسة ميدانية لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير-الميلية-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

\*بوغرزة رضا

إعداد الطالبة:

\*لعور ندى

أعضاء لجنة المناقشة:

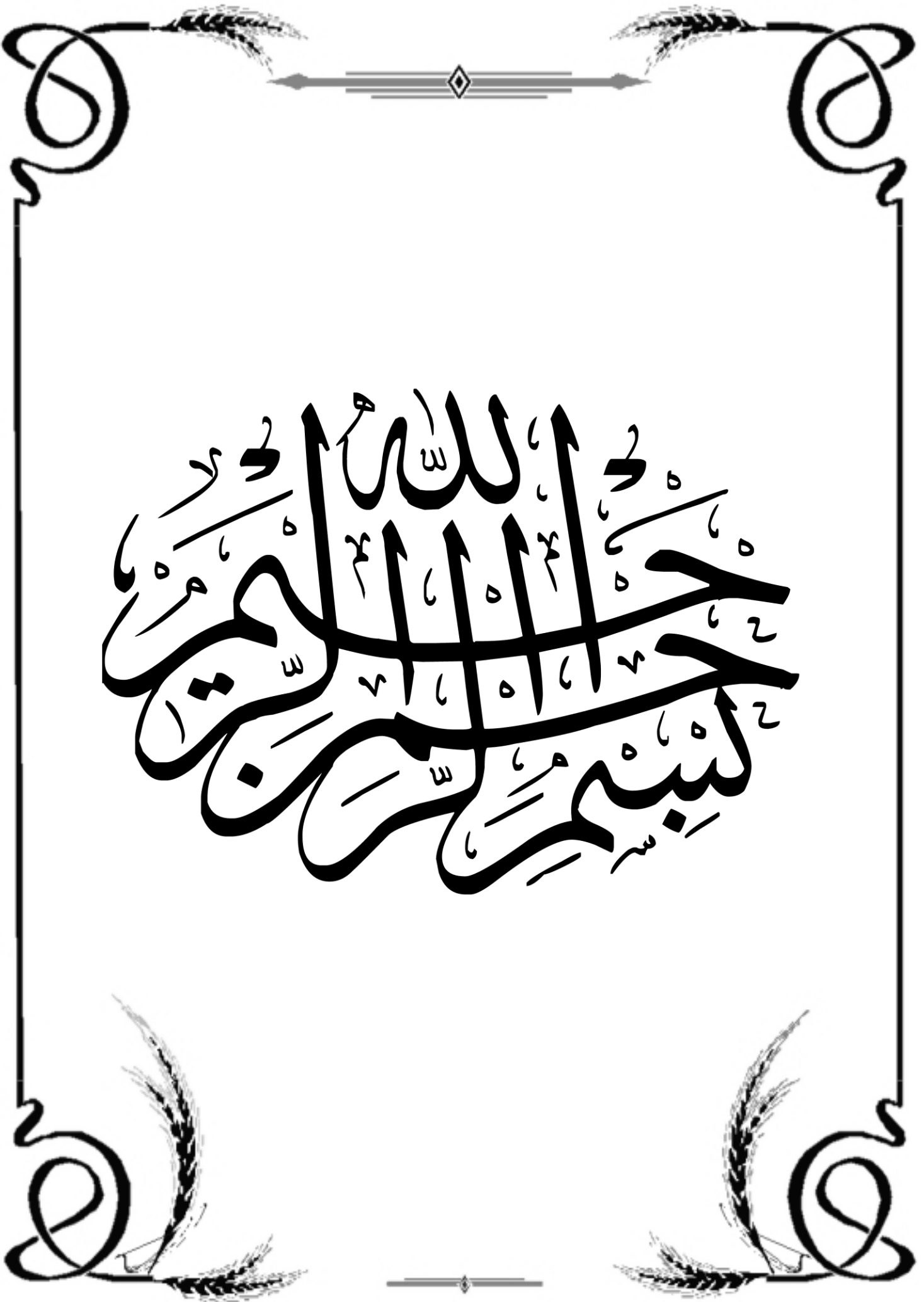
الأستاذة: ميلاط صبرينة.....رئيسا

الأستاذ: بوغرزة رضا.....مشرفا

الأستاذ: شتيوي ربيع.....مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ



## شكر وتقدير:

بداية أشكر الله عزوجل وأحمده على أن وفقني لإكمال هذا العمل أشكره وأحمده.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الموصول والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوغرزة رضا لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى مامحه لي من وقت وجهد وصبره وتعاونه معي والذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة وتمكيني من إتمام هذه الدراسة بشكلها النهائي، له جزيل الشكر.

وأتقدم بالشكر الموصول لأستاذتي حنان على دعمها لي، وأتقدم بالشكر أيضا لاعضاء لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا البحث والحكم عليه، وأشكر جميع الممرضين بمستشفى منتوري بشير لتعاونهم معي أثناء البحث الميداني.

كما لا يفوتني تقديم شكر خاص لعائلتي على كل ماقدمته لي والتي كانت ولا زالت عوناً لي وسندي في الحياة.

في الختام أتقدم بالشكر لكل من مد يد العون والمساعدة وساندي وأعانني حتى ولو بكلمة من اجل إنجاز عملي هذا.

لهؤلاء جميعاً جزيل الشكر واسأل الله عزوجل أن يجزي الجميع خير جزاء.

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ-ب	- شكر و تقدير - قائمة المحتويات - مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: اشكالية الدراسة
8	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
9	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: تحديد المفاهيم
19	سادساً: الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الثقة التنظيمية	
33	تمهيد
34	أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية
34	ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية
36	ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية
38	رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها
41	خامساً: مراحل تطور الثقة التنظيمية
42	سادساً: أنواع الثقة التنظيمية
44	سابعاً: قواعد الثقة التنظيمية وسبل بنائها
46	ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
47	تاسعاً: أسباب ونتائج فقدان الثقة التنظيمية
48	عاشراً: نماذج الثقة التنظيمية
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	

52	تمهيد
53	أولاً: الجذور التاريخية لمفهوم الالتزام التنظيمي
53	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
55	ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي
56	رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
61	خامساً: مراحل الالتزام التنظيمي
64	سادساً: مؤشرات الالتزام التنظيمي
65	سابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
70	ثامناً: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي
73	تاسعاً: آليات تنمية الالتزام التنظيمي
77	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة	
79	تمهيد
80	أولاً: النظريات الكلاسيكية
80	1- نظرية الإدارة العلمية عند فريديريك تايلور
82	2- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
84	3- نظرية التقسيم الإداري عند هنري فايول
87	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
87	1- نظرية العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو
89	2- نظرية سلم الحاجات عند إبراهيم ماسلو
91	3- نظرية العاملين عند فريديريك هارزبورغ
93	4- نظرية XY عند دوغلاس ماغريغور
96	ثالثاً: النظريات الحديثة
96	1- نظرية التوقع عند فكتور فروم
97	2- نظرية المساواة أو العدالة عند ستايس آدمز
99	3- نظرية Z عند وليام أوتشي
101	4- نظرية تحديد الهدف عند لوك
103	خلاصة الفصل
القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	

106	تمهيد
107	أولاً: مجالات الدراسة
107	1- المجال الجغرافي
108	2- المجال الزمني
108	3- المجال البشري
109	ثانياً: فرضيات الدراسة
109	ثالثاً: المنهج المستخدم
110	رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها
112	خامساً: أدوات جمع البيانات
112	1- الملاحظة
113	2- المقابلة
114	3- الاستبيان
120	4- الوثائق والسجلات
120	سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
122	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج</b>	
124	تمهيد
125	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
156	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
156	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
167	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
174	ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة
176	رابعاً: التوصيات والاقتراحات
177	خلاصة الفصل
179	خاتمة
181	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

مقدمة

إن دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية التي تساهم في بناء المؤسسة واستمرارها، هذا وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره أحد الدعائم ومحرك أساسي وفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أجل ذلك كان لابد على المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري نظراً لكونه جوهر العملية التنظيمية، من خلال خلق ظروف جاذبة تمكن من تحقيق التزامه، هذا الأخير يرتبط بعدد الأبعاد لعل الثقة أحد أهم ركائزه.

وضمن هذا السياق تعد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ظاهرتان برزتتا في العلوم التنظيمية والإدارية ضرورة الاهتمام بتجسيدها في المؤسسة، من خلال الاهتمام الذي حظيا به من طرف الباحثين كونهما المفتاح الأساسي الذي يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة، إضافة إلى مدى ارتباط وانسجام مختلف المستويات التنظيمية، وعليه برزت الحاجة إلى دراسة علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من أجل معرفة دور العلاقات الإيجابية، الاتصالات والتفاعل بين أعضاء التنظيم، ورغبة الفرد لتقديم الأفضل وبدل مجهودات تتماشى وتطلعات المؤسسة. كما أن للثقة بين العاملين أنفسهم، أو بين العاملين ومشرفيهم، وحتى للإدارة دور ليس فقط في بناء وتحسين العلاقات والمساهمة في تحقيق الغايات المشتركة، بل تتعداها إلى توفير بيئة محفزة وداعمة تضمن تشجيع نظام فرق العمل، والمساهمة في إحساس العاملين بالاستقرار والانتماء للمؤسسة، وهذا ما يعمل على تحسين وزيادة مستوى الالتزام، بالإضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أنه في الفترة الأخيرة قد ظهرت العديد من الأبحاث الميدانية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد العوامل التي لها علاقة في تنمية الالتزام، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع تبين أن الثقة التنظيمية هي عامل بالغ الأهمية في تجسيد وتحقيق مظاهر الالتزام لدى العاملين.

وتأسيساً على ما تقدم تم الحرص في هذه الدراسة على تسليط الضوء على موضوع علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، وهذا أملاً في الوصول إلى بعض الاقتراحات والحلول التي قد تساهم في العمل على بناء ثقة تنظيمية ذات مستوى عالي، تؤدي إلى تنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين أساسيين يجتمعان في ستة فصول، الجانب الأول منها نظري، يحتوي على أربعة فصول، أما الجانب الثاني ميداني، يتضمن فصلين اثنين.



كان الفصل الأول عبارة عن فصل تمهيدي بعنوان موضوع الدراسة ويتضمن الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة والهدف منها، كما تم تحديد المفاهيم، وفي الاخير تم تناول أهم الدراسات السابقة لموضوع البحث.

وتم تخصيص الفصل الثاني للمتغير الأول للدراسة وهو الثقة التنظيمية حيث كانت البداية بنشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية ثم الأهمية، الخصائص، أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها، مراحل التطور، الأنواع، قواعد وسبل بناء الثقة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها، أسباب ونتائج فقدانها، والنهاية كانت لنماذج الثقة التنظيمية.

هذا وتم في الفصل الثالث استعراض المتغير الثاني للدراسة وهو الالتزام التنظيمي، حيث تم تناول فيه الجذور التاريخية للمفهوم، أهمية الالتزام التنظيمي، الخصائص، ثم الأبعاد تليها مراحل الالتزام التنظيمي، مظاهر وجود وضعف الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة، النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي، وفي الاخير ختم الفصل بأليات تنمية الالتزام التنظيمي.

في حين أن الفصل الرابع كان بعنوان الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والذي شمل نظرية الغدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، نظرية التقسيم الإداري، إضافة لهذا نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات، نظرية العاملين، نظرية  $X.Y$ ، بالإضافة كذلك إلى نظرية التوقع، نظرية المساواة، نظرية  $Z$ ، وأخيرا نظرية تحديد الهدف.

وتم تخصيص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم تحديد مجالات الدراسة، المجال الجغرافي والزمني والبشري، ثم فرضيات الدراسة، بعدها تم تحديد منهج الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

أما فيما يخص الفصل السادس والأخير فكان تحت عنوان عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج، وتم التطرق فيه إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، هذا بالإضافة إلى تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة، ثم في الأخير تم الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

في الأخير لقد تم إكمال البحث بالتطرق لخاتمة حول الموضوع، تليها قائمة المراجع وقائمة الملاحق.



القسم الأول  
الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد تحديد موضوع الدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث الاجتماعي من أجل تشخيص الظاهرة المدروسة والوقوف على مختلف جوانبها، وتتطلب هذه الدراسة من صياغة مشكلة البحث التي تنتهي بطرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ثم سيتم التطرق إلى مختلف الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى البحث في هذا الموضوع، بعد ذلك سيتم توضيح أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها، بعدها سيتم تحديد المفاهيم المتعلقة بالبحث، ثم سيتم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية التي تعد إطارا نظريا وعنصرا أساسيا في خلفية أي دراسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة على اختلاف أنشطتها وحدة أساسية في المجتمع، تؤثر فيه وتتأثر به، وتعمل على خلق التكامل، الانسجام والتكيف مع مختلف أنساقه الأخرى، ويشكل المورد البشري أحد عناصرها الأساسية، والأداة الحيوية لاستمرارها وتطورها، ويتفاعل ديناميكية مع مختلف العوامل والظروف التنظيمية المحيطة به والتي تؤثر على سلوكه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لقد كان ولا يزال السلوك التنظيمي محل اهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات وأخذ حيزاً كبيراً من تفكيرهم نظراً لدوره في استقرار المؤسسة، ومواكبة التغيرات المجتمعية الحاصلة في مختلف المجالات، فسلوك المورد البشري، قيمه واتجاهاته لا تتشكل من فراغ وإنما تبنى على أسس، ومعايير وعوامل متعددة ومتداخلة، فسلوك المورد البشري يتشكل وفقاً لتفاعلاته وما يعايشه في بيئته، فخبراته، تصوراته وأفكاره نتاج لتفاعل عديد المتغيرات المكونة لمواقفه وسلوكاته في المؤسسة، ولعل الثقة التنظيمية أحد أهم أبعادها وفي هذا الصدد يشير "بيتر داركر" أن المؤسسات لم تعد تبنى على القوة ولكنها تبنى على الثقة<sup>1</sup>. فالثقة تترجم عبر مجموعة من التوقعات التي يحملها الفرد لباقي أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، فالثقة تعتبر الحجر الأساسي لبناء العلاقات وتحقيق التفاعل، وقد اتجه العديد من الباحثين إلى التأكيد على أهمية الثقة التنظيمية للمؤسسة نظراً لما لها دور في استقرارها. إن الثقة هي الجسر الذي يربط بين العاملين أنفسهم، أو بين العاملين ومختلف المستويات الأخرى، وبالرجوع إلى الفكر التنظيمي تؤكد عديد النظريات على أهمية الثقة على غرار نظرية Z التي تسلم بمبدأ الثقة في أماكن العمل، ونظرية المبادئ الإدارية وغيرها...

إن تحقيق الثقة ومبادئها يفرض على المؤسسة وبإلحاح توفير (خلق) المناخ القادر على استيعابها وتجسيدها، والسبل الكفيلة بالمحافظة عليها بين وفي مختلف المستويات التنظيمية؛ من الشفافية والوضوح، إعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، فالثقة لا بد من غرسها كثقافة تنظيمية ذات قيمة سامية لدى جميع الأفراد في المؤسسة وتحدياً حقيقياً يمكن من خلالها تحقيق الكثير من المظاهر الإيجابية في العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق غايات متعددة، وأحد أهم القيم المحددة لسلوك المورد البشري، ولعل الالتزام التنظيمي أحد الأوجه البارزة لهذه الغايات.

لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك نظراً لحاجة المنظمات للانضباط وخفض مظاهر التسبب، فمن خلال الالتزام التنظيمي يمكن تحقيق التماسك والترابط بين الفرد والمؤسسة

<sup>1</sup> ستيفن إم. آر. كوفي، سرعة الثقة، د ط، مكتبة جرير، ص 265.

والشعور بالانتماء والاستقرار، وقبول قيم المؤسسة وثقافتها، فالالتزام تعبير عن الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل وبذل الطاقات والقدرات لتحقيق الأهداف المسطرة، فالالتزام دليل على امتلاك الروابط المنظمة القوية، فمنظمات العصر أدركت أهمية الالتزام التنظيمي إذ وجب تحليل مختلف العناصر والمتغيرات التنظيمية، الاجتماعية والشخصية المرتبطة به، ومحاولة السيطرة عليها، ضبطها وتجسيدها كونه لا يعكس طبيعة العلاقة الوظيفية بين الفرد والمؤسسة فقط، وإنما يتعداها إلى علاقات أكثر تعمقا تلامس القيم، الأفكار، الاتجاهات، السلوك وغيرها. فالالتزام يشكل تحديا حقيقيا أمام المؤسسات خاصة بعد التغيرات الحاصلة على المستوى الثقافي، الفكري، الوعي الاجتماعي والجوانب الاقتصادية، وتأثيرات ذلك على الثقافة المؤسساتية وقيمها. فالمؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق ما يربط المورد البشري بها فوجود مناخ من الثقة التنظيمية بين مختلف العناصر الفاعلة في التنظيم، وفي مختلف المستويات قد يؤثر في سلوك الأفراد، مفاهيمهم وتصوراتهم ومنه على التزامهم، فالثقة بمختلف أبعادها وعناصرها تعد عاملا أساسيا في تشكيل مظاهر تنظيمية إيجابية مرغوبة، تحفز على الممارسة الإيجابية والتفكير الصحي السليم، إذ يمكن أن تشكل الثقة في الزملاء من خلال كتلة العلاقات السائدة الرسمية وغير الرسمية، والتفاعلات اليومية عاملا مهما لتجسيد قيم الالتزام في المؤسسة، وذات الأمر ينطبق على الثقة في الإدارة والمشرفين، فالعلاقة التكاملية، الوظيفية التي تتسم بالصراحة، المحبة، تقديم العون والاسناد والتعامل بعدل، مراعاة مصالح العاملين وتنفيذ الوعود، التعامل بصدق، تقدير الجهود، بالإضافة إلى التشاركية والابتعاد عن الفردانية، الأنانية والمركزية، وتبني قيم الروح الجماعية، التضامن، وحدة الأهداف والقيم الديمقراطية هي عوامل تمكن من خلالها غرس ثقافة مؤسساتية من سماتها التزام موظفيها.

والمؤسسة الاستشفائية تلعب دورا حيويا في المجتمع، وعليه فهي بحاجة ماسة إلى تجسيد قيم الالتزام ومظاهره من خلال بناء جسور من الثقة التنظيمية بين مختلف الأطراف الفاعلة لتحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء لما سبق جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية على القطاع التمريضي وضمن هذا الإطار يأتي التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟

وقد أُنْبِثَ عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟
- هل توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟
- هل توجد علاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟
- هل توجد علاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

دائماً ما يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى عدة اعتبارات مختلفة وقد تكون هذه المبررات نابعة من ذاتية الباحث أو تكون عوامل خارجية من البيئة المحيطة به، وعليه سنذكر بعض الأسباب التي دعتنا إلى دراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

#### 1- أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة ومعالجة هذا الموضوع ومعرفة علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في توسيع المعرفة بهذا الموضوع لما له أهمية للمؤسسة.
- الرغبة في التقرب من عينة البحث ومعرفة مدى ثقتهم بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى التزامهم لها.

#### 2- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة العلمية والميدانية وللمناقشة.
- ارتباط موضوع البحث بالاختصاص المدروس علم اجتماع تنظيم وعمل.
- تدعيم البحوث العلمية التي عالجت هذا الموضوع.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع وتكمن الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في:

#### 1- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في كونها تحاول تقديم إضافة جديدة وإثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالموضوع في مجال التخصص بسبب قلة الدراسات التي تنتمي إلى دائرة الاهتمام بدراسة علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، وعليه فإن هذه الدراسة قد جاءت لسد بعض النقص الموجود في الدراسات السوسولوجية الخاصة بهذا الموضوع، وإلقاء نظرة شمولية على مختلف أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن الدراسة

النظرية والميدانية لموضوع البحث يمكن أن تكون خلفية لدراسات لاحقة وبحوث جديدة قد تتناول جوانب وأبعاد أخرى لهذا الموضوع قابلة للبحث والدراسة.

## 2- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى معالجة أحد أهم المواضيع الإدارية التي تهتم بالسلوك الإنساني داخل المؤسسة، متمثلة في الثقة التنظيمية وكيف أن لها علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين، ضف إلى ذلك أن لجانب الميداني للدراسة يمس أحد أهم المؤسسات، ولا ننسى ما يمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات واقتراحات في مجال الإدارة والتنظيم.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

لكل موضوع أهداف وغايات يريد الباحث الوصول إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي يقوم بها الباحث وهي الأساس التي توجه الباحث في مختلف خطواته، ولدراساتنا أهداف علمية وأخرى عملية نسعى إلى تحقيقها ويمكن حصرها فيما يلي:

### 1- أهداف علمية:

- تطبيق مبادئ وخطوات البحث العلمي واكتساب معارف جديدة.
- محاولة بناء إطار نظري وفكري عن موضوع الثقة التنظيمية.
- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

### 2- أهداف عملية:

- محاولة الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- محاولة الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي.
- محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي.
- محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.



## خامسا: تحديد المفاهيم:

المفاهيم هي المصطلحات والعبارات التي يعتمد عليها الباحث لما لها أهمية كبيرة في عملية البحث وإزالة الغموض، يقول عصام عبد الوهاب بوب: يتطلب من الباحث الإشارة إلى المصطلحات والمفاهيم التي سوف يستخدمها ويعتمد عليها في بحثه<sup>1</sup>، من هذا المنطلق سنتطرق إلى مفاهيم الدراسة بداية من المفاهيم الارتكازية والرئيسة للموضوع والتي وردت في عنوان الدراسة (العلاقة، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العامل، المؤسسة الاستشفائية)، وصولاً إلى المفاهيم الثانوية والتي ستكون مرتبطة بمتغيرات الدراسة ولا يمكن إهمالها لأنها هي التي نقيس بها واقع الدراسة (الممرضين، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين الثقة في الإدارة).

## 1- العلاقة:

1-1- لغة: وهي جمع علائق ماتعلق بالإنسان من مال وزوجة وولد، يقال "ما بينهما علاقة" أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر<sup>2</sup>.

## 1-2- اصطلاحاً:

- يعرفها "أحمد زكي بدوي" بأن العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغير أحدهما تغير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو تبعية<sup>3</sup>.

- يعرفها "محمد عاطف غيث" هي نموذج التفاعل بين شخصين أو أكثر ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي، كما تتطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة للسلوك الشخص الآخر<sup>4</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ بأن التعريف الأول ينظر للعلاقة من الزاوية المادية على أنها رابطة بين شيئين، أما فيما يخص التعريف الثاني فلقد تم إعطاء العلاقة جانبا مغايرا تماما فالعلاقة هنا تكتسي صفة الاتصال والتفاعل الذي يحدث بين فردين او مجموعة أفراد.

<sup>1</sup> سلمى شحي وأخرون، المفاهيم والمصطلحات في العلوم الاجتماعية منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، د ط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2016، ص74.

<sup>2</sup> لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، د ط، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، د س، ص526.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د ط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص352.

<sup>4</sup> مجدوب فايزة، علاقة العنف الأسري بانحراف الأحداث، شهادة ماجستير في علم اجتماع الجريمة، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2010/2011، ص8.

1-3- التعريف الإجرائي: العلاقة تعبر عن رابطة تحدث بين طرفين أو أكثر فينتج بذلك تفاعل يؤدي إلى تأثير طرف في أحد الأطراف المتبقية وقد يكون هذا طرديا أو عكسيا.

## 2- الثقة التنظيمية:

بداية وقبل التطرق لمفهوم الثقة التنظيمية نعرف أولا الثقة ثم التنظيم:

### 1-2- الثقة:

1-1-2- لغة: يقول "ابن منظور" أن الثقة من الناحية اللغوية وثق به يثق، وثافة وثقة ائتمن<sup>1</sup>.

### 2-1-2- اصطلاحا:

- يعرفها "Erden and Ozen" أنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر استنادا لاعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الاعتماد عليه<sup>2</sup>.

- كما ويعرفها "Rousseau et al" أنها الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين<sup>3</sup>.

من خلال ما تم ذكره في التعريفين السابقين نجد أن الثقة هي مجموع الاعتقادات الإيجابية للوائق اتجاه الموثوق فتم التركيز على سلوك طرف اتجاه الطرف الثاني.

- أما "Patton" فيعبر عن الثقة بأنها اعتماد فرد على فرد آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

- وتعرف أنها استعداد أحد الأطراف لأن يكون عرضة للتأثر بأفعال طرف آخر وتصرفاته بناء على قيام الطرف الاخير بأداء أعمال للطرف الأول تعد ذات أهمية<sup>5</sup>.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن الثقة تشير إلى تحمل وتقبل الأفعال الناتجة عن طريق توقع طرف بأن الطرف الاخر سيتصرف بإيجابية نحوه.

<sup>1</sup> حمزة داودي، إشكالية الثقة في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد5، العدد3، سبتمبر2021، ص6.

<sup>2</sup> عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد9 العدد الثاني، جوان2018، ص184.

<sup>3</sup> حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد2، 2008، ص27.

<sup>4</sup> حسان إسماعيل، أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد3، 2015، ص570.

<sup>5</sup> صالح أحمد أمين عبابنة، إلهام أحمد أمين عبابنة، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية اتجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد18، العدد4، ديسمبر2017، ص607.

2-1-3- التعريف الإجرائي: تتمثل الثقة في مجموع التوقعات الإيجابية التي يحملها الوثائق اتجاه الموثوق فيه باعتبار هذا الأخير سيتصرف بإيجابية نحو الطرف الأول والذي سيكون على استعداد لتقبل أفعاله الناتجة عنه.

2-2- التنظيم:

2-2-1- لغة: كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم، ونظم الشيء أي ألقه ورتبه وجمعه، وانتظم الأمر أي استقام واتسق<sup>1</sup>.

2-2-2- اصطلاحاً:

- هي العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي<sup>2</sup>.

- يعرف "Stephen P. Robfins" التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>3</sup>.

- كما ويعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وأقصى كفاية إنتاجية<sup>4</sup>.

من خلال ما تم ذكره في التعاريف السابقة نلاحظ أن التعريف الأول قد تطرق إلى التنظيم من الناحية الوظيفية ككيان، أما التعريفين الثاني والثالث نجد أن التنظيم لديهم هو كيان اجتماعي منسق بفضل الجهود البشرية وذلك من أجل تحقيق المنظمة لهدف معين أو مجموعة أهداف.

- يعرف "ماكس فيبر" التنظيم بأنه علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضموناً بفضل سلوك اشخاص معينين ممن يكون سلوكهم قائماً على تطبيق ذلك النظام<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير- الميلية-، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015/2016، ص12.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص297.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص49.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص65.

<sup>5</sup> ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011، ص85.

- يعرف "بارسونز" التنظيم أنه وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة<sup>1</sup>.
- ويعرف "شتر برنارد" التنظيم بأنه نسق تعاوني متوازن ينهض على جهود واعية من جانبي الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محدد<sup>2</sup>.
- من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن التنظيم هو نسق اجتماعي يتميز بعلاقات محدودة ينهض على جهود أفراد من أجل تحقيق أهداف معينة.
- 2-2-3- التعريف الإجرائي: التنظيم هو عبارة عن وحدة اجتماعية تتميز بعلاقات تفاعلية بين مختلف الفاعلين فيه، في إطار رسمي وغير رسمي، لتحقيق أهداف معينة وذلك من خلال تنسيق الجهود البشرية الواعية، المتعاونة والمتضامنة.
- 2-3- الثقة التنظيمية:
- تعرف بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة اتجاه الأفراد العاملين معه ورؤسائه في العمل<sup>3</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها توقعات الافراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام<sup>4</sup>.
- من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الثقة التنظيمية هي توقعات الفرد التي يحملها اتجاه منظمته على أن هذه الاخيرة تتخذ قرارات إدارية وممارسات مرغوبة من طرف الفرد.
- ويعرف "الطائي" الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد والقائد والعاملين معه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية في المنظمة بما يعكس رضا والتزام الجميع اتجاه المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، د ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص28.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، جمال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، د ط، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دس، ص16.

<sup>3</sup> سماح بنت عبد القادر القسيمي، محمد فالح الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد6، المجلد3، يونيو2019، ص4.

<sup>4</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص67.

<sup>5</sup> جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، ص119.

- وتعرف أيضا بأنها توقعات الأفراد والجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء ونظام المعلومات بين الأفراد<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره نجد الثقة التنظيمية هي توقعات العاملين أن المنظمة تتخذ قرارات تنظيمية يمكن الاعتماد عليها من أجل تحقيق نتائج مرغوبة كالرضا والالتزام.

- ويعرف "Arslan" الثقة التنظيمية بأنها عملية يشعر من خلالها العاملين في المؤسسة ببعضهم بعضا في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات<sup>2</sup>.

- وتعرف أيضا بأنها تشير على التوقعات الإيجابية للعاملين فيما يتعلق بسلوكيات المؤسسة المستندة إلى العلاقات والأدوار التنظيمية والاعتماد المتبادل<sup>3</sup>.

من خلال ما تم ذكره نلاحظ أن الثقة التنظيمية مجموعة من العلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسة التي من شأنها أن تخلق لديهم جو قائم على الأمانة والاعتماد المتبادل بينهم.

2-3-1- التعريف الإجرائي: الثقة التنظيمية تتمثل في مجموعة من التوقعات والمعتقدات الإيجابية التي يحملها أطراف المنظمة اتجاه بعضهم على أن تكون مبنية على ممارسات وقرارات مرغوبة من طرف كل الأعضاء حتى تساعد على خلق جو ملائم لتحقيق النتائج والاهداف المطلوبة.

### 3- الالتزام التنظيمي:

بداية وقبل التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي ومثلما تم في مفهوم الثقة التنظيمية سنمر أولا بمفهوم الالتزام على أنه تم التطرق لمفهوم التنظيم سابقا.

<sup>1</sup> إيدير عبد الرزاق، بن مومن اسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميد بريان فلوت كلاس النليدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية، مجلد1، العدد2، ديسمبر2018، ص167.

<sup>2</sup> أحمد عبيد الرشيد، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد3، العدد12، 2015، ص139.

<sup>3</sup> حياة سرير الحرتشي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة النليدة2، 2018/ ص120.

3-1-1- الالتزام:

3-1-1-1- لغة: جاء في لسان العرب أن الكلمة مشتقة من الفعل لزم، ويقول ابن منظور لزم الشيء يلزمه لزمًا ولزومًا، ولازمة وملازمة ولزما، واللزام الملازمة للشيء والدوام عليه، والالتزام الاعتناق<sup>1</sup>.

3-1-2- اصطلاحا:

- يعرف الالتزام بأنه شعور يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

من خلال التعريف السابق نجد أن الالتزام صفة شعورية تنبع من الشخص تجعله يقوم بعمل معين لتحقيق غاية.

- ويعرف أيضا بأنه تعهد شفهي أو مكتوب للقيام بشيء معين ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة، كما قد يكون أكثر من طرفين<sup>3</sup>.

مما تقدم في التعريف نجد أن الالتزام رابطة بين طرفين أو مجموعة أطراف تكون بينهم علاقة أو يكون تعهد للقيام بعمل معين.

3-1-3- التعريف الإجرائي: الالتزام هو رابطة شعورية أو قانونية تدفع بالفرد للقيام بعمل معين اتجاه طرف أو أكثر تجمع بينهم علاقة وذلك من أجل تحقيق هدف محدد.

3-2- الالتزام التنظيمي:

- يعرفه "Allen and Mayer" بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل<sup>4</sup>.

- ينظر "Davis" إلى الالتزام التنظيمي أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رمضان بشير أحمد، عبد الهادي، القيم الإسلامية وأثرها على الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين دراسة وصفية بجامعة UIN مالانج، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 19، نوفمبر 2011، ص 105.

<sup>2</sup> مصلاح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص 100.

<sup>3</sup> عثمان عمر بن عمر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 2002، ص 57.

<sup>4</sup> نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، ص 99.

<sup>5</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 94.

مما ذكر في التعريفين السابقين نلاحظ أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تفسر درجة ارتباط العامل بعمله ومدى رغبته في الاستمرار فيها بمجهود مرتفع.

- يعرف "Mowdy" الالتزام التنظيمي بأنه الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، ويؤكد هذا المنظور على أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه إيمان بالمنظمة وبأهدافها، الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة ورغبة شديدة للاحتفاظ بعضوية المنظمة<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابق نرى أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن شعور يعبر عن مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة والتقبل التام للاستمرار فيها بتقديم مجهود عالي لتحقيق أهدافها.

- كما يعرف "Porter and Smith" الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها<sup>2</sup>.

- ويعرف أيضا بأنه التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد<sup>3</sup>.

مما سبق نلاحظ أن الالتزام التنظيمي هو درجة انطباق الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها وارتباطه بها.

- يعرف "Schermmerhorm et al" الالتزام التنظيمي أنه درجة الوفاء في المشاعر اتجاه المنظمة<sup>4</sup>. من خلال التعريف المذكور نجد أن الالتزام التنظيمي يتمثل في العاطفة التي يحملها الفرد اتجاه المنظمة. 3-2-1- التعريف الإجرائي: الالتزام التنظيمي هو مجموعة من المشاعر والسلوكيات والمواقف والاتجاهات التي تعبر عن انجذاب وانتماء الفرد للمؤسسة وتتمثل في رغبته في الاستمرار فيها وبدل جهد أكبر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية والاجتماعية.

#### 4- العامل:

4-1- لغة: جمع عمال وعمل وعاملون: كل من يعمل بيده<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية/ جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص155.

<sup>2</sup> نصر الدين قعوده، منيرة سلامي، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دس، 285.

<sup>4</sup> نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسين، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد2، العدد7، ص73.

<sup>5</sup> مجاني الطلاب، ط5، دار المجاني شردل، بيروت، 2001، ص ص668، 669.

4-2- اصطلاحاً:

- يعرف أنه الفرد الذي يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه<sup>1</sup>.

- يعرف "سمير الشوبكي" العامل أنه كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه وذلك في خدمة صاحب العمل<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنهما يتطرقا للعامل من خلال نوع النشاط الذي يقوم به العامل وإلى البعد القانوني الذي يربط العامل برب العمل.

- كما يعرف أيضاً أنه الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي معين ووفق شروط العمل ولوائحه<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن العامل هو شخص يقوم بأداء عمل لصالح صاحب العمل، لكن هذا يكون مقابل أجر معين يتحدد عن طريق قوانين العمل.

4-3- التعريف الإجرائي: العامل هو ذلك الشخص الذي يؤدي نشاط أو أداء سواء كان يدوي أو ذهني لصالح صاحب العمل أو المؤسسة بمقابل أو عائد مادي.

5- المؤسسة الاستشفائية:

- تعرفها المنظمة العالمية للصحة: هي جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية أو وقائية وتمتد عياداتها الخارجية إلى البيوت كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية<sup>4</sup>.

- وتعرف أيضاً أنها كل مؤسسة تتكون مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه وأعضاء له جهودهم وخدماتهم التي تناسب تخصصاتهم وتشرف عليه المؤسسة، هدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مصلح الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 592.

<sup>2</sup> سمير الشوبكي، المعجم الإداري، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 214.

<sup>3</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 112.

<sup>4</sup> رشيدة كرميط، دور المؤسسة الاستشفائية في تحقيق مطلب الصحة، مقال منشور في الموقع [https:// www.asjp-cerist-dz](https://www.asjp-cerist-dz).

24/02/2022، 10: 08، ص 100.

<sup>5</sup> محمد براى، أسماء مكسن، البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 2، العدد 5، مارس 2018، ص 45.



وبما أن الدراسة الميدانية ستكون في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية فتعرف حسب المادة 2، والمادة 3، والمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 7-140 في الجريدة الرسمية بانها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي كما تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات وتحدد المشتملات المادية لهذه المؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتتمثل مهام هذه المؤسسة في التكفل بصفة كاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان<sup>1</sup>.

#### 6- الممرضين:

- تعرف الخدمة الصحية في علم الاجتماع الطبي الممرض: أنه الإنسان المؤهل أكاديميا وعلميا ومهنيا لأداء مهنة تعتبر من المهن المساعدة للطبيب وهي وظيفة علمية بحثية أي يقوم الممرض بممارسة وإجراء وعمل التعليمات والنصائح والتوصيات التي يعطيها الطبيب<sup>2</sup>.

- ويعرف الممرض أيضا بأنه ذلك الشخص الذي يسمح له بتقديم خدمات تمريضية تهدف إلى إقامة الصحة والعناية بالمريض<sup>3</sup>.

7- الثقة في زملاء العمل: يقصد بها العلاقات التعاونية المدعومة بالسلوكيات الإيجابية بين العاملين والتي ينتج عنها الاشتراك في تبادل الأفكار والمعلومات، بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة بينهم<sup>4</sup>.

8- الثقة في المشرفين: وهي مجموع التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقة المتبادلة بين الطرفين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 33، السنة الرابعة والأربعون، المطبعة الرسمية، الجزائر، 30 ماي 2007، ص ص 10، 11.

<sup>2</sup> هديل العتوم، مقال منشور في الموقع <http://e3arabi.com>، 26/02/2022، ص 30: 22.

<sup>3</sup> ابتسام أحمد أبو العمرين، مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 7.

<sup>4</sup> بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد بدوي، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد 1، يونيو 2021، ص 4.

<sup>5</sup> سوسن جواد الحسيني، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، 2017، ص 284.

**9- الثقة في الإدارة:** تتمثل في توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد وتحرص على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين<sup>1</sup>. وللإشارة فإن مفهوم الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، والثقة في الإدارة سيتم التطرق إليها لاحقا بالتفصيل في الفصل التالي كونها أبعادا للثقة التنظيمية.

### سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة إطار مرجعي نظري يرجع إليه الباحث نظرا لما تتيحه من تزويده بالمراجع والمصادر التي يمكن الاسترشاد بها، كما أن لها أهمية في مساعدة الباحث في إبراز وتفحص ما نشر حول متغيري موضوع الدراسة، وعليه وفي حدود إمكانياتنا سنستعرض بعض الدراسات السابقة التي تفيدنا وتخدم موضوع البحث وسيتم تقسيمها حسب المكان إلى دراسات محلية ثم عربية ثم أجنبية وكل تقسيم سيكون مرتب حسب التسلسل الزمني، وهي كالتالي:

#### 1- الدراسات المحلية:

1-1- الدراسة الأولى: دراسة لعون عطية تحت عنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة"، رسالة ماجستير 2016/2015

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستر، والمعياري) لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة على عينة قدرها 670 عامل، واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت فرضية الدراسة بأن هناك تفسير لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستر، والمعياري) بدلالة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة) بحيث أن كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية يساهم في تفسير كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان مع استخدام النسخ الأصلية لمقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما قام بتحليل البيانات باستخدام حزمة spss نسخة 20، ومن بين الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث معامل الارتباط بيرسون لدراسة الارتباطات بين عبارات محاور الاستبيان، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:

<sup>1</sup>دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57، العدد 5، أكتوبر 2020، ص 49.

- تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية.
- تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفعة من الالتزام التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده<sup>1</sup>.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع متغيري الدراسة الحالية والمنهج المستعمل وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى ذلك ساهمت هذه الدراسة في التعرف أكثر على أبعاد الثقة التنظيمية إلى المساعدة في بناء استمارة البحث، إلا أن هذه الدراسة تختلف مع الدراسة الحالية في بيئة الدراسة فالدراسة الحالية ستجرى داخل المؤسسة الاستشفائية على الممرضين أما الدراسة السابقة فكانت على عمال الحماية المدنية.

1-2- الدراسة الثانية: دراسة فراح العربي تحت عنوان "أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه 2017/2018.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه طبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وذلك من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 489 موظفا في الشبه طبي لأربع ولايات معسكر، تيارت، سعيدة، مستغانم، وتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والتي تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي :

- المستوى العام للثقة التنظيمية التي ينظر بها موظفوا الشبه طبي محل الدراسة كان متوسطا.
- موظفوا الشبه طبي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة لا يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي وإنما كان متوسطا.
- الثقة التنظيمية ببعديها لها تأثير إيجابي متوسط على الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عطية لعون، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحناية المدنية بولاية الجلفة، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015/2016.

<sup>2</sup> العربي فراح، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2017/2018.

بعد الاطلاع على هذه الدراسة تبين أنها تختلف في عدد المتغيرات بالمقارنة مع الدراسة الحالية بمتغير مستقل واحد وهو العدالة التنظيمية كما تختلف في نوع الارتباط بين المتغيرات فالدراسة سابقة الذكر قامت بدراسة التأثير بين المتغيرات إلا أن الدراسة الحالية قد تم فيها دراسة العلاقة بين المتغيرات، إلا أن هذا لا يمنع أنها قد ساعدتنا في بعض النقاط فهي تتقاطع مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ميدان الدراسة الذي يتمثل في المؤسسات الاستشفائية العمومية فتم التعرف عليها أكثر، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد اعتمدت على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية.

1-3- الدراسة الثالثة: دراسة تجاني منصور تحت عنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه 2019/2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة على عينة قدرت بـ171 عامل، اعتمد الباحث على عدة تساؤلات للدراسة إلا أن أهمها كانت كما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة؟، ما مستوى درجة الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة؟، هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة؟، ما مستوى درجة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة؟، هذا وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته، بالإضافة إلى اعتماده على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك باستخدام النسخ الأصلية للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستعمال البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية spss24، ومن بين الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تفسيره لنتائج الدراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرات ومعرفة العلاقة بينهما، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث كانت كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة والالتزام التنظيمي.

\_ يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية بولاية الجلفة.

- مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى عمال المؤسسة الاستشفائية بولاية الجلفة<sup>1</sup>.

ساعدتنا الدراسة السابقة في التعرف أكثر على الإطار النظري للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين بالإضافة إلى أخذ نظرة على ميدان الدراسة والذي يتمثل في المؤسسة الاستشفائية، أيضا ساهمت الدراسة في مساعدتنا في بناء استمارة البحث وذلك لأن الباحث اعتمد على الصورة الأصلية لمقياس الالتزام التنظيمي "Allen and Mayer 1990"، تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري البحث ونوع الارتباط بينهما إضافة إلى المنهج المستعمل وأدوات جمع البيانات وأخيرا ميدان إجراء الدراسة الميدانية.

## 2- الدراسات العربية:

2-1- الدراسة الأولى: دراسة حكمت محمد فليح بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. هدفت هذه الدراسة للبحث في طبيعة علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، اعتمد الباحث على عدة فرضيات كانت كالتالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وانبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالإدارة والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> منصور تجاني، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2019/2020.

تمت الدراسة السابقة على عينة قدرها 40 فردا من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن أجل تحليلها استخدم البرنامج الإحصائي SPSS بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، وتحليل الارتباط والانحدار كأساليب إحصائية، توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج هي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة والالتزام على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، ساهمت الدراسة في التعرف أكثر على مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي إضافة إلى المساعدة في بناء الاستمارة وخاصة بنود الثقة التنظيمية باعتبار الباحث قد اعتمد على الصورة الأصلية لمقياس "Allen and mayer1997"، إلا أن الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية يكمن في عينة البحث والهدف من الدراسة.

2-2- الدراسة الثانية: دراسة محمد جودت محمد فارس بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة-".

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر غزة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة حيث بلغ عددهم 170 موظف إداري، وكانت الفرضيات التي طرحها الباحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة-.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص ص 166-202.

ويتمتع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقة بزلاء العمل والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليل بالإضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصل في دراسته إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزلاء العمل والالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

ركزت الدراسة السابقة على معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما وساهمت هذه الدراسة في مساعدتنا على اكتشاف مرجع وإطار نظري لما أتاحت من معلومات ومعارف، تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أغلب جوانب الدراسة من حيث متغيري الدراسة نوع الارتباط إضافة إلى المنهج المستخدم والأداة الرئيسية لجمع البيانات، إلا أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في العينة ومكان الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> محمد جودت فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص ص 165-195.

2-3- الدراسة الثالثة: دراسة سندس رضوي خوين بعنوان "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ(الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة)، تتمثل الفرضيات التي طرحتها الباحثة كما يلي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) والالتزام التنظيمي.

- تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) تأثيراً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

طبقت الباحثة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 60 فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكانت النتائج التي تحصلت عليها كالتالي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بإدارة المنظمة والالتزام التنظيمي.

- لا توجد علاقة معنوية تربط بين الثقة بالمشرفين وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين.

- تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) تأثيراً إيجابياً في تحقيق الالتزام<sup>1</sup>.

أفادتنا هذه الدراسة من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المساهمة في بناء الاستمارة وخاصة المحور المتعلق بالثقة التنظيمية كون الباحثة اعتمدت على المقياس الأصلي لـ"Dirks and ferrin2002".

2-4- الدراسة الرابعة: دراسة علي حسن القرني بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم"

<sup>1</sup> سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختاطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، 2015، صص119-143.



هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة، وجاء السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة كما يلي: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم؟، وتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؟، ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؟، هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؟. تم تطبيق الدراسة السابقة على عينة مكونة من 213 عضو هيئة تدريس موزعين على كليات جامعة تبوك، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كما واستعان بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجاءت النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ 4,10 وهو يقع ضمن درجة موافق حسب مفتاح التصحيح.
- أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ 4,21 وهو يقع ضمن درجة موافق جداً حسب مفتاح التصحيح.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد (الثقة التنظيمية في كليات جامعة تبوك) و(الالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك) والمجموع الكلي عند مستوى الدلالة  $10,01^1$ .

لقد ساهمت الدراسة في إضافة تراث نظري حول أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأيضاً ساهمت في إضافة دراسة جديدة لمعرفة علاقة الثقة التنظيمية وأبعادها بالالتزام التنظيمي، وتتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة إضافة إلى أداة جمع البيانات إلا أنها تختلف في عينة البحث وميدان الدراسة.

2-5- الدراسة الخامسة: دراسة فرح يس فرح عبد الخير/ مأمون يس بدوي بابكر بعنوان "أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف".

<sup>1</sup> علي حسن القرني، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017، ص 329-351.

هدفت الدراسة لدراسة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أما فرضيات الدراسة فكانت كالآتي:

- هناك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية السائدة لدى المرأة العاملة.
  - هناك ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي السائد لدى المرأة العاملة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة.
  - تؤثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة.
- اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل، بجانب تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت عشوائيا على عينة قدرها 82 موظفا برئاسة الوزارة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي:

- هنالك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية لدى المرأة العاملة.
- هنالك ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- هنالك تأثير معنوي للثقة التنظيمية (لمتغيري الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل) على الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغيري البحث المتمثلان في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في ميدان الدراسة وعينة البحث فقد ركزت الدراسة السابقة على المرأة العاملة فقط، لقد ساهمت الدراسة السابقة في إضافة دراسة جديدة وإطار نظري حول متغيري الدراسة إضافة إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما على المرأة العاملة.

<sup>1</sup> فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة القضاة والغابات والرأي في ولاية القضاة، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد9، العدد2، 2018.

3-الدراسات الأجنبية:

3-1- الدراسة الأولى: دراسة kursad Yilmaz بعنوان:

"The Relationship Between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools".

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند أساتذة التعليم الابتدائي، وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند أساتذة التعليم الابتدائي.
- هناك علاقة بين مستوى الثقة في المشرف لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتصور الالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة بين مستوى الثقة في الزملاء لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتصور الالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة بين مستوى الثقة في الإدارة لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتصور الالتزام التنظيمي.

اعتمد الباحث على نموذج المسح الشامل على عينة قدرت بـ120 أستاذ في ابتدائيات في مركز مدينة كوتاهيا وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى اعتماده على الاستمارة لجمع البيانات كما اعتمد على معامل الارتباط بيرسون في الأساليب الإحصائية، توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة التنظيمية وأبعادها والالتزام وأبعاده.
- توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>kursadYilmaz, The Relationship Between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools, Journal of Applied Sciences 8(12), 2008,2293-2299.

نلاحظ أن الدراسة السابقة تختلف مع الدراسة الحالية في عينة ومكان البحث إضافة إلى المنهج المستخدم، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتقاطع مع الدراسة الحالية في بعض النقاط والتي تتمثل أولاً في متغيري الدراسة المحصورين في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، ساهمت هذه الدراسة في التعرف أكثر على متغيري البحث بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي.

3-2: الدراسة الثانية: دراسة " Marziyeh Alijanpour, Moryeza Dousti, Mahboubeh Alijanpour"، بعنوان:

"The Relationship between organizational commitment and organizational trust of staff"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على 84 موظف في قسم الرياضة والشباب في مقاطعة مازاندارن إضافة إلى استخدامهم لبرنامج SPSS في الدراسة واستعمال معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة، وتوصل الباحثون إلى نتيجة مفادها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغيري البحث أحد أهداف الدراسة الحالية والمتمثل في البحث عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب التفسير والتحليل، إلا أنها تختلف في عينة البحث ومكان إجراء الدراسة، ويمكن الاستفادة من الدراسة السابقة بتركيزها على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

3-3- الدراسة الثالثة: دراسة " Omer Gider, Mesut Akdere and Mehmet Top" بعنوان:

"Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health".

<sup>1</sup>Marziyeh Alijanpour, Moryeza Dousti, Mahboubeh Alijanpour, The Relationship between organizational commitment and organizational trust of staff, Annals of Applied sport science, vol1, no4, 2013, pp45-52.

هدفت الدراسة إلى تحديد تصور الأطباء الأتراك عن الثقة التنظيمية والتزام الموظفين والرضا الوظيفيين وتحديد ما يربط بينهم من علاقات، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في الدراسة كما تم استعمال الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث وزعت على 1679 طبيباً في أربع مستشفيات بإسطنبول، توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متبادلة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تؤثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في عدد متغيرات البحث ونوع العينة المدروسة إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتقاطع في بعض النقاط مع الدراسة الحالية والمتمثلة في منهج البحث وأدوات جمع البيانات إضافة إلى أنها تتشابه في ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الاستشفائية لكن باختلاف المكان والزمان، استقدينا من الدراسة السابقة كونها توصلت في نتائجها إلى وجود علاقة وأثر بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أنها ساهمت وبشكل كبير في التعرف على الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى المساعدة في معرفة طريقة تناول البحث نظرياً وميدانياً وبناء إطار نظري واسع حول متغيري الدراسة وذلك من خلال معرفة أهم المراجع المتضمنة المعلومات المتعلقة بالبحث، إضافة إلى التعرف على أهم أدوات جمع البيانات والمنهج المتبعة وطريقة تحليل وتفسير مختلف البيانات المتحصل عليها، كما ساهمت بعض الدراسات في مساعدتنا على التعرف أكثر على مجتمع البحث ومكان إجراء الدراسة الميدانية، في الأخير نجد أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب إلا أن هناك بعض أوجه الاختلاف التي تميز كل دراسة عن دراسة أخرى وأهمها اختلاف زمان ومكان إجراء الدراسة.

<sup>1</sup>Omer Gider, MesutAkdere and Mehmet Top, Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health, Research article, EMHJ–vol25, no9, 2019, pp622–629.

## خلاصة الفصل:

في الختام يمكن القول بأنه في هذا الفصل تم تناول موضوع الدراسة الذي يعد أول خطوة في مجال العلوم الاجتماعية، ومن خلال عرض مختلف العناصر السابقة من تحديد إشكالية الدراسة وشرح مختلف الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، ثم الوقوف على أهمية الدراسة والهدف منها، مع إبراز أهم المفاهيم المحددة للدراسة وفي الأخير عرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المدروس سيتضح لنا العديد من الرؤى حول جوانب الموضوع مع بناء إطار نظري بعد التعرف على مختلف مصادر الحصول على المعلومات التي ستكون دعما مهما لإكمال مختلف مراحل البحث اللاحقة.

## الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

تمهيد

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية

رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها

خامساً: مراحل الثقة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقة التنظيمية

سابعاً: قواعد الثقة التنظيمية وسبل بنائها

ثامناً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمية

تاسعاً: أسباب ونتائج فقدان الثقة التنظيمية

عاشراً: نماذج الثقة التنظيمية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية، وتبادل المعلومات وتكاثف الجهود لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي خلق مناخ أساسه الثقة بين أعضاء المنظمة، وهذا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومهارة. الثقة التنظيمية هي إحدى التحديات والاستراتيجيات التي تواجهها المنظمات حالياً، حيث أصبحت تهتم بها وتحاول تعزيزها من خلال تطوير العوامل المساعدة في ذلك وهذا نظراً لما لها من إيجابيات في تحقيق نتائج تساعد المؤسسة على الارتقاء، التطور، البقاء والاستمرارية. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف عناصر هذا المتغير التنظيمي والتعرف عليه أكثر.



### أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية:

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة التنظيمية وبداية الاهتمام العلمي بها إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس<sup>1</sup>، بينما برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينيات حيث تم وصفها بالدور الجوهري في المحافظة على العمليات الاجتماعية في التنظيم، وخلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل<sup>2</sup>.

لقد طرحت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل "luhman" الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تنسيق إداري أكبر وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة<sup>3</sup>، وخلال تسعينيات القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة وهذا نتيجة التطورات والتغيرات المستمرة التي شهدتها المنظمات لذا أصبح هناك حاجة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعلها<sup>4</sup>.

لقد تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي وازداد الاهتمام بها في المداخل الحديثة للتنظيم، فنجد مثلاً أن النظرية اليابانية Z قد بنيت على ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في الثقة والمهارة والمودة، وبالتالي فالثقة تعد هنا إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية<sup>5</sup>.

### ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

يشير "crawford1998" بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه بشيء أساسي، بقيامها على أساس الثقة، والثقة التنظيمية هي أيضاً مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي.

<sup>1</sup> نجوى درواشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد3، 2017، ص374.

<sup>2</sup> عزيزة ظافر محمد القرني، رحمة محمد صالح الغامدي، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد35، العدد4، أبريل2019، ص211.

<sup>3</sup> حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الغاوة الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد32، 2013، ص269

<sup>4</sup> عزيزة ظافر محمد القرني، رحمة محمد صالح الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>5</sup> حميد سالم الكعبي، مرجع سبق ذكره، ص269.

والثقة التنظيمية أيضا أحد العناصر الأساسية في حل المشكلات الإدارية، وقد أكد "wicksوزملاؤه" على أهمية نظر المنظمات إلى الثقة على أنها مصدر اقتصادي مهم، وتشجع أيضا المنظمات على تبني استراتيجية للاستثمار بها بالاعتماد على معايير فاعلة تتعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار<sup>1</sup>.

تمثل الثقة التنظيمية أحد عوامل نجاح المؤسسة وتميزها لما لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء، وسنحاول فيما يلي إضافة بعض النقاط حول أهمية الثقة التنظيمية كما يلي:

1- الثقة التنظيمية تزيد من تبادل الأفكار بين العاملين في المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم.

2- تساهم الثقة التنظيمية في تقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من المجهود وبالتالي المساهمة في زيادة الإنتاجي.

3- الثقة التنظيمية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه<sup>2</sup>.

4- الثقة عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيس متوقع للسلوك الشخصي، خصوصا أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم بطرق مختلفة لإنجاز الأهداف الشخصية والتنظيمية<sup>3</sup>.

5- تعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية في علاقات العمل التي تساعد المؤسسات على تدعيم فعاليتها وتحقيق الغايات لأنها تهيء الظروف اللازمة لنجاح المؤسسة<sup>4</sup>.

6- للثقة التنظيمية دور في ضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل بسبب مساهمتها في تقليل

<sup>1</sup> منصور تجاني، بن بولرباح الباي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة، مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، 2020، ص 204.

<sup>2</sup> نسيم فلاح رفيقان الحردان، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2017، ص 16.

<sup>3</sup> حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد 2، 2016، ص 31.

<sup>4</sup> نداء أكرم أحمد سعد، أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، مجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد 64، 1 يونيو 2019، ص 75.

معدل دوران العمل والصراع<sup>1</sup>.

مما سبق إذا نجد أن الثقة التنظيمية تعد أهم العناصر التنظيمية التي يجب أن تتوفر في المؤسسة لما لها من أهمية سواء كان ذلك للرؤساء أو المرؤوسين أو حتى المنظمة ككل، فوجودها يعمل على تحقيق أهداف كل طرف من أطراف التنظيم وهذا ما يجعلها تحتل مركزاً هاماً في المؤسسة فهي تعتبر جوهر أساسي لها، بالإضافة إلى ذلك الثقة التنظيمية تعمل على تسهيل أداء المهام لأنها تساهم في تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتقوية مختلف العلاقات بين المستويات التنظيمية.

### ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية:

إن استعراض تطور الثقة التنظيمية والمفاهيم الخاصة بها يكشف لنا عن مدى تعدد خصائص الثقة التنظيمية كما أنها معقدة ومتعددة الأوجه، ويمكن إيجاز الخصائص التي تمتاز بها الثقة التنظيمية كما يلي:

أ- ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

ب- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل توفر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار<sup>2</sup>.

ج- ديناميكية: اتفق العلماء أن الثقة تتطور وتتغير بمرور الوقت حيث تمر العلاقات بعدة مراحل مثل البناء ثم التجديد أو التدهور فقد تنشأ الثقة ببطء ولكنها يمكن أن تنتهي في لحظة عن طريق الخطأ ويذكر "shapiro" أن الثقة قد تتخذ خاصية مختلفة في مراحل النضج الأولى من علاقات العمل كما أن التفاعلات الدينامية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، لا يعكس ذلك الخاصية الدينامية للثقة فحسب ولكن يؤكد على أهمية الاحتفاظ بها لتنمية مناخ صحي لفريق العمل.

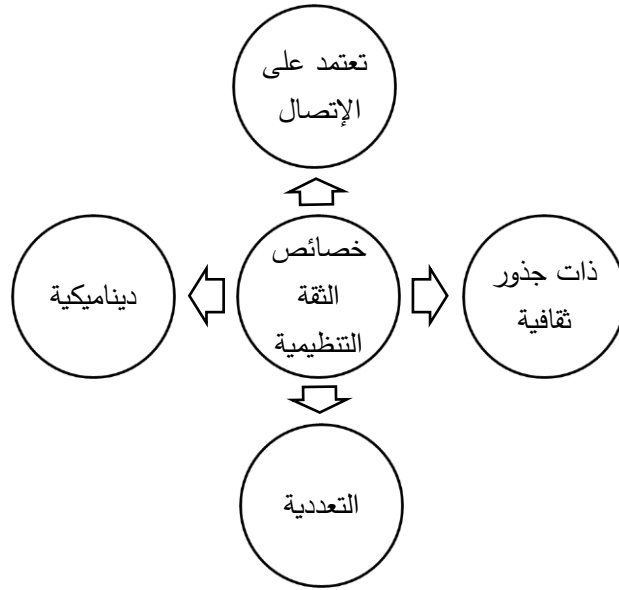
<sup>1</sup>كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتحوّل وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 41، كانون الثاني 2018، ص 238.

<sup>2</sup> عايدة سعيد نيب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة غوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربوية في الجامعة الإسلامية، غزة، نوفمبر 2016، ص 18.

د- التعددية: كان علماء الاجتماع أول من ذكر أن التحليل المناسب للثقة يبدأ بالتعرف على طبيعتها متعددة الجوانب فعرّفها كل من "lewis and weigert" أنها ظاهرة معقدة بدرجة كبيرة ذات أبعاد متميزة معرفية، انفعالية، سلوكية، بالإضافة إلى أنها معقدة المستويات بمعنى أنها تمتد بين زملاء العمل وفريق العمل وبين تحالفات وبنى تنظيمية<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص خصائص الثقة التنظيمية السابقة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (01) يمثل خصائص الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

بالإضافة لما سبق تمتاز الثقة التنظيمية بخصائص أخرى نذكرها كما يلي:

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة العمل.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.

<sup>1</sup> سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2019/2018، ص ص 95، 96، 97.

- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي مما يجعلها عملية إدارية حرجة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية لكن معظمها يركز على ثلاث أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل أغلب الباحثين منهم scott1981، Mayer and allen1997، ford2002، yong2005، hoppel and holley2014، starmes et al، وهي الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة<sup>2</sup>، هذا وقد تم الأخذ بنفس هذه الأبعاد في الدراسة الحالية كونها تتسجم أكثر مع البحث وأهداف الدراسة وأيضاً من خلال القراءات والدراسات السابقة تم معرفة أن هذه الأبعاد يطلق عليها مدخل بؤرة الثقة ويقوم هذا المدخل على أساس مصدر الثقة في المنظمة، ونوضح أبعاد هذا التقسيم ومحدداته كما يلي:

**4-1- الثقة في زملاء العمل:** ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة بين الزملاء والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة<sup>3</sup>. ويقصد بها كذلك ثقة الأفراد داخل المنظمة الواحدة بعضهم ببعض الأخر من خلال التفاعلات التي تحدث بينهم وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين<sup>4</sup>.

#### 4-1-1- محددات الثقة في زملاء العمل:

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تتدرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء انطلاقاً من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لدى يكون مضطراً إلى الاعتماد على زملاء العمل في المنظمة ومن ثم فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون

<sup>1</sup>سهام موفق، أحمد ضيف مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، ص35.

<sup>2</sup> أمير خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، مجلد8، العدد31، 2014، ص232.

<sup>3</sup> عائشة صفرائي، الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، الطريق الدراسي ومجلة العلوم الاجتماعية، العدد6(4)، مارس2019، ص244.

<sup>4</sup> رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية pls دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد2، 2019، ص442.

العامل هو المحور فيها ليست اتخاذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان اتجاه النتائج المتوقعة من أعمال الزملاء<sup>1</sup>.

**4-2- الثقة في المشرفين:** وهي تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بينهم، كما تشير إلى تصور المرؤوس أن المشرف صادق ولديه الكفاءة اللازمة ومفيد ويظهر السلوكيات المتعلقة بذلك، ولقد أكد "porumbescu et al 2013" على أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين تلعب دور هام في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات<sup>2</sup>. إذا من خلال هذا نرى أنه من الضروري أن يقوم المشرف بكسب ثقة المرؤوسين لديه وذلك يكون من خلال أفعاله التي يتبناها داخل المؤسسة.

#### 4-2-1- محددات الثقة في المشرفين:

هناك ثلاث محددات للثقة في المشرف وهي كما يلي:

- النزعة إلى الخير: وتعني مدى إيمان المرؤوس أن مشرفه يملك نوايا حسنة اتجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.
- الاستقامة: وتعني إدراك المرؤوس أن مشرفه يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

وهناك عدة عوامل تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة وهي:

- اتساق أفعال المشرف وصرامته.
- امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة.
- مدى التطابق بين أقواله وأفعاله.

- القدرة على أداء العمل بكفاءة: وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منصور تجاني، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 2 العدد 5، سبتمبر 2020، ص 97.

<sup>2</sup> محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pengpu الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 36(1)، ص 97.

<sup>3</sup> علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، ص 70.

4-3- الثقة في الإدارة: يقصد بها قبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة فب مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، لأن العاملين الذين يتقون بالإدارة يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساعدتهم مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وبذلك يكونوا أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهد لوظائفهم، لأن نجاح المؤسسة يعني أيضا نجاحهم الشخصي<sup>1</sup>. وتكون الإدارة جديرة بثقة العامل في المؤسسة من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق أفعالهم وأقوالهم<sup>2</sup>.

#### 4-3-1- محددات الثقة في الإدارة:

وتتجزأ إلى ما يلي:

✓ **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وتتجزأ إلى:

- عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

- عدالة إجرائية: وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

✓ **الدعم التنظيمي:** وهو تتمين المنظمة لإسهامات عامليها واهتمامها بمصالحهم الشخصية وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير التدريب في المجال الذي يرغبون فيه<sup>3</sup>.

وبما أن هناك اختلاف في أبعاد الثقة التنظيمية بين الباحثين سيتم تحديد بعضها حسب

الباحث في الجدول التالي:

<sup>1</sup> حياة سرير الحرتشي، كريمة ربحي، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-NCA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 268.

<sup>2</sup> كهينة رشام، أحمد جميل، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري-دراسة ميدانية في مؤسسة كندور ببرج بوعربريج-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص 248.

<sup>3</sup> علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

جدول رقم(01) يمثل مختلف أبعاد الثقة التنظيمية حسب الباحثين.

الأبعاد	الباحث
البعد الإدراكي، البعد العاطفي.	Mayer et al 1995
القدرة، النزعة الخيرية، الأمانة، المعولية	Mayer and Davis 1999
القدرة، الاتصال المفتوح، الاهتمام بالعاملين، المعولية، الاشتراك بالأهداف، القيم والمعتقدات.	Shock ley-Zalabak 2000
الكفاءة، النزعة الخيرية.	Levin and cross 2005
الابتكار وتأكيد الذات، توافر المعلومات، القيم السائدة، سياسات الأفراد.	الطائي وأخرون 2013

المصدر: طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية

لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-28(2).

خامسا: مراحل تطور الثقة التنظيمية:

تمر الثقة التنظيمية بمرحلتين أساسيتين هما: الثقة الأولية والمستوى العالي للثقة، وهاتان

المرحلتان كما يلي:

5-1- الثقة الأولية:

تعتمد الثقة الأولية على ميل الفرد نحو الثقة بالطرف الآخر، حيث لا يكون هناك أي خبرات أو معرفة مباشرة بالطرف الآخر، وترى الثقة الأولية أن الأفعال والسلوك المستقبلي للأخرين يفترض فيه جدارة هذا الفعل وذلك السلوك، والثقة الأولية عند بعض الباحثين يفترض أنها ثقة مستواها منخفض، بينما يرى آخرون أن الثقة الأولية تتميز بارتفاع مستوى الثقة، ويوجد عنصران محددان للثقة الأولية هما المخاطرة والاعتمادية.

5-1-1- المخاطرة: وتعرف بأنها إدراك احتمال وجود خسائر كما يفسرها صناع القرار ويتضمن مفهوم

المخاطرة هنا عدم التأكد من الأوضاع البيئية وعدم التأكد من النواتج، إن عدم التأكد من أن الطرف الآخر سوف يتصرف وفقا لما هو ملائم فهو مصدر المخاطرة، وبهذا فإن تحمل المخاطرة يدعم الشعور بالثقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منصور تجاني، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص48



**5-1-2- الاعتمادية:** ويقصد بها توافر كل طرف على الآخر، حيث أن الاهتمامات من أحد الأطراف لا يمكن أن تنجز بدون الطرف الآخر، وقد حددا "Shepherd and Sherm" نوعين من الاعتمادية هما:

- المستوى العميق من الاعتمادية: وفيه تزداد حساسية أحد الأطراف لسلوك الطرف الآخر، التي تبني على سرعة التأثير بأفعال الطرف الآخر.

- المستوى السطحي من الاعتمادية: حيث تقل فيه حساسية أحد الأطراف لسلوك الطرف الآخر.

إن مستوى الثقة سواء بين الأفراد أو المنظمات يتطلب مستوى مخاطرة ومستوى من الحساسية لأفعال الآخر حتى يحدث المستوى العميق أو السطحي من الاعتمادية.

### 5-2- المستوى المرتفع للثقة:

هذا المستوى يحدث من خلال المعرفة بالطرف الآخر، حيث أن ارتفاع مستوى الثقة إنما يبني على الرغبة في الاعتماد على الطرف الآخر، وهذا من خلال المعرفة بهذا الفرد ومعتقداته وهو ما يطلق عليه معتقدات الثقة، والمعرفة بالطرف الآخر إنما تعتمد على عناصر أساسية هي الأمانة، العناية، الجدارة<sup>1</sup>.

### سادسا: أنواع الثقة التنظيمية:

إن ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل، وقد تهز هذه الثقة متى ما شعر المرؤوس أن المنظمة لا تقدر جهوده أو لا تكافئه بعدالة، مما يجعل توقع إدراك الثقة يختلف وفقا لنوعها وذكر "Robznz" وكذلك "Das and Teng" تقسيما لأنواع الثقة التنظيمية تمثل في الثقة من خلال المنع، الثقة من خلال المعرفة، الثقة من خلال المعرفة، الثقة من خلال العاطفة، الثقة التعاقدية والثقة المكشوفة<sup>2</sup>، وانطلاقا مما سبق سيتم التطرق إلى أنواع هذا التقسيم كالاتي:

#### 1- الثقة من خلال المنع:

هذا النوع من الثقة من أكثر العلاقات هشاشة، وأي مخالفة أو عدم توافق يمكن أن يؤدي إلى القضاء عليها، كما ويكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة، والأفراد هنا يفعلون ما يقال لهم بسبب الخوف من العقاب والنتائج في حالة عدم القيام بالتزاماتهم في العمل، كما وتوضح في هذه العلاقة حسابات الربح

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup>عطية لعون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة. وكمثال على هذا النوع من الثقة العلاقة بين العامل الجديد ومديره، حيث أن العامل سوف يثق برئيسه رغم عدم وجود خبرة سابقة لتكون أساس هذه الثقة وهذا بسبب السلطة التي يمتلكها الرئيس وقدرته على العقاب في حالة عدم الالتزام بالعمل<sup>1</sup>.

### 2- الثقة من خلال المعرفة:

حيث تعتمد أغلب العلاقات التنظيمية على أساس الثقة المعرفية، أي الثقة التي تعتمد على توقع السلوك الذي يظهر نتيجة لتاريخ من التفاعلات، وتظهر هذه الثقة حينما تتوفر معلومات كافية حول شخص ما لفهمه بشكل كاف، وتكون قادرا على التوقع الصحيح لسلوكه المحتمل.

### 3- الثقة من خلال العاطفة:

هذا النوع من الثقة هو الذي يبحث عنه المدراء في فرق العمل، ويمكن التوصل إليه حينما تكون هناك رابطة عاطفية وشعورية عميقة بين الأعضاء في المنظمة، كما ويجعل كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة وإرادة العضو الآخر كما ويعوض عنه في التعاملات بين الاعضاء، وهذا نتيجة للتطابق في النوايا والسلوك وتقدير رغبات وحاجات بعضهم<sup>2</sup>.

### 4- الثقة التعاقدية:

هذا النوع من الثقة أساسي لاستمرار المعلومات بين الأعضاء، والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تصورا ضمنيا، هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية وقد وصفه "Glasser" بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأعضاء في السلوك والعلاقات، كما تجدر الإشارة إلى أن درجة المخاطرة في هذا النوع من الثقة تكون متدنية لأنه يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والمعتقدات والقيم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص241، 242.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص242، 243.

<sup>3</sup> عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص ص61، 62.

### 5- الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للأخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، إن هذه الثقة المتبادلة والمبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية إيجابية تؤدي إلى الانسجام والتعاون والتكامل داخل المنظمات، فهذه الثقة على مستوى التنظيم والمهام تتضمن المشاركة في المعلومات والحقائق والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام فتؤدي إلى بناء سلوكيات تساهم في مواجهة وكذلك حل المشكلات التنظيمية<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن للثقة التنظيمية عدة أنواع مختلفة، كما أن لكل نوع دور محدد وأهمية معينة للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ نوعاً ما أن هذه الأنواع مرتبطة ومكلمة لبعضها البعض، أيضاً لكل نوع خاصية تميزه عن النوع الآخر فالثقة من خلال المنع تتصف بأن علاقاتها تتصف بالهشاشة، أما الثقة من خلال المعرفة فهي ما تعتمد عليها أغلب المنظمات في علاقاتها، والثقة من خلال العاطفة هي الثقة تعتمد على المشاعر والعاطفة إضافة إلى أنها النوع المطلوب من قبل الإدارات والمؤسسات، والثقة التعاقدية فهي نوع أساسي لأنها الجسر الذي يحرك التفاعلات بين الأعضاء ويضمن استمرار المعلومة، أما فيما يخص الثقة المكشوفة فهي تتميز بأنها تعبر عن مجموع التوقعات التي يحملها الفرد نحو الطرف الآخر وأنها مبنية على إظهار الأفكار والآراء بالإضافة إلى أنها تضمن صفة المشاركة بين الأعضاء داخل المنظمة.

### سابعاً: قواعد بناء الثقة التنظيمية وسبل بنائها:

#### 7-1- قواعد بناء الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية إحدى المتطلبات لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، وتعتبر متطلب أساسي للتحول من الاعتماد على المعلومات والمعرفة، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل زعزحته أو تحطيمه<sup>2</sup>. وتأسيساً على ما ذكر نذكر أهم هذه القواعد كما يلي:

<sup>1</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص630.

- ❖ **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** فليس من الحكمة أن يثق فرد بأشخاص آخرين لا يعرفهم ولم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، كما لا توجد أهداف مشتركة بينهم<sup>1</sup>.
- ❖ **محدودية الثقة:** فالثقة بلا حدود هذا يعني ثقة غير واقعية، فلا بد من وجود حدود معينة بين الأعضاء تحكم الثقة لتجنب المنظمة المخاطرة<sup>2</sup>.
- ❖ **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف الضرورية للاستقرار تمثل قدرة على التغيير أيضا. وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم. وهذا ما يلزم الجماعات المتجانسة أن تكون مرنة بشكل كاف للتكيف مع التغيير عندما تتطلب بعض الأوقات ذلك.
- ❖ **تناقض الثقة التنظيمية:** جاء بهذه القاعدة "louis bornes" والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت ذاته من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق<sup>3</sup>.
- ❖ **الثقة تتطلب الحزم:** حيث إذا أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على تجديد الذات وثبتت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
- ❖ **الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:** وهذا من أجل أن يعمل جميع الأفراد فيجب أن تتكامل وتلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة<sup>4</sup>.
- ❖ **حاجة الثقة إلى الاتصال:** يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، فالثقة ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة على مستوى عال من الاتصال من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل

<sup>1</sup> نور يسري محمد طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص42.

<sup>2</sup> أسماء زهري عبد الله زايدن الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص13.

<sup>3</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص73، 75.

<sup>4</sup> الهاشمي بعاج، رميلة العمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد11، العدد1، 2020، ص307.

فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط ولكنها أيضا تساهم في تعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر في الاستراتيجيات التنظيمية.

❖ **الثقة تتطلب تعددية القادة:** إن من الصعوبة بمكان، إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية القادة، فمن الصعوبة أن يقوم شخص واحد بجميع المتطلبات<sup>1</sup>.

### 7-2- سبل بناء الثقة التنظيمية:

يمكن بناء الثقة التنظيمية وتطويرها والمحافظة عليها من خلال ما يلي:

- احترام القائد للمرؤوسين، وإظهار اهتمامه الكافي بأمورهم الشخصية والمهنية.
- توفير الاتصال الدائم والمفتوح ووضوح المهام والمسؤوليات وتدريب وتطوير العاملين وحسن الإشراف عليهم.
- مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات وتعزيز مشاركتهم في النشاطات المختلفة.
- تفويض السلطة ومنح المرؤوسين مجالاً للتصرف بحرية.
- توفير بيئة تنظيمية آمنة ومستقرة ومعاملة وتقنين عادلين.
- توفير المعلومات والحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعود خاصة من قبل الإدارة العليا والقائد أو المسؤولين المباشرين<sup>2</sup>.
- إشعار العاملين بالكرامة الإنسانية في التعامل معهم ووضع حاجاتهم في الاعتبار<sup>3</sup>.

### ثامنا: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الثقة التنظيمية نجد ما يلي:

<sup>1</sup> هبة عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص27.

<sup>2</sup> الزهراء علالي، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دراجة، أدرار، 2021/2020.

<sup>3</sup> محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد93 (الجزء الثاني)، أكتوبر2016، ص218.

- **عامل الشك:** ومن أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة من الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
- **عامل الأناية:** إن الخصائص المشكلة لهذا العامل هي التوقع والمصادقية العامة ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيم عليه المصالح الذاتية وحدها<sup>1</sup>.

أما حسب محمد عيد عتريس (2016) هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الثقة التنظيمية منها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
  - أنماط الاتصال ومدى توفر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع.
  - السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية.
  - السمات المتغيرات والخصائص الشخصية للقائد أو المدير.
- هذا وقد أضافت بعض الدراسات عوامل أخرى وهي: العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، إضافة إلى المشاركة في صنع القرار، الإبداع وتحقيق الذات<sup>2</sup>.

### تاسعا: أسباب ونتائج فقدان الثقة التنظيمية:

#### 9-1- أسباب فقدان الثقة التنظيمية:

- هناك عدة أسباب تساهم في فقدان الثقة التنظيمية في المؤسسة نذكر منها ما يلي:
- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
  - شيوع الأغراض والأهداف الخفية بين الأعضاء.
  - كثرة حديث الأفراد عن بعضهم خاصة خارج الاجتماعات.
  - منح فريق العمل مكافآت ليست قيمة.
  - نقص الاتصالات بين الأعضاء.
  - تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
  - انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حياة سريير الحرتشي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup> سمية جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص 106، 107.

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 165، 166.

## 9-2- نتائج فقدان الثقة التنظيمية:

يؤدي فقدان الثقة التنظيمية إلى نتائج نوجزها فيما يلي:

- ضعف الالتزام: ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالالتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.
- انخفاض رضا العاملين: فالموظف الذي يفقد ثقته بزملائه أو بالرئيس أو المنظمة، يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يترك الوظيفة.
- تعطيل قنوات الاتصال: فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، فسيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرارات، فينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحذرة بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين المنظمة مما يعطل قنوات الاتصال.
- كلمات جوفاء وصور غير واقعية: فإذا لم تترجم أقوال الرؤساء والمنظمة لأفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى، وتقل ثقة العاملين بالرئيس والمنظمة<sup>1</sup>.

## عاشرا: نماذج الثقة التنظيمية:

لقد حاول عدد من علماء الإدارة تصميم نماذج للثقة التنظيمية، تساعد المؤسسات على فهم الأبعاد المؤسسات على فهم الأبعاد الأساسية للثقة، كانت هذه النماذج تركز على جوانب مختلفة، ونلخص أبرز تلك النماذج كما يلي:

### 1- نموذج الثقة الحلزونية:

قدم "Zand" نموذجا لتعزيز الثقة التنظيمية المتبادلة بين طرفين، إذ أوضح أن الثقة تتطور عن طريق عملية دائرية متبادلة لتعزيز العلاقة، وتبدأ من توقعات أحد الأطراف عن سلوك الطرف الآخر وتندرج عن طريق حركة لولبية للثقة صعودا ونزولا اعتمادا على محركات معينة للثقة مثل كشف المعلومات، تقاسم التأثير المتبادل، أو ممارسة الرقابة<sup>2</sup>.

### 2- نموذج الثقة التكاملية:

قدم كل من الباحثين "Mayer, Davis, Shoorman" نموذجا لوصف الثقة وكيفية تشكلها بين الأفراد بين الأفراد (الواثق والموثوق به)، حيث أن مستوى الثقة ومستوى المخاطرة المدركة في موقف

<sup>1</sup> أسماء بيارين، محمود أبو سمرة، ثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد (2)، 2018، ص16.

<sup>2</sup> حياة سرير الحريشي، مرجع سبق ذكره، ص155.

معين سيقودان إلى المخاطرة في العلاقة بين الطرفين، وميل الواثق بالثقة وإدراكه بجدارة الثقة لشخص آخر هي عوامل أساسية في تعزيز مدى الثقة.

### 3- نموذج سلوك الجدارة بالثقة الإدارية:

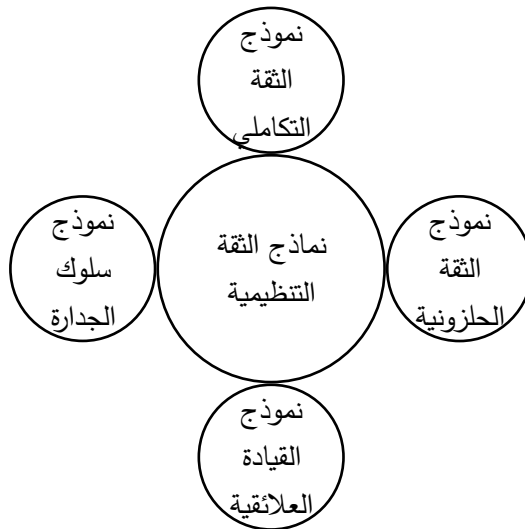
حيث قدم كل من الباحثين "Whittener, Brodit, Korsgar" نموذجا يصف الإجراءات الإدارية التي تمثل اساس الثقة، وأن الأنشطة الإدارية هي التي تمثل أساس الثقة، والمدير هو المسؤول الاول عن البدء بتشكيل علاقات الثقة، واعتمد هذا النموذج على نظرية تفسير علاقات الثقة الإدارية، وهي نظرية التبادل الاجتماعي التي تصف التبادلات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية بين الطرفين لتكوين الثقة<sup>1</sup>.

### 4- نموذج القيادة العلائقية:

ما يميز هذا النموذج أنه يركز على ثقة القائد بمرؤوسيه أي أنه أعطى دورا أكثر فعالية لمتلقي الثقة.

هذه النماذج وإن اختلفت بأساليبها اجتمعت على معالجة إدارة الثقة داخل المنظمة، وهذا برؤية محددة من الممكن أن تؤثر في سلوك الافراد بعضهم ببعض بما يعزز إقامة العلاقات التعاونية المتبادلة بين جميع الافراد وصولا إلى نجاح عملية بناء الثقة داخل المنظمة<sup>2</sup>. والشكل التالي يلخص هذه النماذج:

شكل رقم (02) يمثل نماذج الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup>منصور تجاني ، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص52

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص53.



## خلاصة الفصل:

في ختام هذا ومن خلال ما تم تقديمه وطرحه في هذا الفصل المتعلق بالثقة التنظيمية تبين لنا أن هذا الموضوع قد كان محل اهتمام العديد من الدراسات في مختلف المجالات خاصة منها المتعلقة بالجانب الإداري، فالثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة -سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين ومشرفيهم أو حتى بين العاملين والإدارة- عنصر هام وحاسم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وفقدتها أو غيابها يؤدي ذلك إلى التأثير على العلاقات داخل المنظمة وهذا ما سيتسبب في ظهور مشكلات ونتائج سلبية قد تهدد المنظمة ومكانتها.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: الجذور التاريخية لمفهوم الالتزام التنظيمي

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

خامساً: مراحل الالتزام التنظيمي

سادساً: مؤشرات الالتزام التنظيمي

سابعاً: العوامل المثرة في الالتزام التنظيمي

ثامناً: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

تاسعاً: آليات الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يمثل الالتزام التنظيمي إحدى التحديات التي تواجه معظم المؤسسات حالياً، نظراً لما له من أهمية، فهو يعتبر الواجهة الأساسية التي تعبر عن مدى ارتباط وتمسك الفرد بالمؤسسة وبقائه واستمراره فيها، ولهذا حظي الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الدارسين في مختلف الاتجاهات والتخصصات وانطلاقاً مما سبق جاء هذا الفصل من أجل التعرف أكثر على الالتزام التنظيمي من خلال التطرق إلى مختلف العناصر التي ترتبط به.

### أولاً: نبذة عن الجذور التاريخية لمفهوم الالتزام التنظيمي:

انبثق مفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة من 1920 حتى 1930 والتي شهدت تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف الارتباط بين العمال والمنظمة وذلك بفضل سلسلة التجارب التي قام بها " إلتون مايو" في شركة جنرال إلكتريك تجارب الهاوثورن، ثم جاءت المدرسة السلوكية في الإدارة لتعطي دفعا أكبر للالتزام التنظيمي في المؤسسات، حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج<sup>1</sup>.

لقد برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950 حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوازن القيم و الأهداف بين الطرفين<sup>2</sup>، هذا وقد أدرج مفهوم الالتزام في البحوث العلمية من قبل **FOOK** سنة 1951 الذي استعمله لبيان كيف يمكن المحافظة على النشاط داخل المنظمة فالالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة، أو رغبة الفرد في بدل طاقته وولائه للمنظمة.

ومن الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان " بوتر و سميث " سنة 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة وهو التعريف الذي اتفق عليه الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

ولقد اهتم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بالالتزام التنظيمي خلال العقود الأخيرة نظرا لاعتباره أساسا للنجاح التنظيمي للمنظمة ولأثار الإيجابية المتنوعة التي يحققها لها<sup>4</sup>.

### ثانياً : أهمية الالتزام التنظيمي :

برز الالتزام التنظيمي كمتغير مهم ومن المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حديثا ولتأكيد أهمية الالتزام التنظيمي وأثره في المنظمات فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من الكلف الاقتصادية والاجتماعية على

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد3، 2014، ص7.

<sup>2</sup> خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد ، 2018، ص472.

<sup>3</sup>فاطمة الزهراء بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مرجع سبق نكوه، ص7.

<sup>4</sup>خالد عبد دهليز، محمد أحد غالي، مرجع سبق نكوه، ص472.

- مستوى الفرد والمجموعات، وعلى جانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل كلف الغياب، انخفاض مستوى الإبداع، ترك العمل، انخفاض الدافعية للعمل، انخفاض السلوك التطوعي<sup>1</sup>.
- كما و يمكن ذكر اهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية :
- يساعد الالتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه.
  - يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف الملتزم سيكرس قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف الملتزم سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - يعد الالتزام التنظيمي للموظف أمرا مهما لأداء المؤسسة فهو يتجلى في مهارات الموظفين وادائهم وتغانيهم في أداء واجباتهم لتحقيق الغايات المحددة.
  - يعمل الالتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الأزمات كالارتفاع في معدل الغيابات و التسرب الوظيفي و انخفاض مستوى الأداء<sup>2</sup>.
  - يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، كما يعد التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
  - يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية في الإنتاجية.
  - يعد التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم، إذا فإن احتمال ترك العامل لعمله تكون ضئيلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استغلالية لآراء عينة من متخذي القرارات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالي-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص82.

<sup>2</sup>نصر الدين قعودة ، منيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين "دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"، مجلة نهار للاقتصاد والتجارة، المجلد4، العدد1، جوان2020، ص46.

<sup>3</sup>بشار حزبي، الاتصال التنظيمي، د ط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص111.

من خلال ما سبق ذكره عن أهمية الالتزام التنظيمي نلاحظ أنه يحظى بمكانة وأهمية كبيرين في المؤسسة من خلال ما يحققه من نتائج وأهداف تنظيمية، والالتزام المرتفع في المؤسسة يدل على انضباط العاملين وتلقيهم دافع للبقاء وهو ما يساهم في تطور المؤسسة أكثر وبقائها.

### ثالثاً : خصائص الالتزام التنظيمي :

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل اتجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، وعليه نلخص أهم ما يميز الالتزام التنظيمي عن غيره من الظواهر التنظيمية فيما يلي :

- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه، وهذا بسبب تفاعله مع مجموعة من المتغيرات<sup>1</sup>.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم و تجسد مدى ولأئهم لمنظمتهم.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>2</sup>.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاحلاص للمنظمة .
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/ 2015، ص120.

<sup>2</sup> سعاد مشري، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج، دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيس علي، الجزائر، 2016/2017، ص ص101،103.

<sup>3</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص13، 14.

- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد أسباب التعدد فيما يلي :

أن المنظمة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد معين.

عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات و التكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهداف وقيم تحاول تحقيقه، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً<sup>1</sup>.

إذا الالتزام التنظيمي وكغيره من الظواهر التنظيمية الأخرى يتصف بمجموعة من الخصائص تجعله مختلفاً عن باقي السلوكيات والتغيرات داخل المؤسسة، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي متغير وغير ثابت بسبب تفاعله وتأثره بعدة عوامل، كما أنه ظاهرة معنوية غير مادية تتجسد في سلوك الأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك الالتزام التنظيمي يتخذ وقتاً من أجل تحقيقه ووصوله إلى أعلى المستويات، وهو نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الإدارية أو التنظيمية، نجد أيضاً من بين الصفات التي يتميز بها الالتزام التنظيمي أنه متنوع الأبعاد لعدة أسباب مختلفة، هذا وسيتم التطرق إلى مختلف أبعاده لاحقاً.

#### رابعا : أبعاد الالتزام التنظيمي :

تختلف صورة الالتزام للأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباحثة والمحركة له أو على العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعد واحد رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>دليلي لحسن ، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020، ص742.

<sup>2</sup>علياء حسين عبيد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد37، 2015، ص332.

من ما تم تقديمه نرى أن اتجاه الدراسات من أجل تشخيص أبعاد الالتزام التنظيمي قد كان مختلفاً، وانطلاقاً من هذا سنحاول أن التطرق إلى بعض الأبعاد التي أشار إليها الباحثين تم الاتفاق فيها نوعاً ما على بعضها في أغلب الدراسات التي تم التعرف عليها في حدود إمكانياتنا البحثية. لقد قدم "Gardonet" نموذجاً لأبعاد الالتزام التنظيمي أطلق عليه نموذج الالتزام مدى الحياة وهي الولاء للمنظمة، المسؤولية اتجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار في العمل والإيمان بالمنظمة، وسنستعرضها بالتفصيل كما يلي:

### 1) الولاء للمنظمة: ويعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر

جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه<sup>1</sup>.

### 2) المسؤولية اتجاه المنظمة: وهي تعني الاحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم

الجيد الذي تقومه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي والمسؤولية إما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر أما الثانية فهي تعني الانتماء وبقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً يعني ذلك امتناعك عن ترك العمل للالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة<sup>2</sup>.

### 3) الرغبة بالاستمرار في العمل: إن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية

والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، إن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في

<sup>1</sup> إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص47.

<sup>2</sup> نماء جواد العيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد24، 2012، ص84.



السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث أن العامل استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تعريض أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له<sup>1</sup>.

**(4) الإيمان بالمنظمة:** ويعني هذا البعد مدى إيمان الأفراد بالمنظمة وقناعتهم بإرثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد عبر معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، والإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاح هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحا للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها<sup>2</sup>.

كما ونجد نموذجا آخر لأبعاد الثقة التنظيمية والذي يطلق عليه نموذج العناصر الثلاثية وقد تم التطرق إليه في العديد من الدراسات من قبل الباحثين والاتفاق على ثلاث أبعاد والتي تضم الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري وهي كالتالي:

**1. الالتزام الوجداني:** في هذا النوع من الالتزام نجد أن الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود أن يبقى بالمنظمة كجزء منها ومرتبب بشكل وثيق بها وتدفعه العاطفة للعمل والالتزام، حيث تكون العاطفة والارتياح هما المصدر الدافع للأداء، وهنا سوف يظهر العامل توجه إيجابي اتجاه منصبه أو مهامه وسيكون على استعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه أو وظيفته وتأتي هذه العاطفة أيضا من الخبرة التي حصل عليها من المنظمة ومعرفته الواضحة بشخصية المنظمة ومن فيها ويلاحظ أن خصائص الأفراد وخصائص العمل تلعب دورا في الدفع باتجاه الالتزام العاطفي للأفراد<sup>3</sup>.

إذا فإن هذا البعد يتميز بثلاث صفات وهي:

- اعتماد قوي وقبول لأهداف وقيم المنظمة.
- الاستقرار لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص85.

<sup>2</sup>قيس إبراهيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص83.

<sup>3</sup>نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسن، مرجع سبق ذكره، ص75.

- الرغبة القوية في استمرار عضويته في المنظمة<sup>1</sup>.
- 2. **الالتزام المعياري:** إن هذا البعد يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة لطبيعة العلاقات الاجتماعية بها، ويعرفه "جرينبرج وبارون" بأنه شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب ضغوط خارجية<sup>2</sup>.
- ومن بين السلوكيات الناتجة عن هذا البعد نجد:
  - شعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أخلاقي، و أن القيام بالأنشطة في المنظمة واجبة عليه.
  - الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو التزم عليه حتى لو كان على حساب نفسه<sup>3</sup>.
- 3. **الالتزام الاستمراري:** وقد تم اقتراح هذا البعد من قبل كل من "Allen and Meyer" ويشير هذا البعد إلى أن ما يوجه ويؤثر في درجة التزم الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي مدى ما تحققه له المنظمة من منفعة ومزايا في حال استمر في العمل فيها مقابل ما سيخسر عندما يقرر ترك منظمته والعمل مع منظمة أخرى ويستدل بذلك من أن ارتباط الفرد بالمنظمة هو ارتباط يقوم على المصلحة والمنفعة المتحققة جراء عمله بها بحيث تستمر هذه العلاقة بين الفرد والمنظمة ما دامت هذه المصالح والمنافع قائمة بما يفوق ما يمكن أن يحصل عليه من عروض تقدم له من منظمات أخرى<sup>4</sup>.
- إذا نجد ما يميز هذا البعد ما يلي:
  - يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة.

<sup>1</sup> عبد القادر طلحة ، يزيد قاده، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2021، ص347.

<sup>2</sup> يوسف عبد عطية بدر، محمد أبو جياب، علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بغزة، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 25، العدد 2، 2017، ص27.

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص242.

<sup>4</sup> أسامة سليمان علي الصلاحين ، عبد إله إله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التعاون والتخطيط الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، عدد 1، 2019، ص94.

- يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما<sup>1</sup>.

ومن بين بعض أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين نجد ما يلي:

**جدول رقم(02) يمثل الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي**

أبعاد الالتزام التنظيمي	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة.</li> <li>- الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.</li> </ul>	<p>Angle and Perry 1981</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطاعة وهي الاندماج بسبب حوافز خارجية محددة.</li> <li>- المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة.</li> <li>- الاندماج وهو يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.</li> </ul>	<p>O'Reily and Chatman 1986</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة.</li> <li>-الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائداً تناسب مساهمته في المنظمة.</li> <li>-الالتزام الناتج عن ادراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة ضغوطات بيئية.</li> </ul>	<p>Penly and Gould 1988</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوجداني وهو ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والاندماج في المنظمة.</li> <li>- الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة.</li> <li>-المعياري وهو الشعور بالالتزام والاجبار للاستمرار بالوظيفة داخل المنظمة.</li> </ul>	<p>Mayer and Allen 1991</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمي وهو الايمان وقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل جهد للمنظمة.</li> <li>- الاستمرار وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة.</li> </ul>	<p>Mayer &amp; Schoorman 1992</p>

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص243.

<p>-الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء والانتماء والمحبة.</p> <p>-الاستمراري وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان.</p> <p>-الأخلاقي وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال تنبيه لأهداف وقيم ورسالة المنظمة.</p>	<p>Jarosetal 1933</p>
---	-----------------------

**المصدر:** علي أحمد المصاورة ، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص51،52.

على ضوء ما ذكر نلاحظ أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتعدد وتتوسع حسب اتجاهات الباحثين، كما و نجد اختلافات في تحديدها بين الباحثين وهذه خاصية مميزة للالتزام التنظيمي، وهناك أسباب مختلفة لتعدد هذه الأبعاد مثل ما تم ذكره في خصائص الالتزام التنظيمي في العنصر السابق.

#### خامسا: مراحل الالتزام التنظيمي:

يستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا، وهذا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة<sup>1</sup>. لم يكن هناك إجماع على مراحل تكون الالتزام التنظيمي لدى العامل من قبل العلماء والباحثين وتباينت آراءهم حول ذلك، لكن كانت هناك نظرة موحدة على أن العامل لكي يصل درجة معينة من الالتزام يجب أن يمر بمراحل مختلفة. انطلاقا مما سبق سنقوم بعرض مختلف المراحل لعدة باحثين وفق عدة تصنيفات وهي كالآتي:

#### التصنيف الأول: مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند "Bouchnan":

لقد أشار "Bouchnan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وذلك على النحو التالي:

- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، وفي تلك الفترة يكون اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في

<sup>1</sup>إيلي منى فاضل، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال، كلية الأعمال الشرق الأوسط، الأردن، حزيران 2021، ص24.

المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذات<sup>1</sup>.

ويقول "Bouchnan" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تتكون عنده في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف نجد: تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة أو نمو الاتجاهات اتجاه لتنظيم.

- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، كما ويتبلور وضوح العمل للعمل والمنظمة.
- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلا مالا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم وهذا من خلال المرور بالمرحلتين السابقتين، ثم بعدها يبدأ بالانتقال إلى مرحلة النضج<sup>2</sup>.

#### التصنيف الثاني: مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند Porter وMowdy:

بين كل من "Porter و Mowdy" في دراستهما عام 1982 أن تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين في منظماتهم ويمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي:

- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المنظمة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته لظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يتبعها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية التزامه له والانخراط عضوا في المنظمة.
- مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه و انخراطه

<sup>1</sup>إيمان جميل الصالح، علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد3، العدد2، 2019، ص15.

<sup>2</sup>أوغيدني أحلام، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة عزابه ولاية سكيكدة" ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص65.

الاجتماعي، وتتمثل فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة<sup>1</sup>.

**التصنيف الثالث: مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند أوريلي O'reilly:**

أشار O'reilly أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام:

- مرحلة الإذعان: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة الاتساق: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- مرحلة التدني: حيث يعتبر الفرد أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافًا وقيمًا خاصة به، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف والقيم<sup>2</sup>.

**التصنيف الرابع: مراحل تكوت الالتزام التنظيمي عند Welsh and Levon:**

يبين Welsh and Levon أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتكون ويتطور في مرحلتين هما:

- مرحلة الالتحاق بالمنظمة: التي سيعمل فيها الفرد، فإذا ما أتيح للعامل أن يختار فإنه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشجع حاجاته وتحقق رغباته وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: إذ يكون الفرد فيها متمسكًا بالعمل في منظمته، وحريصًا على أن يبذل أقصى ما لديه من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بانتماء حقيقي للمنظمة، وبرغبة مؤكدة للبقاء فيها<sup>3</sup>.

استنادًا لما سبق ذكره يتضح أنه أن عدد مراحل تكون الالتزام التنظيمي يختلف من تصنيف إلى آخر، فنجد أن التصنيف الأول والثاني والثالث قد ميز ثلاث مراحل للوصول إلى درجة معينة من الالتزام التنظيمي على عكس التصنيف الرابع فنلاحظ أنه اكتفى بمرحلتين فقط لتكوين الالتزام التنظيمي والذي يمكن القول أن الفرد من خلال مرحلة واحدة فقط يمكنه الوصول إلى الالتزام

<sup>1</sup> صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، شهادة دكتوراه في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 10، 11.

<sup>2</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/04/30، ص 25.

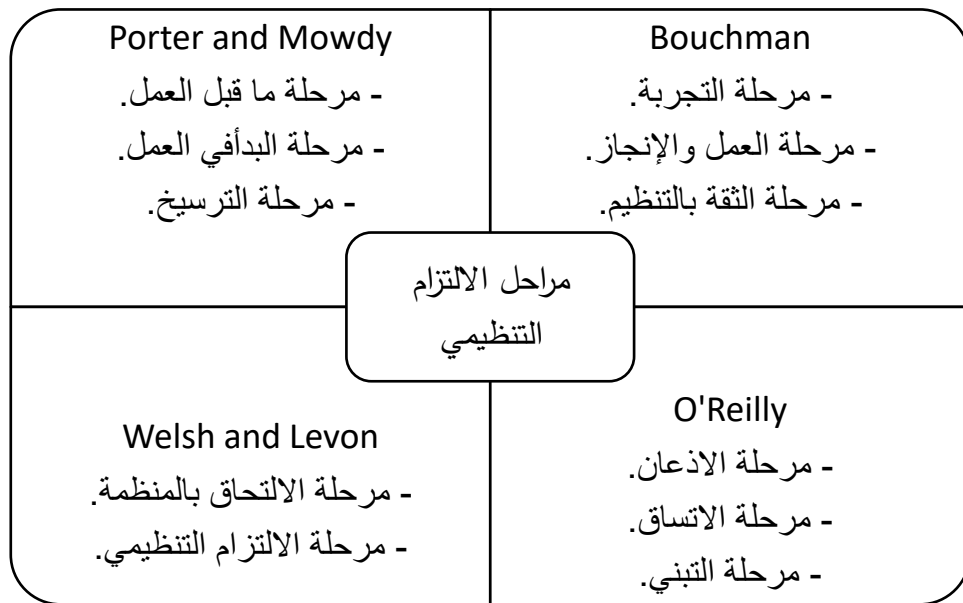
<sup>3</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 8.

التنظيمي وهي المرحلة الثانية والأخيرة لهذا التصنيف، كما وتجدر الإشارة أيضا إلى أن التصنيف الأول قد حدد نوعا ما المدة الزمنية اللازمة لكل مرحلة من مراحل تكوين الالتزام التنظيمي، على غرار التصنيف الثاني والثالث والرابع الذين لم يتطرقوا لذلك وكانت مراحل الالتزام لديهم مراحل متتابعة تمر بعدة تفاعلات وسلوكيات.

انطلاقا مما سبق ويمكن تلخيص التصنيفات المختلفة لمراحل تكون الالتزام التنظيمي عند

مختلف الباحثين حسب الشكل التالي:

شكل رقم (03) يبين مختلف التصنيفات لمراحل تكون الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

سادسا: مظاهر وجود وضعف الالتزام في المؤسسة:

1- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

- درجة توحيد العاملين في لمنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
- الدفاع عن المنظمة في أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.

- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في الكثير من الأحيان<sup>1</sup>.
- العمل بتقاني وحماس وبذل جهد أكبر.
- انتظام الحضور للعمل والإخلاص لمنظمة.
- 2- مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:**
- هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:
- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- عدم توافر حلقات الجودة.
- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
- انخفاض إنتاجية الموظف.
- كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين إلى منظماتهم<sup>2</sup>.
- ظهور صراعات بين أعضاء المنظمة.
- بروز ظاهرة الغياب عن العمل والتأخر.
- اللامبالاة في العمل والغيابات.

#### سابعا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد المجالات لرئيسية التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي، وباعتبار أن متغيرات السلوك في المنظمة ترتبط وتتأثر ببعضها بشكل كبير كونها تدرس التصرفات ومصادرها لدى الفرد والمنظمة والجماعة، لذلك أصبح لازماً أن يظهر ترابط بين تلك المكونات، وقد كان الالتزام التنظيمي عنصر أساسي يتفاعل مع المتغيرات التنظيمية سواء تلك المرتبطة بالفرد أو الجماعة أو المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص24.

<sup>3</sup> ماجد قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة العلوم الادارية، مجلد11، عدد5، 2015، ص126.



لقد تنوعت العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي باختلاف الدراسات، ونظرا لكثرتها سنحاول عرض بعض العوامل التي تطرق إليها مجموعة من الباحثين وهي كما يلي:

### 1- خصائص الفرد أو السمات الشخصية:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول الخدمة، مستوى التعليم، الجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

-السن: ويشير الوزان(2006) أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فكلما زاد عمر الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، بحيث يستطيع أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي، والبحث عن عمل في منظمة أخرى، مما يعني قدرا كبيرا من الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد.

-مدة خدمة الفرد بالمنظمة: فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كلما كان هناك ارتباط بها بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد اتجاه زملائه وعلاقاته اتجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته بها.

- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم طرديا أو عكسيا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة الطردية أنه كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميولات واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي. بينما العلاقة العكسية فيرجع السبب في أنه كلما توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض<sup>1</sup>.

- الجنس والحالة الاجتماعية: يتبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاما من الرجال، كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والالتزام الأخلاقي، أما الالتزام الاستمراري وعلاقته بالحالة الاجتماعية فقد أظهرت النتائج أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الموظف غير المتزوج.

<sup>1</sup>يوسف سيقي، محمد مزيان، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 49.

- دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وأن هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

## 2- الخصائص المتعلقة بالوظيفة:

ويمكن ذكرها كما يلي:

- سمات مرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد: (صراع الدور، غموض الدور، وعبئ الدور): لقد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلباً التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤدي الفرد زاد التزامه به. ولقد كشفت دراسات بعض الباحثين عن العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي، حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

- القيادة: يزداد الالتزام التنظيمي مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، من خلال اتباع علاقات انسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامهم بمصالحهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واحترامهم وتقدير آرائهم بصورة عادلة. كما أن عدالة المشرف لها آثار مباشرة على سلوك العامل، بالإضافة إلى أن شعور العامل بعدالة مشرفه يزيد من ثقته في الإدارة وكذلك الأداء الجيد، وبدون شك الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي والتقليل من نسبة الرغبة في ترك المنظمة.

- الأجر: تشير بعض الدراسات لأثر مستوى الأجر على سلك العامل، إلى وجود علاقة بين مستوى الأجر وبين مستوى الدافعية نحو العمل، الالتزام، معدل لغيابات. وعليه فإن إشباع حاجات الفرد يزيد من

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص49.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، د ط، دار الجامعة، مصر، 2005، ص219.

ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، وقيمة الراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل يعد المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته<sup>1</sup>.

- جماعة العمل: توصل "ستينغلمبر وأخرون **Stinglhamberetal**" إلى أن الجماعة تلعب دورا هاما في تحديد الالتزام التنظيمي عند الفرد سواء كان هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعة العمل نفسها، وبالتالي من الضروري أن يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددا في سبيل تحقيق هذا الهدف ومنه فإن درجة إدراك الفرد بأهداف الجماعة تؤثر على درجة التزه التنظيمي.

- طبيعة عقد العمل: لقد أظهرت الدراسات أن العمال أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمال الدائمين، مع ملاحظة أن العمال المؤقتين أو الغير دائمين في عض المؤسسات قد يبذلون جهودا كبيرة جدا حتى يجذبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تثبيتهم في مناصبهم<sup>2</sup>.

- ضغوط لعمل: إن لضغوط العمل انعكاسات سلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وتتسبب ضغوط العمل في انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإرهاق والقلق والفشل والتشاؤم بالمستقبل، كما تؤدي إلى التغيب عن العمل وضعف الالتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

- عوامل خاصة بالهيكل التنظيمي: تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام حيث أن بعض المنظمات ربما تتطلب من المدير بدل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية"، شهادة ماجستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2 أبو القاسم عبد الله، 2015/2014، ص94.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص95.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص51.

المنظمة كانت هناك جماعة أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدم أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم<sup>1</sup>.

كما ويمكن ذكر العوامل المؤثرة على الالتزام وفق عدد من الباحثين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يمثل مختلف العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

نوع التأثير	العوامل المؤثرة	الدراسة
الأكثر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم.	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس).	Kumar and Giri, 2009.
الأكثر تعليما أكثر التزاما.	المستوى التعليمي للموظف.	Al-Hussami, 2009.
الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكثر سنا أكثر التزاما.	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره.	Mor Barak and Cho, 2008.
أثرها إيجابي على الالتزام التنظيمي.	مقدار دعم المنظمة.	-Al-Hussami, 2009. -Fu etal, 2009. -Meyer etal, 2009. -Grant etal, 2008.
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	العدالة التنظيمية.	-Meyer etal, 2002. -Mogashi and Chang, 2009. -Evlen and Guneser, 2008.
- القيادة الحرة تقلل الالتزام التنظيمي. - القيادة الديمقراطية والتحولية تزيد الالتزام التنظيمي.	نمط القيادة.	Meyer etal, 2002.
أثرها إيجابي على الالتزام	المسؤولية المجتمعة للمنظمة.	Turker, 2009.

<sup>1</sup>أحلام أوغيدني، مرجع سبق ذكره، ص76.

التنظيمي.		
أثرها إيجابي على الالتزام التنظيمي.	وضوح الأدوار داخل المنظمة.	جودة واليافي، 2006.
أثرها سلبي على الالتزام التنظيمي.	توفر يدیل آخر للعمل أمام الموظف.	-Grant and Rosso, 2008. -Meyer etal, 2002.
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع.	Mogashi and Chang

المصدر: علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

مما تم ذكره والتطرق إليه من خلال العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي نلاحظ أنها تتعدد وتتنوع عبر عدة خصائص إن صح القول، فمنها ماهي متعلقة بالفرد ذاته وما تكون مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل، كما نجد أيضا أن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي تختلف حسب كل باحث والدراسة التي قام بها، في النهاية فإن لكل عامل نوع تأثير محدد على الالتزام التنظيمي للفرد في المنظمة.

### ثامنا: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي:

يؤثر الالتزام على حياة الفرد الوظيفية في منظمته بشكل كبير، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به فإن ذلك يصب في صالح التنظيم، فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يعظم الشعور لديه بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، وهذه النظرة الإيجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد تتمثل في عدة سلوكيات<sup>1</sup>. انطلاقا من هذا سنتطرق إلى مختلف آثار الالتزام التنظيمي على جميع المستويات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة وأخيرا على مستوى المنظمة وهذه الآثار منها ما هو إيجابي وما هو سلبي، هي كالتالي:

<sup>1</sup> حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 2، يونيو 2018، ص 132.

### 1- آثار الالتزام على مستوى الفرد:

- الآثار إيجابية: تؤكد النتائج أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف لحياة الفرد، وأيضا أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافأة التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا أيضا على مكافأة أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل جهد أكبر<sup>1</sup>.

-الآثار السلبية: تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد<sup>2</sup>.

### 2- آثار الالتزام على مستوى مجموعات العمل:

- الآثار الإيجابية: بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظى باهتمام يذكر من جانب الباحثين، وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبدل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التمسك بينها.

<sup>1</sup> سالم العياشي، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية- دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، شهادة ماجستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013، صص114، 115.

- الآثار السلبية: نجد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل كما يلي:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى "Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ويرون المنظمة بصورة أفضل.
- إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى<sup>1</sup>.

### 3- آثار الالتزام على مستوى المنظمة:

- الآثار الإيجابية: وتتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل الدوران، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير.
- زيادة جاذبية المنظمة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذو المهارات العالية، ويجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية أو سلبية وذلك في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل، والمنافع التي يحصل عليها العمال من المنظمة، وتكلفة الحصول عليها<sup>2</sup>.

- الآثار السلبية: وتتمثل النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى عدم مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، وهذا ما تم التوصل إليه في دراسة قام بها أحد الباحثين في

<sup>1</sup> حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة "شهادة ماجستير"، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص96.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص97.

شركة "جنرال موتورز"، فوجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تتخفف لديهم القدرة على الابتكار<sup>1</sup>.

### تاسعا: آليات تنمية الالتزام التنظيمي:

من أجل الحصول على التزام تنظيمي عالي من طرف العاملين اتجاه مؤسساتهم وفق مداخل محددة لابد من تنمية وتعزيز وتدعيم هذا الالتزام على النحو التالي:

1- بناء ثقافة الالتزام التنظيمي: مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة.

أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

ومن بين الممارسات التي تساعد في ذلك نجد:

- ضمان معاملة طيبة وعادلة: وذلك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد والعادل مع كل العاملين في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك.

- إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العامل بالأمان مثلا تتبع المؤسسة سياسة أو نظام التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يشعر بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص91.

<sup>2</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص180.

<sup>3</sup> هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية" دكتوراه في الإدارة العامة، أطروحة مقدمة لجامعة سانت كليمنتس St-clements العالمية، بغداد، 2013، ص100.



- وضع نظام مناسب لحوافز: ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، تجدر هنا الإشارة إلى المنظمات لحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين<sup>1</sup>.

- القيم المشتركة: حيث سيكون الالتزام الشعوري عالياً إذا ما اعتقد العاملون بأن قيمهم وقيم المنظمة مشتركة هذا الذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.

- الثقة: وتعني وضع الإيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.

- الشمولية التنظيمية: فيزداد الالتزام عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد<sup>2</sup>.

2- الإثراء الوظيفي: وهو إعادة تصميم الوظيفة التي تسند إلى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة في العمل ليكون الناتج شيئاً ذا قيمة واضحة، ويتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج عمليات إلى العمل المعين كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى، ويعني ذلك زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لديه.

3- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين، بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة، وتحاول المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها<sup>3</sup>.

4- استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة): بمعنى استقطاب العمال الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة، حيث كلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة (والتي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاماً<sup>4</sup>. فإن المؤسسات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص 175.

<sup>2</sup> ياسر عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص 21.

<sup>3</sup> سعاد مشري، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 211.

هي على الأرجح التي تجد التزام قوي بين هؤلاء الذين تم استقطابهم بفاعلية، ولهذا يجب أن نعرف أن الالتزام التنظيمي هو سلوك يمكن التأثير فيه عن طريق الأعمال الإدارية<sup>1</sup>.

5- وضوح الأهداف والأدوار: حيث كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنبا للصراع في حال تحديد للأدوار<sup>2</sup>.

6- الاهتمام بالمناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. هذا ويتم منح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي وهو ما يدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

إنه ومن أجل تحقيق التزام تنظيمي كامل اتجاه المؤسسة يتوجب تحقيق التزام واعي وليس ظاهريا فقط وهذا من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تحقيق وتدعيم ذلك والحفاظ على التزام العاملين من خلال عدة ممارسات وسنتطرق إلى بعض منها في النقاط التالية:

- توجيه وإرشاد العاملين في المؤسسة.

- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف من طرف المشرفين.

- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص212.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سبق ذكره، ص212.

<sup>3</sup> ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، ص ص67، 68.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص72.

- الاهتمام بأراء العاملين البناءة وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم، وكفاءاتهم العملية، وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> منيرة سعود عوض الرشيدى، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفردانية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع-ج1، أكتوبر 2014، ص14.

### خلاصة الفصل:

ختاما لهذا الفصل يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يعد أحد أهم المؤشرات الأساسية التي تساهم في بقاء واستمرار المؤسسة، ولهذا أخذ حيزا كبيرا من طرف الباحثين نظرا لما يترتب عنه من نتائج مختلفة، كما أن للالتزام التنظيمي عدة عوامل تنظيمية يتأثر بها فالالتزام صعب البناء في ظل عدم تحقيق المؤسسة ما يساهم في جعل الفرد ينتمي إليها ويحقق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي.

## الفصل الرابع: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية عند فريديريك تايلور
- 2- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
- 3- نظرية التقسيم الإداري عند فايول

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو
- 2- نظرية سلم الحاجات عند إبراهيم ماسلو
- 3- نظرية العاملين عند فريديريك هارزبورغ
- 4- نظرية XY عند دوغلاس ماغريغور

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية التوقع عند فكتور فروم
- 2- نظرية المساواة أو العدالة عند ستايس آدمز
- 3- نظرية Z عند وليم أوتشي
- 4- نظرية تحديد الهدف عند لوك

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تختلف نظريات التنظيم في تحليلها وتفسيرها للظاهر التنظيمية والإدارية وذلك بسبب اختلاف المبادئ والاتجاهات الفكرية، ولهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض النظريات واسقاطها على موضوع الدراسة لأن المقاربة النظرية تعتبر من أهم المراحل التي تساهم في فهم الظاهرة المدروسة ومعرفة مختلف التوجهات والتفسيرات التي تبنتها النظريات في تحليلها لموضوع البحث.

### أولاً: النظريات الكلاسيكية :

لقد أطلق مصطلح النظريات الكلاسيكية على مجموع النظريات التي ظهرت في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ولقد جاءت في الفترة الزمنية التي أعقبت الصناعية، نجد أن هذه النظريات قد كانت تشترك في مجموعة من الافتراضات التي أتت بها ولقد ركزت على العمل أكثر من العامل، ودرست التنظيم باعتباره نسقا مغلقا. ويمكن تحديد النظريات التي جاءت تحت ظل تعبير النظريات الكلاسيكية كما ولقد كانت أساسا لها نجد نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التكوين الإداري لهنري فايول والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وسيتم التطرق إلى أهم ما قدمته هذه النظريات كما يلي:

#### 1. الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور:

في أوائل القرن الـ20، نشر المهندس الأمريكي "Frederick William Taylor" العرض المنظم لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية "Scientific Management" والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور. وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، وتقترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لإنجاز العمل و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية كما تقترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلة كأنساق مغلقة إلى حد ما<sup>1</sup>.

لقد كان تايلور من أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة ولذلك يعتبر من مؤسسي الإدارة العلمية وأطلق عليها اسم الإدارة العلمية و الحركة التaylorية، ولقب بأب الإدارة العلمية. لقد قام تايلور بعدة دراسات و ابحاث مختلفة توصل من خلالها إلى ما أسماه بالأسس و المبادئ الأربعة للإدارة<sup>2</sup> وهي كما يلي:

- 1- دراسة كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية بدل الاعتماد على الحدس و التخمين.
- 2- ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسؤولية على العامل.
- 3- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ الأعمال، فالإدارة عمل جماعي لا بد من تعاون كافة الأطراف فيه.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2007، ص96.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص124.

4- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بنسب متساوية، حيث تتولى الإدارة الأعمال التي تتقنها أكثر من العمال وبخاصة في حقل التخطيط ويتولى العمال التنفيذ وفق الخطط المقررة بعد تعليمهم الطرق المناسبة للعمل.<sup>1</sup>

لقد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير المختلفة كما أن عليه أن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل. كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وهي ما أسماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صوراً متعددة كزيادة الأجر، الترقية السريعة، وتهيئة الظروف المواتية للعمل.<sup>2</sup>

بالرغم من إسهامات حركة الإدارة العلمية، إلى أن أفكار تايلور تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- التركيز على فكرة الرجل الرشيد الموجهة بالحوافز الاقتصادية مع إهمال الجوانب الاجتماعية والاحتياجات الاجتماعية للأفراد كأعضاء داخل الجماعات.
  - الثورة الفكرية التي تبناها تايلور لم تخرج لتطبيق إلا بصورة جزئية فالعمال والإدارة ظلا على خلاف وتعارض.<sup>3</sup>
  - تركيز النظرية التaylorية على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين وتجاهل السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.<sup>4</sup>
- استخلاصاً لما سبق التطرق إليه نجد أن الإدارة العلمية تولي أهمية لضرورة اختيار الإدارة للعاملين وتدريبهم وتعليمهم، هذا سيسهل عليهم القيام بتأدية المهام وبالتالي اكتساب الكفاءة وهذا ما سيزيد من قوة العلاقة بين العامل المؤسسة وستكتسب هذه الأخيرة ثقة الأفراد بها مما يزيد ولاءهم لها وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص54.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص57.

<sup>3</sup> علي الضلعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للنشر، 2005، ص ص46، 47.

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص96.



بالإضافة إلى ما سبق إن تقسيم العمل بين الإدارة والعمال وتعاونهم في تنفيذ الأعمال هذا سيفتح المجال للعاملين بأداء العمل بشكل صحيح ويساهم في تحقيق ثقة المرؤوسين بالإدارة هذا سيدفعهم للبقاء في العمل ويزيد من التزامهم اتجاه المؤسسة.

إن اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية وتشجيع العاملين عبر زيادة الأجور وتهيئة ظروف العمل هذا سيعزز من ثقة العاملين بالمؤسسة وسيؤدي بهم إلى الرغبة في الاستمرار بها وهذا سيحقق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## 2. النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائد هذه النظرية، كما ويعد التنظيم البيروقراطي بالنسبة له العمود الفقري لكل تنظيم وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، نظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقييم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية. كما تعتمد على نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، ونجد أيضا أن البيروقراطية عند فيبر تتميز بأنها نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، كما يعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات،<sup>1</sup> كما يجعلها أكثر كفاءة في مساعيها للوصول إلى الأهداف التي قامت من أجلها أساسا، فالبيروقراطية هي التي ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى وتشدّد علة الدقة والسرعة في إنجاز المهمات المحددة.<sup>2</sup>

هذا ولقد صنف فيبر السلطة إلى ثلاث أنماط أساسية نوجزها كما يلي:

- 1- السلطة الكاريزمية: ويستمد هذا النمط شرعيته من الخصائص الغير عادية التي يتصف بها القائد. ويطيع الأفراد وأمر القائد الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتميزه عنهم بهذه الخصائص.
- 2- السلطة التقليدية: وتستمد شرعيته من قدسية العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته، وييدي الأفراد والتابعين ولائهم له وحقه في ممارسة السلطة عليهم.
- 3- السلطة القانونية: وتستمد هذه السلطة شرعيته من القواعد والقوانين الموضوعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل دراسات معاصرة في علم الاجتماع، د ط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص96.

<sup>2</sup> أنثوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ص411.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، مرجع سبق ذكره، ص48.

كما ولقد حدد فيبر مجموعة من الخصائص التي تتصف بها النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذجاً مثالياً للتنظيم، ويمكن إجمالها كما يلي:

- التسلسل الرئاسي: ويعني هذا وجود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى المستوى الذي يعلوه، وبشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى.

- الرسمية وتقنين الإجراءات: ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، كما أن من صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات.

- اللاشخصية في اتخاذ القرارات: تعني اللاشخصية أن تتخذ تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس أسس شخصية، مما يضمن العدالة وعدم المزاجية.<sup>1</sup>

- التعيين والترقية على أساس الجدارة: وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس لاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز.

- اعتبار الإدارة مهنة دائمة: النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالتنوع الجيدة وبأقل التكاليف.

- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية: يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور محكوم بالقوانين والتعليمات، وبين الممتلكات الشخصية.<sup>2</sup>

رغم اعتبار فيبر النموذج الذي قدمه مثالي فقد وجهت إليه جملة من الانتقادات فالتنظيم البيروقراطي يركز بصورة كبيرة على الرقابة والإشراف الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال الأهداف الأساسية، كذلك النمط البيروقراطي أهمل الجانب النفسي الاجتماعي للموظفين حيث يتعامل معهم كآلة وهذا قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلاً من ارتفاعها، إضافة إلى ذلك ففي النموذج البيروقراطي يتوقف مستوى الأداء على العوامل الداخلية للتنظيم فقط، وبالتالي يعتبر المنظمة نظام مغلق إلا أن المنظمة في الواقع نظام مفتوح تؤثر وتتأثر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 61

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، د ط، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، د س، ص 68.

إن ترقية وتأهيل الموظفين على أساس الكفاءة، الجدارة، والخبرة المهنية وكذلك تعيينهم بطريقة عادلة ومن خلال قرارات موضوعية هذا سيضمن إيمان العامل بالمؤسسة وسيساهم في رفع ثقته اتجاهها وبالتالي ضمان تحقيق استمرار العامل وولائه وهذا يعني الالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة، إذا فإن تدعيم وتحقيق هذه الأخيرة يكون عبر بناء ثقة بين الطرفين من خلال السياسات التي تنتهجها المؤسسة في العمل، بالإضافة لما سبق فتقييم الأعمال ووضع من يشغلونها حسب درجة التخصص والمهارة هذا سيعمل على إنقاص عبئ العمل والضغط المهنية على العامل مما يحقق ثقة لدى العامل تساهم في رفع درجة التزامه وولائه للمؤسسة.

### 3. نظرية التقسيم الإداري عند هنري فايول:

كان "Henry Fayol" أشهر رواد العملية الإدارية مهندسا ومديرا في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، قام بعدة دراسات وأبحاث تشير إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس في مختلف المستويات الإدارية.

ظهر كتاب هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية" في فرنسا عام 1916، الذي أشار فيه إلى أن الأبحاث يجب أن تتركز بشكل رئيسي على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن الكفاية والإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة. لقد بدأ فايول دراسته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركّز دراسته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا<sup>1</sup>. يرى فايول أنه لا بد من تطبيق وتنفيذ مجموعة من العناصر من أجل تنفيذ المهام للوصول إلى

الأهداف المرغوب تحقيقها ولقد عرف هذه العناصر بعناصر الإدارة:

1- التخطيط: يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها ويتأكد من أن الخطة تضمن الوحدة، الاستمرارية، المرونة والدقة.

2- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد، والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقا للخطة الموضوعية.

3- القيادة: ويقصد بها فايول الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال، ولكي يكون ذلك يجب على المدير أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد، كما يجب

<sup>1</sup> فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، د ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص45.

أن يلم إماما تاما بالاتفاقات التي تربط العمل بالعاملين ويجب أن يكون قدوة حسنة، وأيضا يستخدم المثبرات والحوافز لتحقيق الوحدة وتركيز الجهود بين أفراد القوى وحثها على النشاط والولاء وتشجيع روح الابتكار و المبادرة.

4- التنسيق: ينظر فايول إليه على أنه تحقيق الانسجام حيث أوجه النشاط في المنظمة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها.

5- الرقابة: وهي عملية التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة والأوامر الصادرة<sup>1</sup>. لقد استطاع فايول أن أربعة عشرة مبدأ يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه، وسيتم عرض هذه المبادئ بقليل من التفاصيل كما يلي:

1- تقييم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقييم العمل بين الأفراد بحيث يكون متخصصين فيه.

2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

5- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمنظمة.

8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حيث يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما ان يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص57، 58.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزاب، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص29.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات الأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخدام أمثل.

11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سلمية حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.

13- المبادرة: لابد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشاريع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين<sup>1</sup>.

رغم ما قدمه فايول لنظرية التقييم الإداري من عناصر ومبادئ إلى أنه قد وجه لها مجموعة من الانتقادات يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين تكمن كما يلي:

- تم صياغة مبادئ العملة الإدارية باعتبارها حقائق ذات قبول عام في حين أن الكثير قد أشاروا إلى أن هذه الأفكار تعد أكثر مناسبة للماضي، عن الوقت الحاضر كما أنه في تنظيمات المعاصرة ومع تغيير الظروف البيئية وتعد هذه التنظيمات فإن بعضا من هذه المبادئ أصبح غير قابل للتطبيق ويتعارض في نفس الوقت مع مبادئ أخرى، على سبيل المثال فإن مبدأ وحدة الأمر قد يتعارض مع مبدأ التخصص حيث يتطلب الأمر في وظائف معينة الرجوع إلى عدة مستويات إدارية وليس إلى المستوى الأعلى فقط.

- الاعتماد على بعض الفروض الميكانيكية في ما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل التنظيمات مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك. ومن أجل التدليل على ذلك فالفروض الكلاسيكية المتعلقة بواجبات الإدارة العليا التي تتجح في عملها نجدها تركز على التنسيق بين الوظائف والأفراد من خلال ترتيب رسمي معين، وأيضا إصدار الأوامر إلى المستويات السفلة عن طريق مسالك السلطة المحددة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن فايول يركز وبشكل رئيسي على الفرد، فنلاحظ من خلال المبادئ التي أتى بها أنها تشكل عوامل تؤثر على سلوك العامل في المؤسسة، فنجد من خلال المبدأ الخاص بتقييم العمل والذي يعني تقسيم مجموع الواجبات والأعمال حسب التخصص هذا سيعمل على شعور العامل أنه عضو هام في المؤسسة من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله واحتياج المؤسسة له كما أن تقسيم العمل سيساهم في المزيد من التعاون بين العمال لأداء الواجبات كل حسب تخصصه الوظيفي، إن

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> علي الضلعين، مرجع سبق ذكره، ص 57.

هذا سيعزز من بناء ثقة تنظيمية داخل المؤسسة بين العمال ومختلف المستويات الأخرى وبالتالي سيجعل الفرد يرغب في البقاء في عمله وهذا ما سيحقق الالتزام التنظيمي. إن توفير العدالة الكاملة بين العمال وفي مختلف المستويات وتنمية روح الجماعة والتعاون والتضامن بين الأفراد بالإضافة إلى تشجيع العمال على الابتكار وتطوير المواهب هذا سيضمن تحقيق مستوى عالي من الثقة التنظيمية لدى العاملين وسيساهم في رفع الولاء وهذا ما سيعزز من الالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة.

### ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

إن ظهور النظريات النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم جاء رداً على مجموع الانتقادات التي قد وجهت للنظريات الكلاسيكية قبلاً، حيث نجد أن هذه النظريات قد أولت أهمية للاعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي في التنظيم، وركزت على الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعامل، كما قامت هذه النظريات بتطوير الفكر التنظيمي عبر القيام بدراسات وتجارب متعددة حاولت من خلالها الكشف عن مختلف العوامل التي قد تؤثر على الفرد والتنظيم، ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه هي :

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية عن إلتون مايو:

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للتنظيم على أن العلاقات بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه الدراسات، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوكات المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية للنجاح<sup>1</sup>.

لقد ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها مايو والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالمدخل السلوكي في الغدادة. وبالرغم من أن الدراسات التي قام بها مايو كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية إلا أنها خرجت من هذه الدراسات بنتائج أخرى بأهمية العنصر البشري في العمليات الإدارية، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية نمط المدير ونظم إشرافه، كما أن أعمال مايو قد اعطت اهتماماً جديداً لديناميكية الجماعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نواف منعان، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> علي الصلاعين، مرجع سبق ذكره، ص61.

- بعد ما تم إنجازه من تجارب ودراسات أوضحت النتائج أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية، ومن ثم فقد ابتكر من خلال نظرية العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية، وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال طرح مجموعة من الأفكار والمبادئ الهامة تتلخص كالآتي<sup>1</sup>:
- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
  - أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي المحددة لكفاءتهم.
  - أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي.
  - أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الغدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية<sup>2</sup>.
  - المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقق مزيداً من تحقيق الإشباع النفسي للعامل أيضاً.
  - التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل<sup>3</sup>.
- ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت إتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعدد وهو العنصر البشري، فعلى الرغم من أنها أقامت فهمها للتنظيم الإداري على نظرة عميقة تقوم على تأكيد اعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال إلا أنها بالغت في تأكيدها المفرط الذي كان بمثابة رد فعل على النظريات التي سبقتها.
- ومما يؤخذ على هذه النظرية أيضاً أنها أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت التنظيم الرسمي، كما أنها افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين وبين داخل التنظيم، مع أن الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود تعارض بين مصلح الفئات العاملة في التنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س، ص ص30، 31.

<sup>2</sup> لمرجع نفسه، ص31.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص309.

<sup>4</sup> نواف منعان، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 77.

كما نجد أيضا أن هذه النظرية قد بالغت في كفاءة تفاعل المجموعة البشرية في المؤسسة بمجرد إتاحة الجو العملي لها، وأيضا أغفلت هذه النظرية الميل الموجود لدى الفرد نحو السلطة والتسلط كما قللت من قيمة الحوافز المادية<sup>1</sup>.

استخلاصا لما جاء ذكره نلاحظ أن نظرية العلاقات الإنسانية عند مايو تركز بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني والعلاقات بين العاملين، فأعطت أهمية للعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة وما تتضمنه من اتصالات وتبادل لمعلومات وتفاعل اجتماعي سواء كان بين العمال وزملائهم أو بين العمال ورؤسائهم، إن هذا سيساهم في تطوير وتقوية العلاقات أكثر وسيزيد من مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة بسبب تحقيق الفرد لاحتياجاته النفسية وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وهذا ما سيجعلهم يريدون الاستقرار والبقاء في المؤسسة من خلال شعورهم بالانتماء والولاء وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بالإضافة لما سبق نلاحظ أن مايو قد أشار إلى أن القيادة الإدارية تؤثر في سلوك الفرد، إضافة إلى أهمية الأسلوب الديمقراطي داخل التنظيم، فمط الإشراف الجيد المتبع داخل المؤسسة سيؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين وسيساعد في بنائها وهذا ما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

## 2- نظرية سلم الحاجات عند إبراهيم ماسلو:

قدم العالم إبراهيم ماسلو نظريته الشهيرة التي تعرف بنظرية سلم الحاجات، ويعتبر ماسلو أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمسة مجموعات يمكن إضاحتها كما يلي:

✓ الحاجة الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية: وهي تلك الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والحفاظة على النوع، ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.

✓ حاجات الأمان والسلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار، وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، د ط، صص 100، 101.

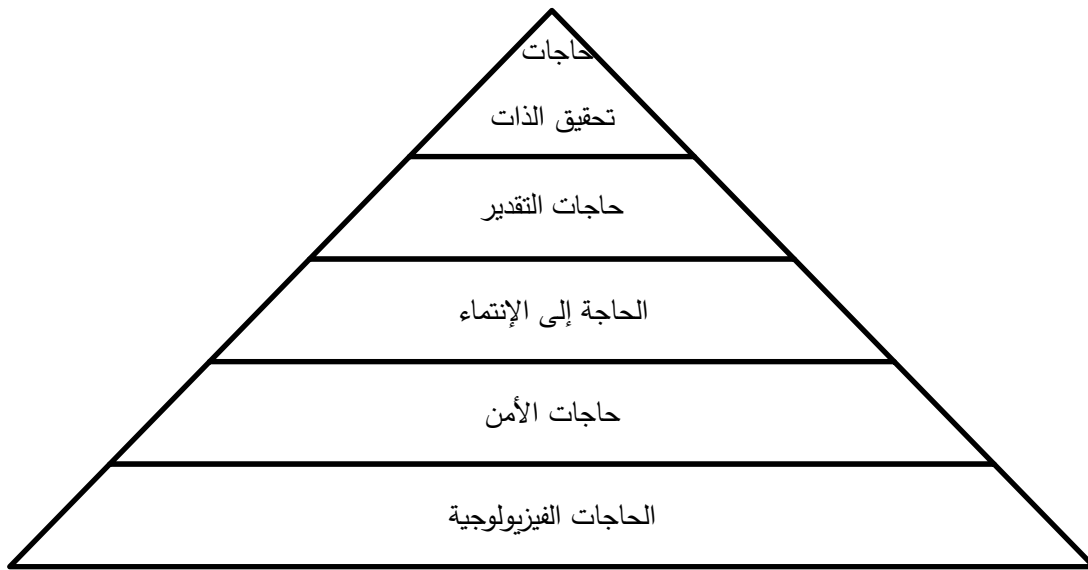
<sup>2</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، صص 210.



- ✓ الحاجة إلى الانتماء: وهي حاجات الإنسان المتصلة براحته النفسية، كالحاجة إلى العطف والحب والعناية والاهتمام من الآخرين وانتمائه إلى الجماعة<sup>1</sup>.
- ✓ الحاجة للتقدير والاحترام: كالثقة وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.
- ✓ حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل كل ما يستطيع أن يفعل<sup>2</sup>.

وفيما يلي شكل توضيحي لسلم الحاجات عن ماسلو:

شكل رقم (04) يمثل هرم سلم الحاجات.



المصدر: عبد القادر دربالي، نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، ط1، منشورات مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019، ص29.

حيث أن الحاجات التي أشار إليها ماسلو مرتبة كما تم ذكرها بحيث ترضى على التوالي، فعندما ترضى حاجات المستوى الاول تظهر حاجات المستوى الثاني، وعندما ترضى حاجات المستوى الثاني تظهر حاجات المستوى الثالث وهكذا، وفي المقابل فإن حاجات المستوى الثاني لا تظهر إلا إذا أُرْضيت حاجات المستوى الاول وحاجات المستوى الثالث لا تظهر إلا إذا أُرْضيت حاجات المستوى الاول والمستوى الثاني وهكذا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح حسن الداھري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص127.

<sup>2</sup> علي غربي، إسماعيل قير، بلقاسم سلاطنية، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>3</sup> محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط2، دار البصرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص225.

ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات عن النموذج الموضوع من طرف ماسلو.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازمة للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة.

- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

لقد أشار ماسلو في نظريته سلم الحاجات بأن الفرد بحاجة إلى التقدير والاحترام الشخصي بالإضافة إلى ذلك إنه في حاجة إلى الانتماء، فشعور الفرد بأن له أهمية داخل المؤسسة وإيجاده للتقدير والدعم وأيضا الاهتمام من طرف أعضاء التنظيم هذا سيخلق لديه شعور إيجابي اتجاه المؤسسة وبالتالي تحقيق الثقة التنظيمية وسيساهم هذا في رفع الولاء ومنه تدعيم الالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق يرى ماسلو أن الفرد بحاجة للأمان والسلامة، فعمل الفرد في بيئة تنظيمية آمنة وشعوره بالحماية والأمان المادي ضف إلى ذلك الأمن الوظيفي هذا سيعمل على ثقة الفرد بالتنظيم أكثر ويحفز لديه الاستقرار في العمل وبالتالي تحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

### 3- نظرية العاملين عند فريدريك هارزبورغ:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه هارزبورغ لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، وضمته في كتاب نشر سنة 1959. وقد توصل هارزبورغ إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء على هذا وجد هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل هما<sup>2</sup>:

❖ العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الوظيفية، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا

لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته<sup>3</sup>. وتتمثل هذه العوامل

في:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 261.

<sup>2</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بالقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 213

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 259.

- سياسة الشركة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العامل.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية<sup>1</sup>.

❖ العوامل الدافعية: تمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، كما أن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، ويتعلق بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها<sup>2</sup>. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- الشعور بالإنجاز.
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.
- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.
- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- التطور والنمو الشخصي<sup>3</sup>.

لقد وجد لنظرية هارزبورغ العديد من الانتقادات ومن بينها ما يلي:

- بعض العوامل يمكن أن تكون مصدرا للرضا عند البعض ومصدر عدم الرضا عند البعض الآخر مثل الأجر وعند نفس الفرد يمكن أن مصدر للرضا في بعض المواقف ومصدرا لعدم الرضا في مواقف أخرى.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 300.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 44.

- مسألة الرضا أو عدم الرضا تختلف لدى نفس الفرد بحسب السن والأعباء الاجتماعية ومستوى التعليم ومركز الفرد داخل التنظيم<sup>1</sup>.

بالإضافة لما سبق خضعت هذه النظرية إلى النقد الذي تركز على منهجية الدراسة حيث اعتمد هارزبورغ في المقابلة علة أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، بمعنى الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا. حيث وجه هارزبورغ أسئلة إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الاستياء في عملهم. ومنطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلا كسب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء<sup>2</sup>.

من خلال ما ذكر سابقا نلاحظ أن هارزبورغ قد ركز على الدوافع وإشباع الحاجات لدى العاملين، فعند تحقيق هذه الأخيرة للفرد من طرف المؤسسة هذا سيجعله يشعر بالرضا باتجاه عمله وهذا ما سيرفع من مستوى الثقة لدى العامل اتجاه منظمته وهذا سيعزز من الالتزام التنظيمي.

إن سياسة العمل ونمط الإشراف المتبع من طرف المدير وعلاقات العمال مع الرؤساء، وظروف العمل وتحقيق المؤسسة للرواتب المناسبة للعامل تؤثر على الفرد وتساهم في عدم شعور المرؤوسين بمشاعر سلبية اتجاه المنظمة كمشاعر عدم الرضا، هذا سيعمل على المساهمة في بناء ثقة تنظيمية والاستمرار في المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.

إضافة لما سبق شعور الفرد بأن له أهمية في التنظيم واعتراف الآخرين به هو ما سيؤدي إلى شعوره بالرضا وهذا ما سيمنحه الشعور بالانتماء للمؤسسة وسيساهم هذا في تحقيق وتدعيم الثقة التنظيمية ومنه الشعور بالولاء وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

#### 4- نظرية x.y عند دوجلاس ماغريغور:

يستند ماغريغور في هذه النظرية على افتراض يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول ماغريغور الفكر الإداري والتنظيمي

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 301، 302.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 288.

الكلاسيكي في نظرية X أو التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها هو<sup>1</sup>. ويمكن إيجاد افتراضات كل من النظريتين كما يلي:

➤ الافتراضات السلبية لنظرية X:

تصف هذه الافتراضات النظرية التقليدية للعامل، والتي من مسلماتها أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل والآلة والموارد، وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيله اقتصادية. وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد لها من توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تريده الإدارة منها ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف له الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل؛ أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- يعتبر الأجر ولمزايا المادية أهم حوافز العمل<sup>3</sup>.

➤ الافتراضات الإيجابية لفرضية Y:

تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات الموجودة في السلوك البشري والتي وردت في نظرية X والتي وصفت الأفراد بصفات سلبية وظالمة نوعاً ما وأغفلت على الجانب الإنساني، كما وتتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38.

العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر السلوك الإنساني<sup>1</sup>، ويمكن ذكر هذه الافتراضات على النحو التالي:

- يعتبر الجهد الجسماني أو العقلي في العمل أمراً طبيعياً مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة، فالعمل يمكن أن يكون مصدراً للرضا أو مصدراً للعقاب.

- لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيطان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم فالإنسان إذا ما التزم بأهداف الرقابة الذاتية سيحقق هذه الأهداف.

- إن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط بإنجاز، وإن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.

- إن الإنسان العادي المتوسط يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية). وأن تفادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليست طبيعة إنسانية.

- أن لطاقة المتاحة لممارسة درجة عالية من التخيل والابتكار والإبداع لحل المشاكل التنظيمية موجودة لدى الأفراد بصورة واسعة<sup>2</sup>.

بناء على ما تم إيضاحه في نظرية X.Y نجد أن ماغريغور يرى أن السلوك التنظيمي للعاملين يتأثر بالطبيعة الإدارية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن العامل بحاجة إلى مجموعة من الدوافع تجعله يرجع يغب في العمل لكنها تكون مرتبطة بالجانب الإنساني وهذا سيعمل على تنمية المظاهر الإيجابية لدى الفرد، فتحقيق الرقابة الذاتية للعامل وترك له المجال والحرية من أجل الابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة هذا سيعزز من بناء ثقة تنظيمية وسيجعل الفرد يشعر بالرغبة في الاستمرار في المؤسسة وبالتالي سيساهم هذا في تحقيق مستوى عالي من الالتزام التنظيمي.

إن ما تم ذكره كان بناء على ما جاء في الافتراضات الخاصة بنظرية Y، أما فيما يخص الافتراضات الخاصة بنظرية X من بين ما تهتم به الأجور والمزايا المادية في العمل، فتحقيق المؤسسة للمكافآت والعلاوات المادية والرواتب للعاملين سيعزز لدى الفرد ثقة اتجاه المؤسسة وسيريد البقاء فيها لاحتياجه ذلك ما سيعزز الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص ص36، 37.

<sup>2</sup> علي الضلعين، مرجع سبق ذكره، ص70.

### ثالثاً: النظريات الحديثة:

لقد جاءت النظريات التي تتربع تحت ظل مفهوم النظريات الحديثة كرد فعل على الأفكار والمعتقدات التي أتت بها النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، حيث حاولت تجنب الانتقادات التي تعرضت لها النظريات التي جاءت قبلها، كما أن طرحها لدراسة التنظيم كان من منظور مختلف ومغاير عن منظور مختلف التوجهات السابقة، ولقد اهتمت بعدة مسائل داخل التنظيم ووجهت له نظرة النظام المفتوح. ومن بعض النظريات الحديثة سنذكر نظرية التوقع عند فيكتور فروم، نظرية المساواة أو العدالة عند ستايسي آدمز، نظرية Z عند وليم أوتشي وأخيراً نظرية تحديد الأهداف عند لوك.

#### 1- نظرية التوقع عند فيكتور فروم:

تقوم نظرية التوقع التي أول من جاء بها فروم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل، ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويمثل التوقع دقة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة؛ أي المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية، ويختار الإنسان سلوكاً يستجيب فيه للعوامل الأقوى، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه لأهمية البنية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك<sup>1</sup>.

إن هذه النظرية تقوم على سؤال هو متى وتحت أي ظروف سوف يبذل الأفراد أقصى جهد من أجل دعم الأغراض أو الأهداف الإنتاجية للتنظيم؟ وفي محاولة للإجابة على هذا السؤال يحدد فروم أنه يجب على المديرين أن يعرفوا ثلاثة أشياء ضرورية وهي:

- الاعتقاد الشفهي أن العمل الشاق سوف يمكن من تحقيق مستويات الأداء المرغوبة.
- الإدراك بأن المكافأة والمخرجات المتنوعة للعمل سوف ينشأ عنها إنجاز مستويات متعددة من الأداء للعمل (اختلاف العائد باختلاف مستوى الأداء).
- أن تكون هذه المخرجات/ المكافآت/ العوائد ذات قيمة بالنسبة للشخص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 308.

أكد فروم على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه، ولذلك فإن التركيز هنا يكون على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء أي أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء.

- العلاقة بين الأداء والمكافأة حيث يعتقد الفرد أن الوصول لمستوى أداء معين سيؤدي إلى نتيجة يرغب بها.

- العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للفرد<sup>1</sup>.

تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبل لتحقيق حاجة التقدير والالتزام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب<sup>2</sup>.

لقد ركز فروم في نظرية التوقع على أن سلوك الفرد مبني على إدراكه أنه سيحصل على فوائد ومكافآت يرغب في الحصول عليها مقابل تحقيق مستوى معين من الأداء، فالتوقع هنا يعني احتمال حصول العامل على ما يريد من خال عمل معين أو إتباعه لسلوك معين وهذا ما سيحقق له ما يريد ويؤدي إلى النتائج التي يرغب فيها، إن عمل المؤسسة على تحقيق ما يتوقع الفرد أنه سيحصل عليه مقابل جهوده هذا سيعمل على رفع ثقة العامل بالمنظمة مما يدعم الالتزام لدى الفرد اتجاه المؤسسة، إذا إن حصول الفرد على الفوائد التي تتفق مع توقعاته على ما يريد الحصول عليه من طرف المؤسسة فإن ذلك سيعمل على تعزيز مشاعر الثقة ويزيد من الالتزام التنظيمي.

## 2- نظرية المساواة أو العدالة عند ستايسي آدمز:

تقوم هذه النظرية لصاحبها آدمز على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة. وتتمثل العدالة طبقاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً لأربع خطوات، وهي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، سلوك تنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص293.



أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة أو النواتج التي يحصل عليها من المؤسسة<sup>1</sup>.

ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

ج- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

د- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

لقد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات حيث تمثل إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء. أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجر، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت المعنوية<sup>2</sup>.

كما ولقد حدد آدمز ست طرق شائعة يمكن للفرد أن يسلك واحدا أو من أنماط السلوك التالية من

أجل التغلب على شعوره بعدم العدالة واستبداله بالشعور بالعدالة:

1- تغيير مدخلات العمل: مثل تقليل الفرد لمجهوده المبذول وأداءه في العمل.

2- تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها: مثلا المطالبة بزيادة في الأجر والمكافآت.

3- ترك الموقف: مثل ترك العمل أو المطالبة بتغيير القسم.

4- تغيير نقاط المقارنة: وذلك بتغيير نقطة المقارنة مثلا المقارنة الذاتية مع مجموعة عمل مختلفة.

5- التعديل النفسي للمقارنة: وهي مثل تبرير عدم العدالة بأنه أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.

6- اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة مثل

إقناع العامل بقبول عمل آخر<sup>3</sup>.

تركز نظرية المساواة لآدمز على أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة، فإن الفرد يقوم بمقارنة ما يحصل عليه من موارد مع يحصل عليه الافراد الآخرون، وشعور العامل بأن المؤسسة توفر العدالة بينه وبين زملائه هذا سيعمل على تقوية العلاقات داخل المؤسسة وبالتالي تعميم مظاهر الثقة التنظيمية وهذا ما يحقق الولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد، إلا إنه إدراك الفرد لعدم العدالة من خلال المقارنة التي يجربها هذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر والصراع داخل المؤسسة وسيؤثر عليها سلبيا،

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص ص215، 216.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص216.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص305.

فعدم المساواة سيحد من بناء الثقة وبالتالي سيجعل الفرد يتجه إلى سلوكيات أخر كترك العمل مثلا وهذا يعني غياب وتدني الالتزام التنظيمي لدى العاملين والعكس صحيح.

### 3- نظرية Z عند وليم أوتشي:

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهها عالميا كمارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات<sup>1</sup>.

لقد استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني. وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة، المهارة والمودة. كما وقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية، وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل<sup>2</sup>.

ويمكن شرح الأعمدة التي تقوم عليها هذه النظرية كما يلي:

أ- الثقة: حيث تعتمد المنظمات الياباني مبدأ الثقة، حيث تنمو هذه الأخيرة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك بين المنظمات والنقابات العمالية والمؤسسات.

ب- الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كتفه في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

ج- المهارة: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرو على التعاون، كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين المرؤوسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن شماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص110.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص58.

كما ويمكن إيجاد خصائص التنظيمات وفق النظرية Z كما يلي:

- يتم التوظيف لمدة طويلة.
- تحدد المسارات الوظيفية لدرجة متوسطة من التخصص.
- يتم اتخاذ القرارات بالإجماع.
- يتم تحمل المسؤولية بشكل فردي.
- تتم عملية التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية.
- تتم الترقيات بشكل بطيء.
- هناك اهتمام شامل بالموظفين ورفاهيتهم<sup>1</sup>.

مما تم ذكره سابقا نلاحظ أن نظرية Z تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال مجموعة من المبادئ أهمها الثقة، إن بناء هذه الأخيرة من خلال توفير نظام المشاركة في المعلومات والتعاون والتضامن بين مختلف الأطراف هذا سيعمل على تدعيم الالتزام لدى الأفراد.

أيضا من بين المرتكزات الأساسية لهذه النظرية نجد المودة، فعمل الفرد داخل بيئة عمل تسودها العلاقات الإيجابية والاحترام والتقدير بين جميع الأعضاء هذا سيساعد في كسب مشاعر إيجابية ورفع مستوى الثقة داخل المؤسسة، وبالتالي رغبة الفرد بالبقاء والاستمرار في المنظمة وهذا ما سيعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي، بالإضافة لما سبق نجد المهارة في القيادة والإشراف فالمشرف الذي يعمل على تماسك الجماعة سيرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد ويخلق ثقة بين المرؤوسين مما يساهم في تحقيق مستويات عليا من الالتزام.

إن معظم الخصائص التنظيمية لهذه النظرية هي عوامل تساهم في بناء ثقة تنظيمية وبالتالي دعم مظاهر الالتزام التنظيمي، فتوظيف العامل لمدة طويلة والاهتمام الشامل به هذا سيشعر العامل بأنه ذا أهمية للمؤسسة ولن يتم الاستغناء عنه، بالإضافة إلى ما سبق إن عمل المؤسسة على اتخاذ القرارات بشكل جماعي هذا سيشعر الفرد بأنه عضو من الأسرة التنظيمية وأنه له دور في المؤسسة، إن هذه المؤشرات تعمل على تعزيز الثقة داخل المؤسسة وهو ما يزيد من شعور العامل بالولاء والانتماء وهذا يعني الرفع من مستوى التزام الفرد لمؤسسته.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص416.

4- نظرية تحديد الهدف عند Locke:

تقوم هذه النظرية على أن مبحث إثارة دافعية الأفراد هو الاهداف والغايات، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية. فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه أكبر، وكذلك فإن الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أداءه وإنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي لاستثارة دافعيه لمزيد من العمل.

وهناك ثلاثة عوامل تصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي: درجة الالتزام بالأهداف الموضوعه، درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الهدف وطبيعة الثقافة التي يعيش فيها الفرد. فكلما زاد الالتزام بالأهداف كلما كان تحقيقها أفضل، وكذلك فكلما كانت ثقة الفرد بكفاءته وقدراته أكبر كلما كان أقدر على تحقيق الأهداف المحددة، وكذلك فإن القيم الثقافية التي تتسم بها البيئة تلعب دورا مهما في هذا النظام أيضا<sup>1</sup>.

لقد كان لوك هو أول من اقترح فكرة أن العمل باتجاه الأهداف هي بذاتها دافع ما، كما ويحاول الباحثون في هذه النظرية أن يثبتوا أيضا أن دافع فردها يتعزز عندما يكون الرد على الأداء متوفرا<sup>2</sup>.

هذا ويلخص لوك أهم مضامين نظرية تحديد الهدف كما يلي:

أ- إن الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء؛ وذلك على العكس من الهدف العام. فالفرد الذي يكون له هدف محدد مثل إنتاج 20 وحدة في اليوم سيعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل "افعل ما تستطيع".

ب- كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي.

ج- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كان صعبة.

د- يمكن زيادة تأثير الأهداف كحواجز أو محددات للدافعية من خلال:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة.

- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد على درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماس وإبداء أداء أفضل.

- كما أن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص49.

<sup>2</sup> ج.أ.كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2014، ص ص88، 89.

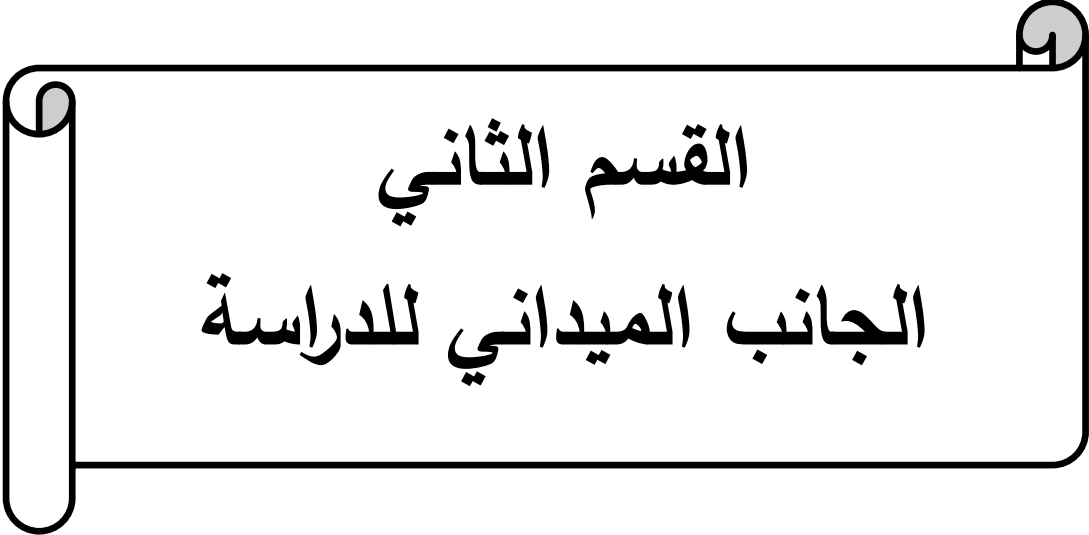
- العمل على جعل الأهداف عند تحديدها قابلة للقياس، فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف، وبها تزداد دافعيته<sup>1</sup>.

استنادا لما تم ذكره في نظرية تحديد الهدف نلاحظ أن لوك يركز على مدى أهمية تحديد الهدف بالإضافة إلى مشاركة الفرد في تحديده، فإن تحديد المؤسسة للغايات التي تريد الوصول إليها بشكل واضح وصريح هذا يعني توفر المعلومة حول الهدف المراد إنجازه وهذا ما سيعمل على جعل الأداء الذي يقوم به الفرد ذا قيمة وبالتالي تدعيم ثقة العامل بالمؤسسة ورغبته بالاستمرار فيها ومنه زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة لما سبق إن مشاركة المؤسسة للفرد في تحديد الأهداف هذا يعني إعطاء فرصة للعامل بمشاركة أفكاره وآراءه وإظهار مهاراته وقدراته، ليس هذا فقط بل هذا يعني أنه يوجد اتصال وتواصل مع الأفراد ومشاركته في اتخاذ القرارات هذا سيجعل العامل يثق أكثر بالقرارات التنظيمية ويزيد من درجة قبوله لها وبالتالي تحقيق وتعزيز التزام التنظيمي.

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 218.

### خلاصة الفصل:

جاء الفصل السابق لعرض أبرز النظريات التي عالجت موضوع الدراسة حيث كان الانطلاق من النظريات الكلاسيكية، تليها النظريات النيوكلاسيكية، وصولاً إلى النظريات الحديثة، وما يمكن استخلاصه هو أن لكل نظرية مبادئها ومنطقاتها الفكرية التي فسرت من خلالها موضوع البحث، كما يمكن القول أن هذا الفصل كان إطاراً مرجعياً هاماً للمعالجة النظرية للموضوع وفهم مختلف أبعاده.



القسم الثاني  
الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستبيان

4- الوثائق والسجلات

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

بعد عرض الجانب النظري للدراسة والمتعلق بمتغيرات البحث والمتمثلة في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والفصل الخاص بالنظريات المفسرة للموضوع إضافة إلى تحديد موضوع الدراسة تم الانتقال إلى الجانب الثاني لموضوع البحث والذي سنتطرق فيه إلى الجانب الميداني للدراسة، وستكون البداية بهذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي سيتضمن مجموعة من الإجراءات الضرورية والهامة التي سيتم استخدامها أثناء إنجاز الدراسة الميدانية.

### أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة تعتبر عملية ضرورية وأساسية في البحث، فتحديدها يساهم في مواجهة مشكلة البحث بكل موضوعية وعلمية، وقد تمثلت مجالات الدراسة في هذا البحث في ثلاث أبعاد هي المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري.

#### 1. المجال الجغرافي:

يعتبر المجال الجغرافي للدراسة المكان الذي نقوم فيه بإجراء الدراسة الميدانية للبحث، ولقد أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "منتوري بشير" بالميلية -جيجل-، حيث يقع مستشفى منتوري بشير في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة الميلية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فتح أبوابه أمام المواطنين في 1988.

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية تغطي سكان مجموعة من الدوائر والبلديات وذلك باتساع لحوالي 300 سرير، كما يتربع على مساحة قدرها 14140 م<sup>2</sup>، كما تتكون المؤسسة من عدة مصالح ووحدات استشفائية حددت حسب القرار الوزاري رقم 26 في 2016/02/16 ونذكرها كما يلي:

- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة أمراض النساء.
- مصلحة الأشعة المركزية.
- المختبر المركزي.
- مصلحة الطب الداخلي.
- مصلحة طب الأطفال.
- الصيدلانية.
- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحة الإستعجالات الطبية الجراحية.
- مصلحة الإنعاش.
- مصلحة جراحة العظام.
- مصلحة جراحة المسالك البولية وتصفية الدم.
- عيادة طب الأسنان.

## 2. المجال الزمني:

ويعبر المجال الزمني على المدة الزمنية التي تستغرقها لدراسة وقد قسمت إلى جانبين وهما الجانب النظري والجانب الميداني وهما كالآتي:

**2-1- الجانب النظري:** تم في هذا الجانب جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة وذلك من أجل الإحاطة بموضوع البحث، وقد تم هذا عبر تفحص التراث النظري والمعطيات المتعلقة بالموضوع.

**2-2- الجانب الميداني:** حيث قد قسم هذا الجانب إلى أربع مراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى: ولقد تمت في هذه المرحلة الزيارة الأولى للمؤسسة الاستشفائية وهي زيارة استطلاعية من أجل التعرف على ميدان الدراسة عن قرب وأخذ نظرة شاملة حول مجتمع البحث، كما تم طلب الموافقة المبدئية فيما إذا يمكن إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة المعنية ولقد كان ذلك في ديسمبر 2021، بعدها تم الحصول على طلب التسهيلات من قبل رئيس قسم علم الاجتماع وذلك من أجل إنجاز البحث الميداني ثم تم التوجه إلى المؤسسة المعنية بالدراسة من أجل الحصول على الترخيص والموافقة النهائية لإجراء البحث الميداني وكان ذلك يوم 2022/01/12، حيث تم الحصول عليها من قبل مدير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير وتم تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجتمع البحث وذلك من أجل تحديد عينة البحث.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة النهائية وذلك بداية من 18 فيفري 2022، وهذا بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من قبل (3) أساتذة من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ثم بعد ذلك تعديلها وجعلها في شكلها النهائي وتوزيعها على عينة قدرت بـ 77 مبحوث.

- المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة الاسترجاع النهائي لاستمارات البحث، ولقد تم استرجاع 75 استمارة، وثم بعدها تم إلغاء استمارة واحدة وذلك لعدم صلاحيتها في البحث، وبهذا تم الاعتماد على 74 استمارة في الدراسة.

## 3. المجال البشري:

بعد أن تم تحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني للدراسة تم تحديد المجال البشري والذي يقصد به كل ما يتعلق بالعينة التي ستمثل المجتمع الكلي للدراسة، وينحصر هذا الجانب من البحث على الممرضين الموجودين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية، ترتبط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها. كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، ويخضع لاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية. وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلاً. ويكمن الهدف من الفرضيات في كشف الحقيقة القائمة والموجودة بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية، بين المتغير المستقل والمتغير التابع<sup>1</sup>.

قامت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية هي:

- 1- يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.
- 2- يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

- 3-1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 3-2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 3-3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

### ثالثاً: المنهج المستعمل:

المنهج هو عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث في دراسته وتحليله ومعالجته لظاهرة أو مشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية) دار الكتاب الحديث، د ط، القاهرة، 2004، ص81.

<sup>2</sup>رحالي حجلة، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص37.

هذا ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ويعرف المنهج بأنه منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها إما تعبيراً كلفياً أو كلفياً، تعبيراً كلفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كلفياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر<sup>1</sup>.

كما ويمكن مما تم تقديمه التطرق إلى جملة من الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها المنهج الوصفي، وهي كما يلي:

- جمع معلومات حقيقة ومفصلة للظاهرة لموضوع الدراسة.
  - توضيح الظواهر الأخرى التي تتأثر وتتأثر فيها الظاهرة محل الدراسة.
  - مقارنة وتقييم الظاهرة المدروسة بغيرها من الظواهر الأخرى.
  - تحديد طبيعة العلاقة بين الظاهرة المدروسة وغيرها من الظواهر المحيطة بها<sup>2</sup>.
- من خلال ما قد تم ذكره نلاحظ بأن المنهج الوصفي هو الأنسب والأكثر مناسبة لموضوع الدراسة نظراً إلى أنه يصف الموضوع بشكل دقيق ويتم عبره جمع البيانات الدقيقة حول البحث.

#### رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

##### 1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموع المفردات أو وحدات المعاينة التي تجمع عنها المعلومات والبيانات قصد الدراسة، كما أنه جميع وحدات المعاينة التي يريد الباحث الاستدلال على خواصه عن طريق العينة، و يجب تحديده تحديداً واضحاً ودقيقاً لتميم نتائج العينة بشكل دقيق<sup>3</sup>.

لقد تم تطبيق الدراسة على مستوى مستشفى منتوري بشير ببلدية الميلية ولاية جيجل، وقد كان المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من الممرضين الذين يزاولون عملهم في المؤسسة سالفة الذكر.

##### 2. العينة:

يشير مصطلح العينة بأنها جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على

<sup>1</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسياسية، ط 3، ديوان المعلومات الجامعية، د س، ص 200.

<sup>3</sup> رحالي حجلة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المجتمع، فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع<sup>1</sup>. أي أن العينة هي مجموعة من المفردات التي تمثل مجمع البحث الكلي.

لقد تم في هذا البحث اختيار عينة عشوائية طبقية للقيام بالدراسة الميدانية. وقد كان هذا حسب مفردات مجتمع البحث الأصلي، ويمكن ذكر بعض مميزات العينة العشوائية الطباقية كما يلي:

- تضمن لكل فئة من فئات المجتمع اللامتجانسة فرصاً متساوية في الظهور.

- تسمح بإمكانية نسبة لكل فئة من فئات المجتمع.

- إمكانية استخدام النسبة نفسها في تحديد حجم العينة التي تسحب من كل فئة<sup>2</sup>.

لقد بلغ حجم العينة 77 مفردة، وتم اختيار العينة من كل فئات المجتمع الأصلي للدراسة والذي تكون من 348 مفردة وتم أخذ نسبة 22 بالمئة منها.

وفي ما يلي مراحل تحديد عينة البحث وكل طبقة من طبقات العينة على حدى:

- المجتمع الأصلي:

$$348 \rightarrow 100\%$$

$$x \rightarrow 22\%$$

$$x = \frac{348 \times 22}{100} = 77$$

وعليه يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل فئة مهنية كما يلي:

- فئة مساعد ممرض:

$$137 \rightarrow 100\%$$

$$x \rightarrow 22\%$$

$$x = \frac{137 \times 22}{100} \approx 30$$

- فئة ممرض حائز على شهادة دولة:

$$105 \rightarrow 100\%$$

$$x \rightarrow 22\%$$

$$x = \frac{105 \times 22}{100} \approx 23$$

<sup>1</sup> بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا، 2019، ص68.

<sup>2</sup>المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص55.

- فئة ممرض متخصص:

$$106 \rightarrow 100\%$$

$$x \rightarrow 22\%$$

$$x = \frac{106 \times 22}{100} \approx 24$$

ويمكن تلخيص ما سبق حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04) يبين المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها

الفئة	المجتمع الأصلي	حجم العينة بنسبة 22 %
مساعد ممرض	137	30
ممرض حائز على شهادة دولة	105	23
ممرض متخصص	106	24
المجموع	348	77

### خامسا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي استخدمها الباحث لجمع المعطيات حول الظاهرة وتساعد في فهمها وتفسيرها وهي أساسية في البحث وتتم عبرها الدراسة الميدانية، والأدوات البحثية التي تم الاعتماد عليها واستخدامها في هذه الدراسة هي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، والوثائق والسجلات. وهي كالتالي:

#### 1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أولى خطوات المنهج العلمي، وتعني الملاحظة مشاهدة الظواهر ومراقبتها بالذهن والحواس على ما هي عليه رغبة في الكشف عن خصائصها<sup>1</sup>.

كما وتعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي

<sup>1</sup>ميلود سفاري، الطاهر سعود مدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، د ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري: قسنطينة، 2007، ص57.

لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب<sup>1</sup>.

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الملاحظة البسيطة، وهي وسيلة يستعين بها الباحث لجمع بياناته مستخدماً أقل ما يمكن من التقنيات المقننة، ومن خلالها يتم تسجيل المؤشرات الدالة على الظاهرة الاجتماعية سواء كانت موقفاً اجتماعياً أو سلوكاً وتفاعلات بين الأفراد والجماعات موضوع الملاحظة<sup>2</sup>.

في هذه الدراسة لقد تم جمع الكثير من الملاحظات في ميدان الدراسة حيث تم مشاهدة مختلف المظاهر التي يتعرض لها الممرضون أثناء العمل من ظروف وعراقيل ومشكلات بالبيئة الداخلية للعمل فيزيقية كانت أو تنظيمية، كما تم الاطلاع على مختلف السلوكيات والتصرفات الناتجة عن الممرضين وأيضاً التفاعلات والعلاقات التي تحدث بينهم سواء بين الممرضين أنفسهم أو بين الممرضين ومشرفيهم.

## 2. المقابلة:

يعرفها "Macoby" بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث يستثير معلومات أو تغييرات أو آراء أو معتقدات المبحوث أو المبحوثين. بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات التي تتعلق بموضوع بحثه<sup>3</sup>.

تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، ويعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث، كما وتعد الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث وهي شكل من الاتصال المميز في المجتمع الحديث. وتعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر ومع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص148.

<sup>2</sup>المختار محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص73.

<sup>4</sup>بوحوش عمار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.



من خصائص المقابلة أنها تسمح للباحث بجمع معلومات عن انفعالات و ردود أفعال ومواقف المبحوث اتجاه قضية أو قضايا ما تشكل موضوع بحث و انشغال لدى الباحث، ومن وظائفها أنها وسيلة لمعرفة علاقة بين متغيرين، مثلا كالمعرفة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين<sup>1</sup>. لقد كانت المقابلة الأولى مقابلة حرة وأجريت مع مدير الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على الموافقة الأولية من أجل إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المعنية. بعدها كانت المقابلة الثانية حيث تم الحصول فيها على الموافقة النهائية من طرف المؤسسة وتم تزويدنا بمختلف المعلومات عن العينة والمؤسسة، وكانت مقابلة أخرى مع الممرضين وجاءت تزامنا وتوزيع الاستبيان وتم فيها توضيح بعض الأسئلة للمبحوثين من أجل الحصول على إجابات دقيقة تخدم البحث.

### 3. الاستبيان:

وهي وثيقة تتضمن كل الأسئلة، المغلقة والمفتوحة، تستخدم ضمن إجراءات جمع البيانات. وجرت العادة أن تستخدم نسخة من الاستبيان لكل مبحوث يدخل في عينة البحث، بشرط ترك مساحة كافية لكتابة الاجابة. بعد ذلك يتم ترميز تلك الاجابات تمهيدا لتحليلها تحليلا يشمل جميع الإجابات على كل سؤال من أسئلة البحث<sup>2</sup>.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة نظرا لأهميتها في جمع لبيانات حول المتغيرات والعوامل المرتبطة بقضية الدراسة، كما أنها تعتبر دليلا واضحا من أجل استجواب أفراد العينة بطريقة صحيحة والحصول على المعلومات لتحقيق مختلف أهداف الدراسة. لقد كانت أسئلة الاستبيان لها مجموعة من المحاور موجهة من أجل الحصول على مختلف الاجابات والمعلومات حول موضوع الدراسة وهي موزعة كالاتي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويتضمن المحور ستة عبارات.
- المحور الثاني: خاص بالثقة التنظيمية واشتمل على (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي: بعد الثقة في الزملاء (5) عبارات، بعد الثقة في المشرفين (5) عبارات، بعد الثقة في الإدارة (6) عبارات.

<sup>1</sup> مريم سفاري ، لبنى سفاري، تقنية المقابلة في العلوم الاجتماعية منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيوولوجي، د ط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، 2017، ص ص331،330.

<sup>2</sup> جوردين مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط1، المجلد الأول، 2000، ص.154.

- المحور الثالث: خاص بالالتزام التنظيمي اشتمل على (18) عبارة، ويوضح الجدول الآتي عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة كما يلي:  
جدول رقم(05) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان.

عدد العبارات	المحاور
6	المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية
16	المحور الثاني المتعلق بآثقة التنظيمية
18	المحور الثالث المتعلق بالالتزام التنظيمي
40	المجموع

هذا وقد تم استخدام مقياس "ليكرث" "Likert" الخماسي لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وكذا العلاقة بين كل بعد من الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. بحيث تعطى الدرجة (5) للاستجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) للاستجابة (موافق)، والدرجة (3) للاستجابة (محايد)، والدرجة (2) للاستجابة (غير موافق) والدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة)، وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على علاقة الثقة التنظيمية ككل وكل بعد من أبعادها بالالتزام التنظيمي، حيث تم حساب المدى للفئات فكان أعلى قيمة محتملة (5) وأدنى قيمة محتملة (1) فكان المدى 5-1=4 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (0,8) درجة إلى (1,8) درجة تكون العلاقة ضعيفة جدا. - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1,8) درجة إلى (2,6) درجة تكون العلاقة ضعيفة. - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2,6) درجة إلى (3,4) درجة تكون العلاقة متوسطة. - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,4) درجة إلى (4,2) تكون درجة العلاقة عالية. - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4,2) درجة إلى (5) تكون درجة العلاقة عالية جدا.

**3-1- تحديد مصادر بناء الاستبيان:**

لقد تم بناء الاستبيان عبر الاطلاع على عدة بحوث ودراسات تناولت متغيرات الدراسة، كما وقد تم الاعتماد على مقاييس مختلفة تم استعمالها في الدراسات السابقة وهي كالتالي:

- فقرات الثقة التنظيمية: تمت بالاعتماد على مقياس "Meyer and Allen 1997"، ومقياس "Dirks and Ferrin 2002" نقلا عن حكمت محمد فليح 2010 وسندس رضوي خوين 2015 بالترتيب.

- فقرات الالتزام التنظيمي: تمت بالاعتماد على المقياس الأصلي "Meyer and Allen 1990" نقلا عن لعون عطية 2016 وتيجاني منصور. 2020.  
3-2- حساب الخصائص السيكومترية للاستبيان:  
أ- صدق الاستبيان:

أي التحقق من صدق الأداة المستعملة في الدراسة (الاستبيان) ولهذا أجريت اختبارات الصدق التالية:

• صدق المحكمين:

لقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين وقد كان عددهم (3)، حيث قدموا لنا من خلالها عدة ملاحظات وتوجيهات وقد تم أخذ آرائهم بعين الاعتبار وتم إجراء ما يلزم من حذف أو تعديل حسب وجهة النظر المقترحة. وكذلك التدقيق في الصياغة اللغوية والوضوح والدقة من أجل الحصول على الاستبيان في شكله النهائي للقيام بالدراسة الميدانية.

• صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مصداقية فقرات المقياس الداخلية، واتساقها، وارتباطها مع بعضها البعض<sup>1</sup>. حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (74) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. تم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية لكل محور على حدى وكانت النتائج كما يلي:

المحور الثاني : الفقرات الخاصة بالثقة التنظيمية .

جدول رقم(06) يوضح قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

المحور	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

<sup>1</sup>معمن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص75.

0,000	0,539**	زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف	الثقة في الزملاء
0,002	0,355**	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا	
0,000	0,578**	عندما أ طرح مشاكل في العمل على زملائي يستجيبون لي باهتمام	
0,000	0,520**	لدى زملائي في العمل مهارات ومعارف متنوعة	
0,000	0,634**	أجد التقدير بين زملائي في العمل في حال تقديم مقترحات وتبادل معلومات تساعد في أداء العمل	
0,000	0,630**	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه	الثقة في المشرف
0,000	0,756**	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	
0,000	0,686**	مشرفي في العمل يقدم يد العون والإسناد للآخرين بعيدا عنادافع الكسب المادي والمعنوي	
0,000	0,703**	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله	
0,000	0,714**	يتعامل مشرفي في العمل بطريقة عادلة مع كافة الممرضين	
0,000	0,754**	تراعي إدارة المستشفى مصالح الممرضين عند اتخاذها القرارات	الثقة في الإدارة
0,000	0,721**	تتفد إدارة المستشفى ما تعد به	
0,000	0,628**	إدارة المستشفى تطالب بحقوق الممرضين إذا ما هدرت	
0,000	0,689**	تتعامل إدارة المستشفى بصدق ونزاهة مع الممرضين	
0,000	0,654**	إدارة المستشفى تطبق النظام على الجميع بالتساوي	
0,000	0,648**	إدارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

\*دالة عند مستوى الدلالة 0,05

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، وعليه فإن جميع فقرات الأبعاد من المحور الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

المحور الثالث: الفقرات الخاصة بالالتزام التنظيمي.

جدول رقم(07) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
0,000	0,677**	يسعدني جدا أن أكمل بقية مسيرتي في الصحة العمومية
0,021	0,686**	أعتبر أن مشاكل الصحة العمومية هي إحدى مشكلاتي الشخصية
0,000	0,692**	أشعر بالانتماء القوي لمؤسسة الصحة العمومية
0,000	0,724**	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه مؤسسة الصحة العمومية التي أعمل بها
0,000	0,699**	أشعر وكأنني فرد من الأسرة في الصحة العمومية
0,000	0,639**	تمثل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية المهمة لي
0,000	0,479**	استمراري في الصحة العمومية في الوقت الحالي رغبة شخصية وليس أمرا ضروريا (حتميا)
0,000	0,587**	من الصعب أن أترك الصحة العمومية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك
0,000	0,707**	سيحدث خلل كبير في حياتي إذا ما قررت ترك الصحة العمومية الآن
0,001	0,372**	يشعرنى التفكير بترك الصحة العمومية بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدود جدا
0,000	0,566**	لولا خوفاي من تضييع ما قدمته للصحة العمومية من إسهامات لفكرت في العمل في مكان آخر
0,000	0,694**	من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الصحة العمومية قلة بدائل العمل المتاحة الأخرى
0,001	0,389**	أنا أشعر بالالتزام بالبقاء في مهنتي الحالية
0,000	0,672**	أشعر أنه ليس في الصواب أن أترك الصحة العمومية الآن حتى لو كان في مصلحتي

0,000	0,695**	سوف أشعر بالذنب إذا تركت الصحة العمومية الآن
0,000	0,716**	الصحة العمومية تستحق إخلاصي واهتمامي
0,000	0,634**	التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في الصحة العمومية
0,000	0,497**	أدين بالكثير للصحة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0,01

\*دالة عند مستوى الدلالة 0,05

من خلال الجدول يتضح أن أغلب معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي، والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته.

• ثبات الاستمارة:

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة قد تم الاعتماد على معادلة "ألفا كرونباخ" والجدول التالي يبين معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

جدول رقم(08) يوضح ثبات محاور الاستمارة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ".

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور المتغيرات
0,916	16	الثقة التنظيمية
0,840	18	الالتزام التنظيمي
0,858	5	الثقة في الزملاء
0,953	5	الثقة في المشرف
0,955	6	الثقة في الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول يتبين أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وهو ما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

يتضح من خلال الجدول السابق ان أعلى معامل ثبات قد قدر (0,955) وهو مرتبط بالعبارة الخاصة بالثقة في الإدارة، في ما يلاحظ أن قيمة الثبات المرتبطة بالثقة في المشرف والثقة في الزملاء

قدرت (0,953) و(0,858) على التوالي، كما يتبين أيضا معامل الثبات المرتبطة بالعبارات الخاصة بالمحور الكلي للثقة التنظيمية قد قدرت (0,916) والتي كانت أكبر نوعا من قيمة الثبات المرتبطة بالعبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي والتي قدرت (0,840)، وبشكل عام يتبين بأن الأداة تتمتع بمعامل ثبات عال، مما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

#### 4- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، كما تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات بيانات تكملية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكملية في التحليل والتفسير والتعليل، كما قد تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى<sup>1</sup>.

لقد تم تزويدنا بالمعلومات الخاصة بالدراسة من طرف قسم الموارد البشرية، حيث كان مصدرا هاما لمختلف البيانات والمعطيات التي تتعلق بمجتمع البحث.

لقد ساهمت الوثائق والسجلات التي تم الاطلاع عليها في التعرف على مجتمع الدراسة أكثر وكذلك ضبط عينة البحث عن طريق معرفة عدد الممرضين الدائمين في المؤسسة وكذا مختلف المصالح التابعة لها.

#### سادسا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

##### 1- الأساليب الكمية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.V23) وهذا بعد ترميز مختلف البيانات المتحصل عليها وإدخالها إلى الحاسوب، من أجل تحليل نتائج الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن كل عيارة من عبارات متغيرات الدراسة، ومدى تشتت استجاباتهم وتشتتها.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص151.

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- حساب معامل الارتباط "بيرسون" من أجل معرفة العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- 2- الأسلوب الكيفي: ويعني تحليل المعطيات المتحصل عليها وتفسيرها وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة.



### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات في الدراسة الميدانية للبحث، فقد تم فيه تحديد مجالات الدراسة، فرضيات البحث، المنهج المستخدم في البحث، تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث من خلال التطرق إلى نوعها وحجمها، ثم أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية، وأخيرا تم التطرق إلى مختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير المعطيات الميدانية.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من عرض الفصل المنهجي للدراسة سنحاول في هذا الفصل عرض المعطيات الميدانية وتحليلها، إذ يتم عرض بيانات كل فرضية على حدى، بعدها سيتم تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج العامة للدراسة، وأخيرا سيتم عرض بعض التوصيات والاقتراحات التي قد تساهم في معالجة الظاهرة المدروسة.

أولا عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

جدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	38	51,4
أنثى	36	48,6
المجموع	74	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة قد سجلت لدى فئة الذكور، وقد قدرت بنسبة 51,4% مقارنة بفئة الإناث التي قدرت بنسبة 48,6% وهي نسبة متقاربة جدا مع فئة الذكور. إذ هناك إقبال كبير للمرأة للعمل في مجال الشبه طبي والمكانة التي أصبحت تحتلها في سوق الشغل جراء ما تكتسبه من كفاءة ومستوى تعليمي يسمح لها بممارسة مثل هكذا وظائف.

جدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	32	43,2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	13,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	13,5
من 50 إلى أقل من 60 سنة	21	28,4
60 سنة فما فوق	1	1,4
المجموع	74	100

انطلاقا من الجول رقم(10) المتعلق بالسن نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 43,2%، وما نسبته 13,5% تمثل الفئة المحصورة من 30 إلى أقل من 40 سنة وهذه الفئة تتميز بالنشاط والحيوية وهي فئات شابة تمتلك قدرات وطاقات عالية في العمل، أما نسبة 28,4% فتمثل الفئة العمرية المحصورة من 50 إلى أقل من 60 سنة وما نسبته 13,5% للفئة من

40 إلى أقل من 50 سنة حيث أن هذه الفئة تتميز بالأقدمية والخبرة والتجربة في ميدان العمل، وهذا يدل أن العمل في المؤسسة الاستشفائية لا يقتصر فقط على فئة الشباب فهي تمتلك خبرات تمكنها من تحقيق أهدافها، كما أن هذه الفئة من العمال تتميز بالأقدمية ومن الذين التحقوا بالعمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة الاستشفائية، مما سبق إذا نستنتج أن المؤسسة تضم عددا لا بأس به من ذوي الخبرة المهنية، بينما نجد أن أدنى نسبة قد سجلت في فئة من 60 سنة فما فوق حيث قدرت بنسبة 1,4% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك راجع إلى قانون العمل الخاص بسن التقاعد.

**جدول رقم (11)** يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
9,5	7	متوسط
45,9	34	ثانوي
44,6	33	جامعي
100	74	المجموع

انطلاقا من معطيات الجدول أعلاه الذي يتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين نلاحظ بأن أعلى نسبة قد بلغت 45,9% وهي تخص المستوى الثانوي، يليها المستوى الجامعي بنسبة 44,6%، ثم يأتي المستوى المتوسط بسبة قدرت بـ 9,5%، هذا يفسر بأن طبيعة بعض الوظائف والمهام في مختلف مصالح المؤسسة لا تتطلب مستويات عالية من المستوى التعليمي، إلا أنه بعض المهام الأخرى تقتضي وجود أفراد متعلمة ولديها مؤهلات علمية وفكرية في مختلف التخصصات.

**جدول رقم (12)** يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
48,6	36	أقل من 10 سنوات
13,5	10	من 10 إلى أقل من 20 سنة
12,2	9	من 20 إلى أقل من 30 سنة
25,7	19	30 سنة فما فوق
100	74	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق الممثل لسنوات الخبرة نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت أقل من 10 سنوات خبرة حيث قدرت بـ 48,6%، وقد تمت ملاحظة هذا الأمر أثناء الدراسة الاستطلاعية بأن الفئة الغالبة على الممرضين هي فئة الشباب وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المباشر بعد التخرج من المعاهد، تليها نسبة 25,7% وقد قابلت هذه النسبة سنوات خبرة 30 سنة فما فوق، ثم تأتي نسبة 13,5% ونسبة 12,2% لسنوات الخبرة من 10 إلى أقل من 20 سنة ومن 20 إلى أقل من 30 سنة على التوالي، من هذا نستنتج أن المؤسسة الاستشفائية تتميز بأنها تضم عدة فئات عمرية لكل فئة خصائصها التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

**جدول رقم (13)** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,4	1	أقل من 20000 دج
54,1	40	من 20000 إلى أقل من 40000 دج
44,6	33	من 40000 إلى أقل من 60000 دج
/	/	60000 دج فما فوق
100	74	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه هناك تباين في الدخل الشهري للممرضين وهذا راجع إلى المستويات الوظيفية من جهة ومن جهة أخرى إلى الخبرة والأقدمية في العمل.

**جدول رقم (14)** يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
39,2	29	مساعد ممرض
29,7	22	ممرض حائز على شهادة دولة
31,1	23	ممرض متخصص
100	74	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول المبين لنوع الوظيفة نلاحظ أن أعلى قيمة قد سجلت لدى فئة مساعد ممرض بنسبة 39,2%، وهذا راجع إلى الحاجة الكبيرة لهذا النوع من الوظائف في سوق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تليها نسبة 31,1% لفئة الممرضين المتخصصين وهذا يدل على أن المؤسسة تضم نسبة لا بأس بها من اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة، ثم وأخيراً تأتي فئة الممرضين الحائزين على شهادة دولة بنسبة 29,7% وهي نسبة لا بأس بها يمكن للمؤسسة الاستفادة من قدرات وكفاءة هذه الفئة.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.  
جدول رقم (15) يبين مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الإجمالي	المحور الثاني
0,716	2,970	الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية قد بلغت 2,970 وهي قيمة تنتمي للمجال الثالث من سلم ليكرث الخماسي (من 2,6 إلى 3,4) مما يدل على وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية، إذا يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد أنه يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية محققة.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (16) يمثل توزيع أفراد العينة حول ما إذا كان يسعدهم جدا إكمال بقية مسيرتهم في الصحة العمومية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	22	29,7	2,46	1,347
غير موافق	24	32,4		
محايد	7	9,5		

		18,9	14	موافق
		9,5	7	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن 24 فردا من أفراد العينة كانت إجاباتهم للخيار غير موافق وذلك بنسبة 32,4% على عبارة يسعدني جدا أن أكمل بقية مسيرتي في الصحة العمومية، تليها نسبة 29,7% للخيار غير موافق بشدة، هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لا يملكون رغبة بالبقاء في الصحة العمومية، وقد يرجع هذا لعدة أسباب كعدم شعورهم بالراحة والاستقرار في عملهم وأيضا الشعور بعدم الرضا عن العمل والضغوط والصعوبات التي يتعرضون لها. نلاحظ أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 2,46 وهو يعبر عن المستوى الضعيف لاتجاه أفراد العينة نحو سعادتهم في إكمال بقية مسيرتهم في الصحة العمومية مما يشير إلى وجود مناخ تنظيمي غير مناسب للعمل، كما أن الصحة العمومية لا تقدم لهم مزايا ومكافآت تجعلهم يريدون البقاء والاستمرار فيها على سبيل المثال غياب نظام جاد لتحسين الأجور والجانب المادي على الرغم من أن تايلور قد أشار لأهمية أنظمة الحوافز وفعالية تأثيرها على الفرد في الالتزام إلا أن غيابها سيؤدي إلى نتائج عكسية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة "عبد الله سلامة، 2000" أن الأجر والمكافآت يعززان الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>، هذا يعني أن غيابهما يؤدي إلى ضعف الالتزام وبالتالي عدم الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، كما يشير "مودي وآخرون، Mowdy et al، 1982" أن ارتفاع مستوى الأجور يعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

**جدول رقم (17)** يمثل توزيع أفراد العينة حول اعتبار مشاكل الصحة العمومية هي إحدى المشكلات الشخصية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	9	12,2		

<sup>1</sup>فاطمة الزهرة بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص24.



1,180	2,76	37,8	28	غير موافق
		21,6	16	محايد
		18,9	14	موافق
		9,5	7	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

حسب المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن نصف عينة المبحوثين لم توافق على أنها تعتبر مشاكل الصحة العمومية هي إحدى المشكلات الشخصية وهو ما يعادل 50% حيث نجد أن أعلى نسبة سجلت قد كانت 37,8% للخيار غير موافق ونسبة 12,2% للخيار غير موافق بشدة وهذه النتائج تفسر أن المرضى لا يهتمون بمشاكل الصحة العمومية كون إدارة المؤسسة أيضا غير مهتمة بمشاكلهم التنظيمية ولا تبالي لهم ولا تستمع لانشغالاتهم ولا تحقق مطالبهم ولا تقدم لهم الاهتمام والرعاية اللازمة وبالتالي هذا يؤثر على المرضى فيتجهون نحو عدم الاهتمام بمشاكل المؤسسة واللامبالاة وعدم إعطائها أهمية وألوية، إذا فالمؤسسة لها دور في عدم اهتمام العمال بالمشاكل التي تواجهها وبالتالي عدم المساهمة في إيجاد حلول لها رغم قدرتهم على ذلك إن أرادوا، وفي هذا يشير ماغريغور أن للفرد درجة عالية من التخيل والإبداع لحل المشاكل التنظيمية الموجودة إذا ما تم الاهتمام به والعكس صحيح فإذا غاب الاهتمام غابت معه الرغبة والدافع مما يشكل عائقا أمام ظهور الكثير من مظاهر الالتزام، هذه المعطيات يؤكدها المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حيث بلغ 2,76 وهو ما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو اعتبار مشاكل الصحة العمومية هي إحدى المشكلات الشخصية كان بدرجة متوسطة.

جدول رقم (18) يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالانتماء القوي لمؤسسة الصحة العمومية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	7	9,5	3,01	1,199
غير موافق	22	29,7		
محايد	17	23,0		
موافق	19	25,7		

		12,2	9	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 29,7% و 9,50% كانت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي، وعلى العموم يشير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة نحو الشعور بالانتماء للمؤسسة بـ 3,01 أي بدرجة موافقة متوسطة، مما يعبر عن غياب روح الفريق الواحد، وطبيعة العلاقات التي من الممكن تتخللها بعض الفجوات والخلل كالصراع والتوتر، كما أن المؤسسة تغيب فيها ثقافة التضامن والأسرية رغم حاجة العاملين لها، كما توضح ذلك نظرية Z في الإدارة حيث أن العاملين الذين يشعرون بالمؤسسة كالأسرة الواحدة تخلق لهم المزيد من مشاعر الانتماء لديهم والعكس صحيح فغياب هذه القيمة تؤثر سلبا على الالتزام لديهم، كما نجد نظرية الحاجات لماسلو تؤكد على أهمية الفرد وحاجته للانتماء الذي من خلاله يمكن تحقيق أعلى درجات الالتزام والعكس صحيح.

**جدول رقم (19)** يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه مؤسسة الصحة العمومية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	16,2	2,76	1,191
غير موافق	22	29,7		
محايد	17	23,0		
موافق	18	24,3		
موافق بشدة	5	6,8		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق الذي يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه مؤسسة الصحة العمومية نجد أنه تم تسجيل نسبة 45,9% موزعة على الخيارين غير موافق بنسبة 29,5% و غير موافق بشدة بنسبة 16,2%، إذا فهؤلاء الأفراد لا يشعرون بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه المؤسسة التي يعملون بها وأنهم منفصلين عاطفيا عنها ويفسر هذا بأن العامل لم يحقق الإشباع النفسي

في مكان العمل رغم أهمية الجانب المعنوي لهم، إذ يؤكد مايو في نظرية العلاقات الإنسانية إلى أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحفيز الدافعية وتحقق المزيد من الإشباع النفسي للعامل، كما يمكن الإشارة أيضا إلى أن غياب المودة بين مختلف الأطراف الفاعلين يشكل عائقا أمام تحقيق الارتباط الوثيق بالمؤسسة، إذ نجد نظرية Z في الإدارة تؤكد على أهمية هذا المبدأ لدوره الفعال في خلق جو من التكافل الاجتماعي وتعلق العاملين بمؤسستهم مما يؤثر إيجابا في الالتزام لديهم وغيابها يخلق الكثير من مظاهر النفور والانشقاق.

جدول رقم (20) يمثل توزيع أفراد العينة حول شعور الفرد وكأنه فرد من الأسرة في الصحة العمومية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	7	9,5	3,15	1,155
غير موافق	115	20,3		
محايد	20	27,0		
موافق	24	32,4		
موافق بشدة	8	10,8		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 29,8% من مجموع أفراد عينة المبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على كونهم يشعرون بأنهم أفراد من الأسرة الصحية. وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي نلاحظ أن اتجاه عينة البحث نحو الشعور بأنهم فرد من الأسرة في الصحة العمومية كان بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغت قيمته 3,15، وهو ما يوضح وجود علاقات لا تتصف بالانسجام والتعاون كما أنه هناك فجوة بين العاملين ومؤسستهم مع غياب للتفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات التنظيمية التي تجعلهم يشعرون أنهم أفراد من الأسرة الصحية. وهذا حيث يؤكد مايو على أهمية التفاعلات الاجتماعية وتأثيرها على مستوى التزام الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، كما أنه قد يرجع السبب إلى أن إدارة المؤسسة تقزم دور العامل وأهميته في التنظيم مما يخلق مظاهر عدم الرضى لديهم، ففي هذا السياق يشير هرزبرغ بأهمية شعور الفرد باعتراف الآخرين بأهميته ودوره من أجل استمراره، فغياب قيم الاعتراف يولد الكثير من المشاعر السلبية التي تعزز مظاهر الالتزام.

جدول رقم (21) يمثل توزيع أفراد العينة حول تمثيل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية المهمة لهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,116	3,35	6,8	5	غير موافق بشدة
		20,3	15	غير موافق
		13,5	10	محايد
		50,0	37	موافق
		9,5	7	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال ما جاء في الجدول رقم(21) والمتعلق بتمثيل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية المهمة لأفراد العينة نجد أن اتجاههم كان بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,35، إن هذا يدل على أن الصحة العمومية لم تحقق للعاملين أهدافهم وحقوقهم ولا تساهم في إشباع احتياجاتهم كما أنها لم تساهم في نجاحهم ولم تقدم لهم محفزات ولم تساعدهم في تنمية مهاراتهم وكفاءتهم، أيضا يمكن القول أن الصحة العمومية لم تحقق لهم طموحهم الوظيفي، كل هذا من شأنه المساهمة في عدم تكوين معاني مهمة للفرد وهذا ما سيؤدي إلى نقص الحماس اتجاه لعمل وبالتالي تدني درجة الالتزام.

جدول رقم (22) يمثل توزيع أفراد العينة حول الاستمرار في الصحة العمومية في الوقت الحالي أنه رغبة شخصية وليس أمرا ضروريا (حتميا).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,380	2,77	21,6	16	غير موافق بشدة
		29,7	22	غير موافق
		12,2	9	محايد
		23,0	17	موافق
		13,5	10	موافق بشدة

		100	74	المجموع
--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (22) يتضح أن أغلب أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة حول الداعي من الاستمرار في الصحة العمومية بنسبة قدرت بـ 29,7% و 21,6% للخيارين غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي، هذه النتائج يؤكدتها المتوسط الحسابي العام لاتجاهات المبحوثين حول هذه العبارة حيث بلغ 2,77 بدرجة موافقة متوسطة، هذا يعبر عن غياب بديل آخر نتيجة الشح في الوظائف في سوق العمل وحاجاتهم الماسة لرواتبهم من أجل إشباع حاجياتهم الأساسية المرتبطة، ويشير ماسلو في نظريته سلم الحاجات إلى أن الفرد لديه حاجات أساسية جسمية مرتبطة بضرورات بقائه على قيد الحياة وبهذا فإنه لعل تحقيق ذلك سيكون من خلال الرواتب والأجور وهذا ما يدفعه للبقاء في المؤسسة، كما ويدعم هذا الرأي "ماير، ألن وسميث، 1993" فيرون أن الموظفين يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون لرواتبهم<sup>1</sup>.

جدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العينة حول انه من أنه الصعب ترك الصحة العمومية حتى لو أرادوا ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	14,9	3,22	1,337
غير موافق	13	17,6		
محايد	12	16,2		
موافق	25	33,8		
موافق بشدة	13	17,6		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي في الجدول أعلاه قد بلغ 3,22 وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو قدرتهم على ترك الصحة العمومية إن أرادوا ذلك كان بدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى درجة

<sup>1</sup>فاطمة الزهرة بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص18.

الارتباط الهشة بين العامل والمؤسسة وشيوع العلاقات الميكانيكية الروتينية بدلا من شيوع العلاقات الوجدانية التي تحفز قيم ومعايير الالتزام لدى العاملين.

جدول رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة حول حدوث خلل كبير في حياتهم إذا ما قرروا بترك الصحة العمومية الآن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	19	25,7	2,65	1,418
غير موافق	24	32,4		
محايد	5	6,8		
موافق	16	21,6		
موافق بشدة	10	13,5		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الكمية في الجدول السابق الذي يوضح توزيع أفراد العينة حول حدوث خلل كبير في حياتهم جراء ترك الصحة العمومية يلاحظ أن ما مجموعه 43 مفردة عبروا بعدم الموافقة، كما نجد أن اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة بلغ 2,65 بدرجة موافقة متوسطة، نتائج تعبر عن ضعف العلاقات الوظيفية والاجتماعية والشخصية بين المرضى والمؤسسة الصحية، وهو مؤشر يدل على غياب أو ضعف مستويات الالتزام لديهم.

جدول رقم (25) يمثل توزيع أفراد العينة حول أن التفكير بترك الصحة العمومية سيشعرهم بأن خياراتهم في ايجاد ما هو افضل محدود جدا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	10	13,5	2,99	1,266
غير موافق	21	28,4		
محايد	11	14,9		
موافق	24	32,4		
موافق بشدة	8	10,8		

		100	74	المجموع
--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءة البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث حول أن التفكير بترك الصحة العمومية سيشعرهم بأن خياراتهم في إيجاد ما هو أفضل محدود جدا قد كانت كالتالي: 32,4% للخيار موافق، 28,4% للخيار غير موافق، 13,5% للخيار غير موافق بشدة، وما نسبته 14,9% فقد كان للخيار محايد، وللخيار موافق بشدة فقد قدرت نسبته بـ 10,8%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 2,99 وهذا يشير أن اتجاه أفراد العينة نحو التفكير بترك الصحة العمومية سيشعرهم بأن خياراتهم في إيجاد ما هو أفضل محدود جدا كان بدرجة متوسطة، هذا يعني أنهم يفكرون بترك الصحة العمومية لو توفرت الفرص لذلك إلا أنه إيجاد ما هو أفضل يعيقهم عن ذلك. النتائج تعبر عن ضعف حماسهم اتجاه العمل في المؤسسة الصحية وبالتالي سيدنى مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، حيث أنه في الآونة الأخيرة سجلت قلة في البدائل المتوفرة الخاصة في ظل الوضع الاقتصادي والاجتماعي الحالي وما يتميز به سوق العمل من قلة الوظائف وشحها.

**جدول رقم (26)** يمثل توزيع أفراد العينة حول لولا الخوف من تضييع ما تم تقديمه للصحة العمومية من إسهامات لتم التفكير في العمل في مكان آخر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	9	12,2	3,01	1,287
غير موافق	23	31,1		
محايد	10	13,5		
موافق	22	29,7		
موافق بشدة	10	13,5		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن ما نسبته 43,3% غير موافقون على فكرة أنه لولا الخوف من تضييع ما تم تقديمه للصحة العمومية من إسهامات لتم التفكير في العمل في مكان آخر موزعة كما يلي: ما نسبته 31,1% للخيار غير موافق و 12,2% للخيار غير موافق بشدة، إذ يمكن لهذه

الفئة أي العمل في مكان آخر دون تردد أو الخوف من ضياع ما قدموه من إسهامات. إن غياب بيئة عمل صحية جاذبة ومحفزة على المستويات الشخصية، الاجتماعية، الوظيفية والتنظيمية يمكن أن تكون عاملا رئيسيا في ضعف الالتزام لدى العاملين، فعمليات الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز عوامل تدعم مظاهر الولاء والالتزام وعلى النقيض من ذلك فغيابها يؤدي إلى غياب الالتزام.

حيث أكدت دراسة "بوطالب جهيد وسليخ حورية حول الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين" بأن الدعم التنظيمي يؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي للموظفين<sup>1</sup>.

**جدول رقم (27)** يمثل توزيع أفراد العينة حول ان الاسباب التي تدفع للاستمرار في الصحة العمومية هي قلة بدائل العمل المتاحة الاخرى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	3	4,1	3,53	1,241
غير موافق	19	25,7		
محايد	7	9,5		
موافق	26	35,1		
موافق بشدة	19	25,7		
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بالأسباب التي تدفع للاستمرار في الصحة العمومية هي قلة بدائل العمل المتاحة الاخرى نلاحظ أن اتجاه أفراد العينة نحو درجة الموافقة كان بدرجة عالية حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3,53 مما يشير أن أحد أهم الأسباب التي تدفع للبقاء في الصحة العمومية هي قلة بدائل العمل المتاحة خاصة في ظل ارتفاع معدل البطالة ونقص الوظائف الشاغرة، كما أن العامل يدرك مدى صعوبة إيجاده لفرصة أخرى للعمل وأن بقاءه في مصلحته وشيء ضروري له، هذا

<sup>1</sup> جهيد بوطالب، حورية سليخ، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 152.



يعني أن استمرار العاملين في الصحة العمومية ليس رغبة في ذلك وإنما نتيجة لقلّة البدائل المتوفرة وهذا ما قد يؤثر على مستوى الالتزام لدى العاملين.

جدول رقم (28) يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالالتزام بالبقاء في المهنة الحالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	13	17,6	2,64	1,212
غير موافق	28	37,8		
محايد	11	14,9		
موافق	17	23,0		
موافق بشدة	5	6,8		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق الذي يمثل توزيع أفراد العينة حول شعورهم بالالتزام بالبقاء في المهنة الحالية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 2,64 هذا يشير إلى أن درجة الموافقة كانت متوسطة، يفسر هذا بأن العمال غير مرتبطين بمؤسسة العمل ولا يشعرون بالانتماء إليها وأيضا قد تكون المؤسسة لا تراعي ما يقدمونه من أعباء ومجهودات ولا تولي اهتمام لانشغالاتهم، مشاكلهم وآرائهم، كما نجد أن العمل في الصحة العمومية يتميز بالإجهاد والضغط المهنيين فإذا لم يتوفر الجو المناسب لأداء المهام فإن ذلك يؤدي على ضعف الالتزام. فطبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يلعب دورا هاما في تحقيق الالتزام من عدمه حيث تؤكد دراسة "فاطمة الزهرة بن الصافية حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود شعور بالالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

جدول رقم (29) يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بأنه ليس من الصواب ترك الصحة العمومية الان حتى لو كان ذلك في مصلحتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	18	24,3		

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص141.

1,398	2,73	27,0	20	غير موافق
		13,5	10	محايد
		21,6	16	موافق
		13,5	10	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 2,73 هذا يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة حول شعورهم بترك الصحة العمومية حتى لو كان ذلك في مصلحتهم جاء متوسطاً، حيث تم تسجيل ما نسبته 27,0% للخيار غير موافق وما نسبته 24,3% للخيار غير موافق بشدة مما يعني أنه إذا ما أتاحت لهم الفرصة لترك الصحة العمومية سيفعلون ذلك، النتائج تعبر عن عدم الرضى لدى العاملين على ظروفهم بشكل عام. ففظرية المبادئ الإدارية "لفايول" تؤكد على أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية وهذا لن يتحقق إلا بتوفر الشروط اللازمة لذلك، فغياب هذه الشروط يؤدي إلى تعزيز مشاعر الأنانية والفردانية، وشعور الفرد بأن البيئة المحيطة به غير مهيئة للعمل هذا سيؤثر عليه نفسياً، جسدياً ووظيفياً مما يؤثر سلباً على التزامه. هذا وقد توصلت دراسة "أمجد علي إبراهيم نصار حول دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي" إلى أنه توجد علاقة قوية بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

**جدول رقم (30)** يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالذنب إذا تم ترك الصحة العمومية الآن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	20	27,0	2,41	1,260
غير موافق	28	37,8		
محايد	7	9,5		
موافق	14	18,9		
موافق بشدة	5	6,8		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

<sup>1</sup> أمجد علي إبراهيم نصار، مرجع سبق ذكره، ص 86.

من خلال المعطيات المذكورة في الجدول رقم(30) يتبين أنه تم تسجيل ما نسبته 37,8% و27,0% للخيارين غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 2,41 مما يعني أن اتجاه أفراد العينة نحو الشعور بالذنب إذا تركوا الصحة العمومية الآن كان ضعيفاً، وهو دليل على أن مستوى الالتزام لدى الأفراد اتجاه المؤسسة متدني، فالبينة الغير مناسبة وظروف العمل الصعبة التي يمارس فيها الممرضون نشاطهم والضغوط التي يتعرضون لها تعمل على التقليل من مستوى التزامهم حيث قد توصلت دراسة "مرورة بنت حمود بن علي المعمرية حول ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" إلى أنه يوجد ارتباط قوي بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي حيث كلما تحسنت ظروف العمل كلما زاد الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>، وزيادة الالتزام يعني عدم ترك المؤسسة، إذا هذا يعني أن تدهور ظروف العمل سيؤدي إلى نقص الالتزام التنظيمي ويعني عدم الرغبة في البقاء والاستمرار في المؤسسة.

**جدول رقم (31)** يمثل توزيع أفراد العينة حول ان الصحة العمومية تستحق الاخلاص والاهتمام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	9	12,2	3,36	1,278
غير موافق	11	14,9		
محايد	11	14,9		
موافق	30	40,5		
موافق بشدة	13	17,6		
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغ 3,36 هذا أي ان اتجاه أفراد العينة نحو ما إذا كانت الصحة العمومية تستحق الإخلاص والاهتمام كان بدرجة موافقة متوسطة، هذا يعني أن العمال يرون أن الصحة لا تستحق إخلاصهم لها ولا اهتمامهم بها ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتمامها بالعاملين ولا تقوم بواجباتها اتجاههم، كما أن قيم وأهداف المؤسسة

<sup>1</sup> مرورة بنت حمود بن علي المعمرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية كلية العلوم والآداب جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص87.

والعاملين غير متوافقة، الأمر الذي يؤدي إلى نقص إيمانهم بها، كما أن العمل في الصحة العمومية يتميز بالضغوط المهنية والوظيفية وعبء العمل مما يؤثر على العامل بشكل سلبي.

جدول رقم (32) يمثل توزيع أفراد العينة حول ان الالتزام والواجب الاخلاقي اتجاه زملاء العمل هو الذي يدفع للبقاء في الصحة العمومية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	16,2	2,89	1,234
غير موافق	18	24,3		
محايد	16	21,6		
موافق	22	29,7		
موافق بشدة	6	8,1		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير قيمة المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه إلى اتجاههم بدرجة متوسطة نحو الالتزام الأخلاقي اتجاه زملاء العمل هو الدافع وراء بقائهم في المؤسسة حيث قدر بـ 2,89 (محصور بين 2,6 و 3,4 من سلم ليكرث)، هذا يدل على أن الفرد ليس متعلقاً بزملاء العمل كما أن فريق العمل يفتقر للانسجام والتفاهم، كما يدل على عدم وجود علاقات ود بين العمال وهو ما سيؤثر على درجة التزام العاملين نحو الأعضاء ونحو المؤسسة فطبيعة العلاقات التي تنشأ بين أعضاء جماعة العمل تساهم في تحديد مستوى الالتزام لدى الفرد، إن مايو يؤكد على أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال تساهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي إذا فإن غياب العوامل السابقة سيؤثر على العلاقات بشكل سلبي، كما توصل "ستينغلمبر وأخرون stinglhamber et al" إلى أن الجماعة تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند الفرد سواء كان هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعة العمل نفسها<sup>1</sup>، هذا يدل على أن لجماعة العمل تأثير على بقاء الفرد في المؤسسة واستمراره بها أو تركها.

<sup>1</sup>فاطمة الزهرة بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

جدول رقم (33) يمثل توزيع أفراد العينة حول أنهم يدينون بالكثير للصحة العمومية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	14	18,9	3,07	1,348
غير موافق	9	12,2		
محايد	22	29,7		
موافق	16	21,6		
موافق بشدة	13	17,6		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات أعلاه حول إجابات أفراد العينة على عبارة "أدين بالكثير للصحة العمومية" يتضح أن اتجاهات إجابات الممرضين حول هذه العبارة كانت بدرجة متوسطة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغت قيمته 3,07، وهو ما يؤكد قيمة المؤسسة لدى الممرضين والنظرة التي يحملونها وتصوراتهم وخبراتهم حول مكان عملهم، مما يؤثر سلباً على التزامهم.

ولتأكيد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم حساب المتوسط

الحسابي الإجمالي كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (34) يبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	2,99	0,633

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي قد بلغت 2,99 وهي قيمة تنتمي للمجال الثالث من سلم ليكرث (من 2,6 إلى 3,4) مما يدل على وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، إذا يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تفيد أنه يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محققة.

4- عرض بيانات الفرضية العامة الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية. تم التأكد من العلاقة بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): يبين العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الالتزام التنظيمي		المحور
0,576**	معامل الارتباط بيرسون	الثقة التنظيمية
0,000	مستوى الدلالة (sig)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة التنظيمية ككل بالالتزام التنظيمي قد بلغت 0,576، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية وتحقق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية، مما يعني تحقق الفرضية العامة الرئيسية الثالثة. يتفرع عن هذه الفرضية العامة الرئيسية الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية ويتم عرض وتحليل بياناتها كما يلي:

4-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (36) يمثل توزيع أفراد العينة حول قدرة زملاء العمل على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,227	3,69	6,8	05	غير موافق بشدة
		16,2	12	غير موافق
		5,4	04	محايد
		44,6	33	موافق
		27,00	20	موافق بشدة

		100	74	المجموع
--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول المبين لقدرة زملاء العمل على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف نلاحظ توزع إجابات المبحوثين كما يلي: ما نسبته 44,6% كان للخيار موافق، وما نسبته 27,00% للخيار موافق بشدة، أما للخيارين غير موافق وغير موافق بشدة فقدرت النسبة بـ 16,2% و 6,8% على التوالي، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث قد قدر بـ 3,69 هذا يشير إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة نحو هذه العبارة كان بدرجة موافقة عالية، وهذا يفسر بأن العمال يستطيعون مواجهة مختلف الصعوبات وينجزون أعمالهم مهما كانت الظروف ولديهم القدرة والأفكار على القيام بالعمل في حال ما واجهت المؤسسة مشكلات تنظيمية وظروف في المستقبل.

جدول رقم (37) يمثل توزيع أفراد العينة حول سعي زملاء العمل لإقامة اتصالات للفهم المشترك بينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	1	1,4	4,03	0,721
غير موافق	2	2,7		
محايد	6	8,1		
موافق	50	67,6		
موافق بشدة	15	20,3		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ما يمكن ملاحظته من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد كانت إيجابية حول أن زملاء العمل يسعون لإقامة اتصالات للفهم المشترك بينهم واتجاههم نحو الفكرة كان بدرجة موافقة عالية وما يؤكد هذا قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4,01، ويفسر هذا أنه يوجد بين العمال انسجام وتشاور وتنسيق بينهم وهذا ما يبين أن العمال يميلون إلى القيام بعلاقات غير رسمية بينهم وللاتصال وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض حيث أن هذه من أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال التجارب التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (38) يمثل توزيع أفراد العينة حول طرح المشاكل في العمل على الزملاء واستجاباتهم باهتمام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	8	10,8	3,66	1,162
غير موافق	4	5,4		
محايد	6	8,1		
موافق	43	58,1		
موافق بشدة	13	17,6		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول السابق والممثل لعبارة "عندما أ طرح مشاكل في العمل على زملائي يستجيبون لي باهتمام" نلاحظ تسجيل نسبة 58,1% للخيار موافق، وما نسبته 17,6% للخيار موافق بشدة، وبالمقابل الخيار غير موافق بشدة فقدت النسبة بـ 10,8%، أما ما نسبته 8,1% فللخيار محايد، والخيار غير موافق فكانت النسبة 5,4%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3,66 هذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو استجابة الزملاء باهتمام عند طرح المشاكل في العمل كان بدرجة عالية، هذا يدل على وجود روح الثقة والتعاون بين الأفراد وأن مجموعة العمل لديها القدرة ومهارات في حل المشاكل التنظيمية إذا ما واجهت فردا من مجموعة العمل هذا من شأنه أن يقوي العلاقات بين زملاء العمل ويخلق بيئة مناسبة للعمل ويزيد من الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه حل القضايا والمشكلات في العمل.

جدول رقم (39) يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود مهارات ومعارف متنوعة لدى زملاء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	1	1,4	4,00	0,828
غير موافق	4	5,4		
محايد	7	9,5		
موافق	44	59,5		
موافق بشدة	18	24,3		



		100	74	المجموع
--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير البيانات الإحصائية في الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة حول أن لدى زملاء العمل مهارات ومعارف متنوعة كان بدرجة قبول عالية حيث أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4,00، وما يبين هذه النتيجة نسبة الإجابة على الخيار موافق حيث قدرت بـ 59,5%، ونسبة 24,3% للخيار موافق بشدة، أما الخيار محايد فكانت النسبة 9,5%، في حين نسبة 5,4% للخيار غير موافق، ونسبة 1,4% للخيار غير موافق بشدة. إن هذا يدل على أن العمال لديهم كفاءات ومعلومات ومواهب وقدرات من شأنها أن تساهم في تعزيز الالتزام إذا ما تم توفير الإمكانيات لذلك.

**جدول رقم (40)** يمثل توزيع أفراد العينة ايجاد التقدير بين زملاء العمل في حال تقديم مقترحات وتبادل معلومات تساعد في أداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	2	2,7	3,81	0,975
غير موافق	8	10,8		
محايد	7	9,5		
موافق	42	56,8		
موافق بشدة	15	20,3		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والممثل لإيجاد التقدير بين زملاء العمل في حال تقديم مقترحات وتبادل معلومات تساعد في أداء العمل إلى أنه تم تسجيل 56,8% من أفراد العينة للخيار موافق، ونسبة 20,3% للخيار موافق بشدة، وما نسبته 10,8% للخيار غير موافق، أما ما نسبته 9,5% فكان للخيار محايد، وما نسبته 2,7% فللخيار غير موافق بشدة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة قد بلغ 3,81 هذا يشير أن اتجاه عينة البحث نحو إيجاد التقدير بين زملاء في حال تقديم مقترحات وتبادل معلومات تساعد في أداء العمل كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن العمال يقدرون أفكار ومجهودات بعضهم كفريق عمل مما يساهم في تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات فلا بد من

التشجيع في الابتكار لضمان التطور والاستمرار وهذا ما يؤكد عليه فايول من خلال مبادئه وفي نهاية الأمر هذا يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية لدى الفرد وأيضا زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة وفي النتيجة كل هذا سيؤدي إلى تقوية العلاقات بين زملاء العمل وشعور الفرد بأنه لديه أهمية في المؤسسة وبالتالي الاستمرار فيها والقيام بالأعمال على أكمل وجه، إذا فالفرد بحاجة إلى دعم الآخرين له والاعتراف به وهذا ما يؤكد مايو في نظرية العلاقات الإنسانية.

ولتأكيد العلاقة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (41) يبين العلاقة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي		البعد
0.363**	معامل الارتباط بيرسون	الثقة في الزملاء
0.001	مستوى الدلالة (sig)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة في الزملاء بالالتزام التنظيمي بلغت 0,363، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة في الزملاء وتحقق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية، مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

4-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (42) يمثل توزيع أفراد العينة حول أن المشرف في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	10	13,5	2,92	1,152
غير موافق	20	27,0		
محايد	17	23,0		
موافق	20	27,0		
موافق بشدة	7	9,5		

		100	74	المجموع
--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول السابق نلاحظ أن نسب إجابات أفراد العينة توزعت على النحو التالي: ما نسبة 40,5% كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حيث توزعت على الخيارين غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 27.0% و 13,5% على التوالي، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 2,02 وهذا يشير أن اتجاه أفراد العينة نحو عبارة "أن المشرف في العمل يحب للأخريين ما يحب لنفسه" كان بدرجة موافقة متوسطة، ويدل هذا على عدم تقدير العاملين وعلى قيم الأنانية وحب الذات فلا يهتم بمصالحهم، بتفضيل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للأخريين وهو عكس ما أكده فايول الذي يرى بأن المصالح العامة ذات أولوية على المصالح الخاصة وبالتالي فالمشرف هنا لن يصبح قدوة حسنة للمرؤوسين، إن هذا سيؤثر على ثقة العمال اتجاه المشرف ويكونون مواقف سلبية اتجاهه وتنخفض مستويات الثقة لديهم، بهذا الأسلوب سيؤثر على سلوكيات الأفراد اتجاه المشرف أو اتجاه المنظمة وسيؤدي إلى تدني مستوى الالتزام لدى الافراد.

**جدول رقم (43)** يمثل توزيع أفراد العينة حول سعي المشرف لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	9	12,2	3,04	1,214
غير موافق	16	21,6		
محايد	16	21,6		
موافق	29	39,2		
موافق بشدة	4	5,4		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة المبحوثين قد بلغت 3,04 وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة حول "أن المشرف يسعى دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف" كان بدرجة موافقة متوسطة. يلعب المشرف دورا أساسيا في المنظمة كونه

حلقة وصل بين الإدارة والعاملين وكونه رأسمال بشري يقف على محتوى ومجريات العمل من مراحله الأولى إلى آخر محطاته، وعليه فتمط الإشراف الذي يعزز روح الفريق ويعمل على توحيد الصفوف والرؤى، وتوحيد وجهات النظر والأفكار والعمل على تقاربهما سوف يجعل من العاملين يسعون لبدل جهدا مضاعفا ويزيدون من التزامهم. بينما المشرف الذي يغيب قيم لم الشمل والحفاظ على مظاهر التضامن فإنه يخلق جوا من اللاتفاهم مما يؤثر سلبا على مستوى الالتزام.

**جدول رقم (44)** يمثل توزيع أفراد العينة حول تقديم مشرف العمل يد العون والإسناد للأخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	16,2	2,96	1,176
غير موافق	12	16,2		
محايد	21	28,4		
موافق	25	33,8		
موافق بشدة	4	5,4		
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد العينة نحو أن مشرف العمل يقدم يد العون والإسناد للأخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي كان بدرجة موافقة متوسطة وما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 2,96، مما يعني غياب القيم الإنسانية في العمل وانتشار القواعد الرسمية فقط. فبالرغم ن أهمية الجانب المادي لدى المشرفين وهو أمر طبيعي إلا أن ذلك لا يمنع من تقديم يد العون لدى الأخرين في إطار غير رسمي والذي من شأنه أن يعزز من علاقاته مع مرؤوسيه ويدعم لديهم مشاعر إيجابية نحوه ونحو المؤسسة أما غياب هذه المساعي فذلك يؤثر سلبا على تصوراتهم للمشرف في العمل ويقلل من مظاهر الثقة لديهم مما يشكل عائقا أمام التزامهم.

**جدول رقم (45)** يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود مهارات لمشرف العمل تجعله متمكنا من اداء عمله.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	16,2		

1,238	3,03	17,6	13	غير موافق
		21,6	16	محايد
		36,5	27	موافق
		8,1	6	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3,03 هذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة حول أن المشرف في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله قد كان بدرجة موافقة متوسطة، هذا يدل على أن المشرف يفتقر للكفاءة وفعالية والمهارات القيادية تؤهله لأن يكون قادراً على أداء مهامه، هذا سيساهم في تدني ثقة المرؤوسين في مشرفهم كونه يبقى عاجزاً في بعض الأحيان عن تقديم الأفضل في المواقف وقضايا العمل مما يؤثر سلباً على ثقة العمال فيه، حيث قد توصلت دراسة "زهراء غانم مرجاح حول دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية" إلى أنه توجد علاقة تأثير للمهارات القيادية في الثقة التنظيمية<sup>1</sup>، كما أن عدم امتلاك المشرف قدرة تجعله متمكناً من أداء عمله هذا سيقبل من حماس الأفراد اتجاه عملهم وهو ما يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام.

جدول رقم(46) يمثل توزيع أفراد العينة حول تعامل المشرف في العمل بطريقة عادلة مع كافة الممرضين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	15	20,3	2,62	1,202
غير موافق	23	31,1		
محايد	15	20,3		
موافق	17	23,0		
موافق بشدة	4	5,4		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

<sup>1</sup> سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد22، العدد87، ص253.

يتضح من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم(46) أن نسبة عدم الموافقة على عبارة قد بلغت 51,1% حيث وقد توزعت على الخيارين غير موافق بنسبة 31,1% وغير موافق بشدة بنسبة 20,3%، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 2,62 وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو أن المشرف في العمل يتعامل بطريقة عادلة مع كافة الممرضين كان بدرجة موافقة متوسطة. إن غياب العدالة لدى المشرفين في مكان العمل يؤثر سلبا على نفسياتهم، حيث يؤكد هنري فايول بأنه من الضروري توفير معاملة عادلة لكل العاملين ليزيد من التزامهم وثقتهم، إن عدم عدالة المشرف في التسيير، توزيع المهام، المكافآت بين العمال سيؤدي إلى شعور الأفراد بأنه لا يتم تقديرهم واحترامهم ويشعرون بالظلم من قبل مشرفهم وهذا ما سيؤدي إلى ضعف ثقتهم به وبالتالي تدني في مستوى الالتزام لديهم، يقول "مورمان moorman، 1991" بأن للعدالة تأثير على الالتزام التنظيمي بسبب شعور العمال باحترامهم من طرف المشرف المباشر واقتناعهم بالحصول على حقوقهم وهذا ما يقوي ثقتهم فيه ويؤدي إلى التزامهم التنظيمي<sup>1</sup>، إذا من هنا نجد بأن لعدالة المشرف تأثير على سلوك العاملين في المؤسسة فغياب العدالة يضعف من ثقتهم في مشرف العمل وهذا ما سيؤدي إلى تدني مستوى الالتزام التنظيمي. ولتأكيد العلاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم(47) يبين العلاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي.**

الالتزام التنظيمي		البعد
0,359**	معامل الارتباط بيرسون	الثقة في المشرف
0,002	مستوى الدلالة (sig)	

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة في المشرف بالالتزام التنظيمي قد بلغت 0,359، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة في المشرف وتحقق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية، مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

<sup>1</sup>فاطمة الزهرة بن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص136.

4-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه توجد علاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (48) يمثل توزيع أفراد العينة حول مراعاة ادارة المستشفى لمصالح الممرضين عند اتخاذها القرارات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	22	29,7	2,32	1,148
غير موافق	23	31,1		
محايد	13	17,6		
موافق	15	20,3		
موافق بشدة	1	1,4		
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول السابق والذي يمثل توزيع أفراد العينة حول مراعاة إدارة المستشفى مصالح الممرضين عند اتخاذها القرارات نلاحظ أن أغلب اجابات المبحوثين كانت بغير الموافقة نسبة قدرت بـ60,8%، موزعة على الخيارين غير موافق وغير موافق بشدة بنسب قدرت بـ31,1% و29,7% على التوالي، إن هذا يشير إلى أن إدارة المستشفى في اتخاذها للقرارات لا تراعي مصالح الممرضين وهذا ما يدل على أن الإدارة متسلطة في قراراتها وتتخذها بشكل فردي مما يؤول دون رضى العمال وتنخفض ثقتهم، ففي هذا الصدد تشير نظرية Z في الإدارة أنه على المؤسسة اعتماد نظام القرارات الجماعية الذي من شأنه أن يخلق روح الجماعة والإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يزيد من التزامهم. غير أن غياب هذه المظاهر وشيوع مظاهر الفردانية والمركزية في اتخاذ القرارات سوف يؤدي إلى ضعف الثقة والالتزام، فضعف الاتصال والتواصل وغياب نمط القيادة التشاركية والأخذ برأي الممرضين يؤثر على ثقتهم. فقد توصلت دراسة "إيدير عبد الرزاق وبن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية" إلى أنه توجد علاقة طردية موجبة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق إيدير، أسماء بن مومن، مرجع سبق ذكره، ص33.

جدول رقم (49) يمثل توزيع أفراد العينة حول تنفيذ إدارة المستشفى لما تعد به.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,205	2,42	27,0	20	غير موافق بشدة
		33,8	25	غير موافق
		12,2	9	محايد
		24,3	18	موافق
		2,7	2	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول السابق أم قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث قد بلغت 2,42، هذا يشير أن اتجاه أفراد العينة نحو تنفيذ إدارة المستشفى لما تعد به كان بدرجة قبول ضعيفة، مما يعني غياب الالتزام لدى الإدارة بتنفيذ ما يتفق عليه مما يؤدي إلى ضعف إيمان العاملين اتجاه مؤسستهم ويصبح العامل لا يثق بقرارات الإدارة مما يخلق فجوة بين الإدارة والعامل ويؤثر ذلك سلباً على التزامهم. فبالرجوع إلى نظرية Z في الإدارة إن غياب الثقة يؤدي حتماً إلى غياب أو ضعف الالتزام فالثقة من العمليات الهامة في أي تنظيم مهما كان نوعه وغيابها سوف يؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها وأهداف منتسبيها.

جدول رقم(50) يمثل توزيع أفراد العينة حول ان ادارة المستشفى تطالب بحقوق الممرضين إذا ما هدرت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
1,199	2,35	31,1	23	غير موافق بشدة
		28,4	21	غير موافق
		17,6	13	محايد
		20,3	15	موافق
		2,7	2	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



نلاحظ من خلال ما جاء في الجدول رقم(50) أن اتجاه أفراد العينة نحو أن إدارة المستشفى تطالب بحقوق لمرضى إذا ما هدرت كان بدرجة موافقة ضعيفة وهذا ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2,35، مما يعني أن الإدارة لا تهتم بالعاملين ولا تساهم في الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم وهو ما يساهم بشكل كبير في هدم ثقتهم بالإدارة مما يعرقل من عملية التزامهم اتجاه المؤسسة.

**جدول رقم (51)** يمثل توزيع أفراد العينة حول إدارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع المرضى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	18	24,3	2,38	1,107
غير موافق	27	36,5		
محايد	13	17,6		
موافق	15	20,3		
موافق بشدة	1	1,4		
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول السابق نلاحظ ان نسبة الغير موافقة قد قدرت بـ 60,8% حيث توزعت هذه النسبة على الخيارين غير موافق وغير موافق بشدة بنسب قدرت بـ 36,5% و 24,3% هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 2,38، مما يعني أن اتجاه أفراد العينة نحو ان إدارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع المرضى كان بدرجة موافقة ضعيفة، إن هذا يشير إلى أن الإدارة لا تقدر ولا تحترم العاملين لديها إذا فالإدارة بذلك لن تكون قدوة حسنة للعاملين وستساهم بنشر قيم سلبية في المؤسسة وهذا ما سيؤثر في مستوى اكتساب ثقة العاملين اتجاه الإدارة والتزامهم لها.

**جدول رقم (52)** يمثل توزيع أفراد العينة حول ان ادارة المستشفى تطبق النظام على الجميع بالتساوي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	24	32,4	2,11	1,028
غير موافق	29	39,2		
محايد	10	13,5		
موافق	11	14,9		

		/	/	موافق بشدة
		100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (52) نلاحظ أن ما نسبته 71,6% من مجموع إجابات أفراد عينة المبحوثين جاءت بغير الموافقة حيث توزعت على الخيارين غير موافق بنسبة 39,2% وغير موافق بشدة بنسبة 32,4%، إن هذا يدل أن نظام إدارة المستشفى والسياسات التي تنتهجها تفتقر إلى العدالة والمساواة في تطبيق الإجراءات، كما لا يتم تطبيق القوانين على الجميع بالتساوي رغم تأكيد "قايول" في نظريته التقسيم الإداري على أنه لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين، كما ويشير في هذا الصدد "دمز" في نظريته المساواة بأن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. إن غياب المساواة سيؤثر على ثقة الفرد بإدارته وبالتالي درجة ولائه اتجاه مؤسسته، ففي هذا الصدد توصلت دراسة "مازن فارس رشيد حول الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية: بعض المحددات والآثار" أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية والإجرائية وبالدعم التنظيمي إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل<sup>1</sup>.

جدول رقم (53) يمثل توزيع أفراد العينة حول ان ادارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	27	36,5	2,19	1,131
غير موافق	20	27,0		
محايد	13	17,6		
موافق	14	18,9		
موافق بشدة	/	/		
المجموع	74	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

<sup>1</sup>مازن فارس رشيد، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، العدد3، المجلد43، رجب1424، ص30.

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(53) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة قد بلغت 2,19، هذا يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو أن إدارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة كان بدرجة موافقة ضعيفة، إن هذا يدل على أن الإدارة لا تقدر الجهود الاستثنائية التي يبذلها العاملين ولا تهتم بالأفكار والآراء الجديدة التي يطرحها العمال، إذا فالمؤسسة لا تقوم بدعم الأفراد ولا تساهم في تعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تفنقر إلى قيم التشجيع والتحفيز على العمل وهذا ما سيؤثر على ثقة العاملين اتجاه المؤسسة، إن هذا من شأنه أن يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي سيقبل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين. إن غياب المجال لطرح العمال لأرائهم وأفكارهم وعدم الاهتمام بالمجهودات الإضافية من طرف الإدارة من شأنه أن يخلق تصورات سلبية لدى العاملين حول إدارتهم مما يؤول دون تحقيق أعلى درجات الالتزام. ولتأكيد العلاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم(54) يبين العلاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.**

الالتزام التنظيمي		البعد
0,565**	معامل الارتباط بيرسون	الثقة في الإدارة
0,000	مستوى الدلالة (sig)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الثقة في الإدارة بالالتزام التنظيمي قد بلغت 0,565، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة في الإدارة وتحقق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية، مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

### ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تم في هذه الدراسة تناول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الممرضين في المؤسسة الاستشفائية، من خلال تطبيق مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلم "ليكرت" وبمستوياته الخمس في قياس الاتجاهات قصد الوقوف على علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

في هذا الجزء من الدراسة وانطلاقاً من المعطيات الإحصائية السابقة سوف نحاول تفسير إجابات أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية في ضوء اختبار الفرضيات.

### 1-1- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: "يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية وهذا ما يبينه الجدول رقم (15) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين 2,970 مما يدل على درجة موافقة متوسطة لاتجاه إجابات أفراد العينة نحو العبارات الكلية للثقة التنظيمية.

إن هذه النتائج تشير إلى أنه يوجد خلل في طبيعة العلاقات الموجودة في المؤسسة والتي تربط العاملين مع مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى أن المستوى المتوسط للثقة التنظيمية قد يرجع إلى السياسات المنتهجة داخل المؤسسة ووجود بيئة عمل غير مناسبة تساهم في خفض مستوى الثقة التنظيمية وصعوبة بنائها.

من خلال ما سبق يتأكد تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها "يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية".

### 1-2- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: "يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، حيث بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، كما أن أغلب العبارات تدل على ذلك.

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن أغلب أفراد العينة لا يسعدهم إكمال بقية مسيرتهم في الصحة العمومية، حيث بلغ المتوسط لحسابي لمجموع إجابات المبحوثين 2,46 مما يدل على درجة موافقة ضعيفة لاتجاه إجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (1) من المحور الثالث، ولم تتم الموافقة على هذه العبارة بنسبة قدرت بـ 62,1% (32,4% غير موافق، و 27,9% غير موافق بشدة)، إن عدم الرغبة في البقاء في الصحة العمومية وإكمال المسيرة المهنية فيها قد يرجع إلى عدم وجود حوافز مادية مناسبة وتدني مستوى الأجور الأمر الذي سيؤدي إلى ضعف الالتزام وهو ما يتأكد حول رغبتهم في ترك المؤسسة إذا ما سمحت الفرصة لذلك.

ومن الجدول رقم (17) لم تتم الموافقة على العبارة رقم (2) بنسبة قدرت بـ50% (37,8% غير موافق، و12,2% غير موافق بشدة) على أنهم يعتبرون مشاكل الصحة العمومية هي إحدى المشكلات الشخصية، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,76، وهي درجة متوسطة من الموافقة وهذا يشير إلى أن المؤسسة ربما لا تهتم بعمالها ومشاكلهم التنظيمية، وهذا ما سيؤدي بهم إلى عدم إعطاء أهمية للمشكلات التي تواجه المؤسسة مما يؤثر على مستوى التزام العاملين.

وفيما يتعلق بالشعور بالانتماء القوي لمؤسسة الصحة العمومية من طرف أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة عبر ما نسبته 39,2% من الجدول رقم (18) أنهم لا يشعرون بالانتماء (29,7% غير موافق، و9,5% غير موافق بشدة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,01 وهي قيمة متوسطة لاتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة، إن غياب مشاعر الانتماء لدى العاملين نحو مؤسستهم قد يرجع إلى غياب المودة والتضامن في العلاقات داخل المؤسسة ووجود صراع وتوتر بين المستويات، هذا سيؤثر على مستوى شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة وهو ما يعيق تحقيق أعلى درجات الالتزام لدى الفرد.

ومن الجدول رقم (19) لم يوافق ما نسبته 45,9% من أفراد العينة على العبارة رقم (4) على أنهم يشعرون بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه مؤسسة الصحة العمومية (29,7% غير موافق، و16,2% غير موافق بشدة)، إن غياب الشعور بالارتباط نحو المؤسسة والانفصال العاطفي للعامل عنها وعدم تحقيقه للإشباع النفسي سيساهم في خلق عدة مظاهر تؤدي إلى التأثير على التزام العاملين.

من نتائج الجدول رقم (20) لم يوافق ما نسبته 29,8% على العبارة رقم (5) على أنهم يشعرون وكأنهم فرد من الأسرة في الصحة العمومية، وقد يبين هذا غياب أنماط التفاعل وروح الفريق والتواصل الإيجابي والتضامن داخل المؤسسة بين مختلف الأطراف.

ومن نتائج الجدول رقم (21) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,35 للعبارة رقم (6)، وهي قيمة تدل على الاتجاه المتوسط لإجابات أفراد العينة حول تمثيل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية المهمة، إن عدم تحقيق الفرد لطموحه الوظيفي داخل المؤسسة التي يعمل بها سيؤدي به إلى عدم تشكيل مشاعر ومعاني الاهتمام الشخصي بها مما يؤثر على درجة الالتزام نحوها.

وبلغت قيمة المتوسط للعبارة رقم (7) من الجدول رقم (22) قيمة 2,77 والتي تعكس عدم موافقة أفراد العينة على عبارة "الاستمرار في الصحة العمومية في الوقت الحالي رغبة شخصية وليس أمراً ضرورياً"، وهذا بنسبة قدرت بـ51,3% (29,7% غير موافق، و21,6% غير موافق بشدة)، إن عدم

الرغبة الشخصية بالبقاء في المؤسسة وإنما لضرورة الأمر يعكس مدى احتياج الفرد لذلك وهو ما سيخلق عدة مظاهر سلبية تؤثر على مستوى التزام العامل لمؤسسته.

من نتائج الجدول رقم (23) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) 3,22، وهو ما يدل على الاتجاه المتوسط لإجابات أفراد العينة حول أنه من الصعب ترك الصحة العمومية حتى لو أرادوا ذلك، إن هذا يدل على وجود علاقات روتينية تتميز بالرسمية وغياب العلاقات غير الرسمية العاطفية التي تساهم في ارتباط الفرد.

في حين نجد أن عدم الموافقة على العبارة رقم (9) قدرت بنسبة 58,1% (32,4% غير موافق، و25,7% غير موافق بشدة) حول أن أفراد العينة سوف يحدث خلل كبير في حياتهم إذا ما قرروا ترك الصحة العمومية الآن، هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,99 وهو ما يدل على أن اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة كان بدرجة موافقة متوسطة، وهذا قد يشير إلى المستوى الضعيف للالتزام لذا العاملين اتجاه المؤسسة.

أما العبارة رقم (10) من الجدول رقم (25) فقد بلغت نسبة الموافقة 43,2% (32,4% موافق، و10,8% موافق بشدة) على أن المبحوثين عند تفكيرهم بترك الصحة العمومية سيشعرهم ذلك بأن خياراتهم في إيجاد ما هو أفضل محدودا جدا، هذا وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,99 وهو ما يدل على أن اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة كان بدرجة موافقة متوسطة، إن تفكير العامل بترك مؤسسته وتغييرها عند توفر البدائل الجديدة والأفضل هو مؤشر على ضعف وتدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد اتجاه مؤسسته.

"لولا خوفاً من تضييع ما قدمته للصحة العمومية من إسهامات لفكرت في العمل في مكان آخر"، هو ما تنص عليه العبارة رقم (11) من الجدول رقم (26) حيث لم يوافق عليها ما نسبته 43,3% (31,1% غير موافق، و12,2% غير موافق بشدة)، هذا وقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3,01 وهي درجة موافقة متوسطة لإجابات أفراد العينة نحو العبارة سالفة الذكر، إن غياب دعم تنظيمي وبيئة محفزة للعامل على ما يقدمه من مجهودات وإسهامات سيؤدي ذلك إلى تدعيم فكرة عدم الرغبة والاستمرار في المؤسسة والعمل في مكان آخر مما يساهم في خلق عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الالتزام.

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن أغلب أفراد عينة المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية يوافقون على مضمون العبارة رقم (12) والتي تنص على "من الأسباب التي تدفعني للاستمرار

في الصحة العمومية قلة بدائل العمل المتاحة الأخرى"، حيث بلغت نسبة الموافقة 60,8% (35,1% موافق، 25,7% موافق بشدة)، وبلغ متوسط العبارة ما قيمته 3,53 وهي درجة موافقة عالية، وعليه يميل الاتجاه العام لهذه العبارة للقبول والموافقة من طرف المبحوثين، وبذلك فإن البقاء في المؤسسة هو نتيجة لنقص الوظائف المتوفرة وصعوبة إيجاد فرص أخرى من أجل العمل وهذا سيؤثر على مستوى الالتزام لدى العاملين.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (28) والمتعلق بالعبارة رقم (13) إن أغلب أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة حيث بلغت نسبة ذلك 55,4% (37,8% غير موافق، و17,6% غير موافق بشدة) على مضمون العبارة التي تنص على "أشعر بالالتزام بالبقاء في المهنة الحالية"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,63، إن غياب مناخ وبيئة تنظيمية مناسبة للعمل هذا من العوامل التي تؤدي إلى ضعف وغياب مشاعر الالتزام اتجاه المؤسسة.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) والمتعلق بالعبارة رقم (14) والتي تنص على "أشعر أنه ليس في الصواب أن أترك لصحة العمومية الآن حتى لو كان في مصلحتي" قدر المتوسط الحسابي بـ 2,73 وهو ما يعكس الاتجاه المتوسط لإجابات أفراد العينة حول العبارة السابقة، هذا وقد سجل نسبة 51,3% بعدم الموافقة (27% غير موافق، و24,3% غير موافق بشدة)، إن شعور العاملين بعدم الرضا حول ظروف العمل في المؤسسة سيجعلهم يفضلون المصالح الشخصية على المصلحة العامة ومن ثم هذا سيؤدي إلى انخفاض التزام وولاء الأفراد اتجاه مؤسستهم.

فيما يتعلق بالعبارة "سوف أشعر بالذنب إذا تركت الصحة العمومية الآن" وهو مضمون العبارة رقم (15) من الجدول رقم (30) أجاب أغلب أفراد عينة البحث بعدم الموافقة بنسبة قدرت بـ 64,8% (37,8% غير موافق، 27% غير موافق بشدة)، وقدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه العبارة بـ 2,41 وهو ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة من طرف المبحوثين نحو العبارة السابقة، إن ظروف العمل الصعبة والضغوط المهنية التي يتعرض لها العمال سيساهم في تدني مستوى التزام الأفراد اتجاه المؤسسة ما سيؤدي في الرغبة لترك المؤسسة وعدم البقاء والاستمرار فيها دون الشعور بأي ذنب بسبب ذلك.

من نتائج الجدول رقم (31) و(33) المتعلقة بالعبارتين رقم (16) و(18) والتي تنص على التوالي "الصحة العمومية تستحق إخلاصي واهتمامي" و"أدين بالكثير للصحة العمومية" نجد أن المتوسط

الحسابي للعبارتين بلغ على التوالي 3,36 و 3,07، وتدل هذه القيم على درجة متوسطة لاتجاه أفراد العينة نحو العبارتين السابقتين، إن اختلاف القيم والأهداف بين المؤسسة والعاملين والتصورات السلبية للأفراد اتجه مؤسستهم سيؤثر سلبيا على التزام الأفراد.

ولقد بلغت نسبة عدم الموافقة للعبارة رقم (17) من الجدول رقم (32) ما نسبته 40,5% (24,3% غير موافق، و 16,2% غير موافق بشدة) على أن أفراد العينة التزامهم وواجبهم الأخلاقي اتجاه زملاء العمل هو الذي يدفعهم للبقاء في الصحة العمومية، وقد بلغت قيمة متوسط هذه العبارة 2,89 لتعكس الاتجاه المتوسط لإجابات المبحوثين، إن غياب الالتزام المعياري للفرد اتجاه زملاء العمل سيؤثر في نوع العلاقات بين أفراد الجماعة وهو ما سيساهم في ضعف مستوى الالتزام لدى العامل اتجاه المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (34) والممثل للمتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي نجد أن المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة قد بلغ 2,93، مما يدل على درجة الموافقة المتوسطة لإجابات أفراد العينة نحو العبارات الكلية للالتزام التنظيمي.

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها: الأجور، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، المناخ التنظيمي، وعدم التوافق بين قيم ومصالح المؤسسة والعاملين، وعوامل أخرى من شأنها أن تساهم في تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم، كما تشكل عائقا أمام تدعيم وتعزيز مستويات عالية من الالتزام.

إذا من خلال النتائج السابقة يتأكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: "يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية".

### 1-3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، حيث تدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وسيتم تفسير ومناقشة النتائج حسبها كما يلي:

#### أ- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك علاقة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين.



فمن خلال الجدول رقم (36) تمت الموافقة على العبارة رقم (1) من المحور الثاني بنسبة قدرت بـ 71,6% (44,6% موافق، و27% موافق بشدة) على قدرت زملاء العمل على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,69، وهي درجة عالية من الموافقة تؤكد إيجابية أفراد العينة نحو هذه العبارة، حيث نجد أن العاملين قادرين على إنجاز مختلف الأعمال رغم الصعوبات التي يمكن أن تواجههم ولديهم الأفكار و الإمكانيات على فعل ذلك.

من الجدول رقم (37)، يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون على عبارة "زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا"، و قدرت نسبة الموافقة بـ 87,9% (67,6% موافق، و20,3% موافق بشدة)، كما بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة 4,03 مما يدل على درجة الموافقة العالية لاتجاه إجابات المبحوثين نحو العبارة رقم (2)، حيث أن الاتصال وتبادل المعلومات والتفاعل بين أفراد الجماعة يقوي العلاقات بين الزملاء ويساهم في توطيدها.

وفيما يتعلق باتجاه أفراد عينة المبحوثين حول طرح المشاكل في العمل على الزملاء و الاستجابة باهتمام عبر ما نسبته 75,1% من الجدول (38) بالموافقة (58,1% موافق، و17,6% موافق بشدة)، وبلغت شدة الاتجاه درجة عالية من الموافقة نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,66، فالفرد بحاجة إلى اهتمام الجماعة به والاستماع إليه من طرف زملاء العمل في المؤسسة عندما تواجهه عقبات وهذا ما سيخلق علاقات التعاون بينهم ويساهم في تحقيق الالتزام لدى الأفراد.

تمت الموافقة على العبارة رقم (4) من طرف أفراد عينة المبحوثين بنسبة 83,8% (59,5% موافق، و24,3% موافق بشدة) على أنه توجد مهارات ومعارف متنوعة لدى زملاء العمل، وبلغت قمة المتوسط الحسابي قيمة قدرت بـ 4,00، ودرجة الموافقة هنا عالية تؤكد إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو العبارة، إن امتلاك الكفاءات والمعلومات المتنوعة والمواهب المختلفة لدى زملاء العمل في الجماعة سينمي روح التعاون والثقة بينهم ويعزز من الالتزام لديهم.

من الجدول رقم (40)، يوافق ما نسبته 77,1% من أفراد العينة على العبارة رقم (5) على أنهم يجدون التقدير بين زملاء العمل في حال تقديم مقترحات وتبادل المعلومات تساعد في أداء العمل (56,8% موافق، و20,3% موافق بشدة)، وهذا ما سيساهم في تشجيع مختلف المبادرات والاقتراحات بسبب تقدير فريق العمل لأفكار ومجهودات بعضهم وبالتالي توطيد العلاقات أكثر.

للتأكد من العلاقة الموجودة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك حسب الجدول رقم (41)، وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,001 وبلغت قيمة الارتباط 0,363 وهي علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة، والمعنى أن زيادة ثقة في الزملاء يقابله زيادة في الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، فمساعدة الزملاء لبعضهم وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين الجماعة من خلال العلاقات غير الرسمية، وامتلاك الأفراد لمهارات مختلفة وتقديرهم لبعضهم من خلال الدعم من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الالتزام لدى العاملين اتجاه المؤسسة، أما عدم تحقيق العوامل السابقة سيؤدي إلى تدني مستوى الالتزام لتنظيمي.

#### ب- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أنه علاقة بين الثقة في المشرف و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

من الجدول رقم (42) لم تتم الموافقة على العبارة رقم (6) بنسبة قدرها بـ40,5% (27% غير موافق، و13,5% غير موافق بشدة) على أن المشرف في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,92، وهي درجة متوسطة من الموافقة اتجاه أفراد العينة نحو العبارة السابقة، إن انتشار القيم السلبية لدى لمشرف واتصافه بالأنانية وحب الذات هذا سيؤثر على مستوى ثقة العاملين نحوه و سيساهم في تدني مستويات الالتزام لدى العمال اتجاه المؤسسة.

فيما يتعلق بسعي المشرف لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف وهي العبارة رقم (7) من الجدول (43) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,04، وهي قيمة متوسطة من الموافقة تؤكد اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة فإن عدم العمل على تنمية روح الفريق بين أفراد الجماعة والتوحيد بين آرائهم من طرف المشرف سيؤثر بالدرجة الأولى على العلاقات بين العامل والزملاء وسيخلق سببا يؤثر على مستوى الالتزام لدى الفرد نحو مؤسسته.

من نتائج الجدول رقم (44) الذي يتعلق بالعبارة رقم (8) والتي تنص "مشرفي في العمل يقدم يد العون والإسناد للآخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي" بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,96، مما يدل الاتجاه المتوسط لإجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة، بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) من الجدول رقم (45) قيمة 3,03 وهي تعكس الاتجاه المتوسط لإجابات المبحوثين حول أن المشرف في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله، إن غياب أساليب قيادية ناجحة لدى المشرف سواء في طريقة تعامله مع المرؤوسين أو في تمكنه من أداء مهامه سيؤثر ذلك على ثقة العمال في مشرفهم ويساهم في ضعف مستوى الالتزام لدى الأفراد.

لم يوافق أغلب أفراد عينة المبحوثين على العبارة رقم (10) من الجدول (46)، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 51,4% (31,1% غير موافق، و20,3% غير موافق بشدة)، على أن المشرف في العمل يتعامل بطريقة عادلة مع كافة المرضى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,62 وهي تبين الدرجة المتوسطة اتجاه أفراد العينة نحو العبارة، إن غياب نمط عمل يتصف بالعدالة والإنصاف من طرف المشرف اتجاه العاملين سيؤثر عليهم بشكل سلبي من خلال فقدانهم لثقتهم بالمشرف وتدني مستوى التزامهم.

ومن أجل التأكد من العلاقة الموجودة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك حسب الجدول (47)، وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,002 وبلغت قيمة الارتباط 0,359 وهي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، والمعنى من ذلك أن زيادة الثقة في المشرف سيقابله زيادة في الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد لنا تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، إن تقدير المشرف للعاملين ومحاولة الجمع والتوحيد بينهم من خلال العمل على مظاهر التعاون ومساعدتهم عبر ما يملكه من كفاءات ومهارات وأيضا توفير معاملة عادلة لجميع المرؤوسين سيؤدي إلى تحقيق درجات عالية من الالتزام التنظيمي عند العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، وعدم تحقيق المؤشرات السابقة سيساهم في خفض مستوى الالتزام.

## ج- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك علاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

توضح نتائج الجدول رقم (48) أن أغلب أفراد لعينة الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية يرفضون مضمون العبارة رقم (11) التي تنص على "تراعي إدارة المستشفى مصالح المرضى عند اتخاذها القرارات"، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 60,8% (31,1% غير موافق، و29,7% غير موافق بشدة)، فعدم أخذ القرارات بشكل جماعي ومراعاة المصلحة العامة لكل العاملين داخل المؤسسة هذا سيؤدي إلى ضعف ثقة المرؤوسين بإدارتهم وتدني مستوى الالتزام لديهم نحو مؤسستهم.

"تنفذ إدارة المستشفى ما تعد به" هو ما تنص عليه العبارة رقم (12) من الجدول رقم (49)، حيث لم يوافق عليها ما نسبته 60,8% (33,8% غير موافق، و27,0% غير موافق بشدة) وقدرت قيمة المتوسط لحسابي بـ2,42، وهي درجة موافقة ضعيفة تعكس اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة، إن عدم التزام الإدارة بتنفيذ القرارات والوعود التي تم الاتفاق بين أطراف المؤسسة سيؤدي إلى ظهور فجوة بين العمال والإدارة وبالتالي التأثير على مستوى ثقة الأفراد والتزامهم.

ومن الجدول رقم (50)، لم يوافق ما نسبته 59,7% من أفراد لعينة على العبارة رقم (13) على أن إدارة المستشفى تطالب بحقوق المرضى إذا ما هدرت (31,3% غير موافق بشدة، و28,4% غير موافق) وقد بلغ المتوسط الحسابي 2,35، مما يدل على الاتجاه الضعيف لأفراد العينة اتجاه العبارة، كما وقد بلغت نسبة الرفض على العبارة رقم (14) ما نسبته 60,8% (36,5% غير موافق، و24,3% غير موافق بشدة) على أن إدارة المستشفى تتعامل بنزاهة وصدق مع المرضى، إن عدم الاهتمام بالعاملين ومعاملتهم بطريقة جيدة وكذلك عدم نشر قيم تنظيمية إيجابية صحيحة سيؤثر هذا على مستوى ثقة العمال بالإدارة وسيزول دون تحقيق الالتزام اتجاه المؤسسة.

عارض أغلب أفراد العينة المبحوثين على العبارة رقم (15) من الجدول رقم (52) وبلغت نسبة عدم الموافقة 71,6% (39,2% غير موافق، و32,4% غير موافق بشدة) على أن إدارة المستشفى تطبق النظام على الجميع بالتساوي، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,11 وهي تشير إلى درجة الموافقة الضعيفة لأفراد العينة اتجاه هذه العبارة، وهذا مؤشر على ضعف ثقة العاملين بإدارتهم وبالتالي التفكير

في عدم الاستمرار بالمؤسسة وهذا ما يؤثر في مستوى التزامهم، فالفرد بطبيعته يرغب في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة بالمقارنة مع زملائه.

قدرت نسبة عدم الموافقة على العبارة رقم (16) من الجدول (53) بـ 63,5% (36,5% غير موافق بشدة، و 27% غير موافق) فيما يتعلق بأن إدارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة، وبلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 2,19، مما يدل على الدرجة الضعيفة لأفراد عينة المبحوثين نحو هذه العبارة، إن عدم تقدير إدارة العمل للفرد على ما يبذله داخل المؤسسة سواء من مجهودات في الأداء أو مجهودات فكرية ذهنية حول طرح أفكار جديدة وعدم تحفيزها لهم هذا سيؤثر على مستوى ثقة العاملين بالمؤسسة ويخلق عوامل تؤول دون تحقيق مستويات عالية من الالتزام.

ومن أجل التأكد من العلاقة الموجودة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك حسب الجدول (54)، وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,000 وبلغت قيمة الارتباط 0,565 وهي علاقة ارتباطية طردية متوسطة، والمعنى من هذا أن زيادة ثقة العاملين في الإدارة سيقابل ذلك زيادة في الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد لنا تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، إن عدم مراعاة الإدارة للمصلحة العامة للمرضين وعدم تنفيذ محتوى قراراتها، وأيضا عدم تطبيق العدل على الجميع وعدم تقدير مجهودات العاملين هذا سيؤثر على ثقة الأفراد بالإدارة وهذا سيؤدي إلى تدني مستويات الالتزام لدى العاملين، وبالمقابل فإن تحقيق هذه العوامل سيرفع من درجات الالتزام التنظيمي.

بما أن الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة قد تحققت فإن الفرضية العامة الرئيسية الثالثة محققة والتي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، وللتأكد أكثر من هذه النتيجة لقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون وتشير نتيجة الارتباط في الجدول (35) إلى ما قيمته 0,576 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,000، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية التي يبنيها ويكتسبها العامل داخل المؤسسة كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العامل اتجاه المؤسسة.

إن تحقيق مظاهر ومؤشرات الثقة في المؤسسة سواء بين الزملاء في العمل أو حتى بين العاملين ومشرفهم المباشر، أو بين المرؤوسين وإدارة المؤسسة هذا سيعمل على تدعيم، تعزيز، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة.

من خلال النتائج التي سبق ذكرها يتأكد تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية".

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرضنا للدراسة الحالية والتي تناولنا فيها علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها من خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، سنحاول الآن مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقا وهذا سيكون عبر المقارنة والكشف عن نقاط التشابه وأيضا نقاط الاختلاف بين ما تم التوصل إليه في بحثنا والنتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة، للإشارة فإن في الدراسة الحالية حاولنا الكشف عن العلاقة بين المتغيرين وبالمقابل توجد دراسات سابقة درست العلاقة وأخرى تم الدراسة فيها التأثير، وعليه تتمثل هذه المناقشة كما يلي:

### 2-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

#### 2-1-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى في ضوء الدراسات المحلية:

لقد توصلت دراسة لعون عطية إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أنه يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، وهو ما يؤكد تجاني منصور من خلال نتائج دراسته الميدانية بأن مستوى درجة الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة كان بدرجة متوسطة، ويرجع سبب هذا إلى نقص الحوار والتواصل وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعدم اهتمام المؤسسة بالعمال ووجود علاقات سيئة.

هذا وقد توصلت دراسة فراح العربي إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء متوسطا لدى العاملين بالمصالح الاستشفائية، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية عند الممرضين قد بلغ 2,90 أي بمستوى متوسط وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

2-1-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى في ضوء الدراسات العربية:

من خلال النتائج التي توصل إليها **محمد جودت محمد فارس** نلاحظ أن المتوسط الحسابي للثقة التنظيمي قد بلغ 3,13 وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الثقة التنظيمية لدى الموظفين ويتفق هذا مع النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية.

من جهة أخرى تتعارض دراسة **علي حسن القرني** ودراسة **فرح يس فرح عبد الخير ومأمون يس بدوي** مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت الدراسة الأولى إلى أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية كان مرتفعا وتوضح الدراسة بأن هذه النتائج ترجع هذه إلى ارتفاع الثقة بالإدارة وبالرؤساء بالإضافة إلى زملاء العمل، أما بخصوص الدراسة الثانية فقد توصلت إلى أنه هناك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية وترجع نتائج هذه الدراسة لضعف الاهتمام ببناء الثقة في والطبيعة الاجتماعية للمرأة العاملة، إن الاختلاف في النتائج مع الدراسة الحالية يرجع إلى الاختلاف في عينة البحث ومكان الدراسة الميدانية.

2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

2-2-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية في ضوء الدراسات المحلية:

إذا كانت نتائج الدراسة الحالية قد توصلت إلى أنه يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فهذا لا يتفق مع نتائج دراسة **لعون عطية** الذي توصل إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، إن هذا يدل على أن المؤسسة توفر العوامل التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة.

من ناحية أخرى نجد أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة **تجاني منصور** الذي توصل إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى عمال المؤسسة الاستشفائية لولاية الجلفة، وترجع هذه النتيجة إلى عدم السماح للعاملين بإبداء آراءهم بالإضافة إلى قلة بدائل العمل ووجود المصلحة بعيدا عن الإخلاص والولاء للمؤسسة وهو ما يؤثر على مستوى الالتزام.

هذا وقد توصل **فراح العربي** في دراسته بأن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى الممرضين بلغ 3,32 أي بمستوى متوسط وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

2-2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية في ضوء الدراسات العربية:

من خلال النتائج التي توصل إليها **جودت محمد فارس** نجد أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قد بلغ 4,24 وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث، تختلف هذه النتيجة مع ما تم الحصول عليه في البحث الحالي حيث تم التوصل إلى أن مستوى الالتزام كام متوسطاً، وقد يرجع هذا إلى البيئة التنظيمية بالإضافة إلى اختلاف العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي.

أشارت النتائج التي توصلت إليها دراسة **علي حسن القرني** إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً جداً وهذا يدل على أن عينة البحث التي تمت عليها الدراسة الميدانية تحظى بكل المقومات والعوامل التي ساهمت في رفع مستوى الالتزام، كما أشارت الدراسة إلى أن هذا الارتفاع راجع إلى قبول عينة البحث بقيم وأهداف المؤسسة التابعين لها ورغبتهم في المحافظة عليها وهذا لا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية.

لا تتفق نتائج دراسة **فرح يس عبد الخير ومأمون يس بدوي** بآبكر مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن هناك ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي ويرجع الباحثين هذا الضعف إلى ضعف الأجور وسوء المناخ التنظيمي وغيرها من العوامل.

### 2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

2-3-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات المحلية:

تختلف الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها **لعون عطية** والتي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا كان عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأنه توجد علاقة بين المتغيرين، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى خصوصية كل دراسة وهذا باختلاف الدراسة الميداني وعينة البحث.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها **تجاني منصور**، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية، فالاهتمام بالحوار الجاد داخل المؤسسة وإشاعة علاقات التعاون والثقة بين جميع الأعضاء والاهتمام بالعاملين سيعمل على تحقيق الشعور بالانتماء وبالتالي الاستمرار في المؤسسة.



يشير **فراح العربي** في نتائج دراسته إلى أن الثقة التنظيمية ضرورية من أجل وصول الموظفين إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، هذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين وهو ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية.

2-3-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات العربية:

من جملة النتائج التي توصلت إليها دراسة **حكمت محمد فليح** أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبهذا نجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، فالثقة التنظيمية تساهم في بناء الالتزام لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم.

توصل **محمد جودت فارس** إلى نتيجة مفادها توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تتوافق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية حيث أن ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

من جهة أخرى نجد أن نتائج الدراسة التي توصلت إليها **سندس رضوي خوين** تقترب من نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابيا لبُعدي الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام التنظيمي.

توصل **علي حسن القرني** في دراسته إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فكلما زاد مستوى الثقة التنظيمية زاد مستوى الالتزام التنظيمي وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **فرح يس فرح عيد الخير ومأمون يس بدوي بابكر**، حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية متوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمين بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي، إن هذا يدل على أن للثقة التنظيمية دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

2-3-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات الأجنبية:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها **Yilmaz** حيث توصل إلى أنه توجد علاقة متوسطة إيجابية ذات دلالة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

نجد من جهة أخرى أن دراستي **Alijanpour** وأخرون و **Gider** وأخرون تتفقان مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت الدراسة الأولى إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما الدراسة الثانية فخلصت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متبادلة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

نلاحظ من خلال ما سبق أن أغلب الدراسات قد توصلت وأثبتت وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

هذا وتتجزأ عن الفرضية الرئيسية الثالثة ثلاث فرضيات فرعية وهي كما يلي:

أ- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

✓ في ضوء الدراسات المحلية:

لقد توصل **فراح العربي** في دراسته إلى أنه يوجد أثر إيجابي للثقة بزملاء العمل على الالتزام التنظيمي، تتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية فتقديم زملاء العمل المساعدة لبعضهم عند الاحتياج وامتلاكهم مهارات في العمل يؤثر على التزام الافراد.

✓ في ضوء الدراسات العربية:

من جملة النتائج التي توصلت إليها دراسة **حكمت محمد فليح** أن هناك تأثير معنوي للثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى ذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، فوجود اتصال مشترك بين الزملاء وتقديم العون والاسناد لبعضهم هذا سيعمل على رفع الثقة بين الأفراد ويساهم في تدعيم الالتزام لدى العاملين، وهذا ما يشير إليه **محمد جودت محمد فارس** الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، وفي ذات السياق تشير دراسة **سندس رضوي خوين** إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي، فوجود علاقات تنظيمية متماسكة والتبادل في الأفكار بين الأفراد وامتلاكهم لمواهب هذا سيؤدي إلى وجود ثقة بين الزملاء ستعمل على تحقيق الالتزام.

✓ في ضوء الدراسات الأجنبية:

توصلت دراسة **Yilmaz** إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة متوسطة إيجابية ذات دلالة

بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي، هذه النتيجة تتشابه مع النتائج المتحصل عليها من

الدراسة الحالية من حيث وجود علاقة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي غلا أن الفرق يكمن في مستوى العلاقة فالدراسة الحالية كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.

ب- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

✓ في ضوء الدراسات المحلية:

تشير دراسة **فراح العربي** إلى أن للثقة بالمشرفين أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي، هذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية فاتخاذ المشرف لقرارات سليمة واهتمامه بمختلف حاجيات الممرضين هذا يؤثر على ثقة المرؤوسين بـمشرفهم ويساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

✓ في ضوء الدراسات العربية:

لقد توصلت دراسة **حكمت محمد فليح** إلى مجموعة من النتائج أهمها انه هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرف على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي، هذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، فمعرفة المشرف لعمله وتفاعله مع الزملاء وتعزيزه للنقاط المشتركة بين أفراد الجماعة هذا سيرفع من ثقة العاملين بالمشرفين وبالتالي المساهمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

هذا وقد توصل **جودت محمد فارس** في دراسته إلى أن توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، هذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية، إن اهتمام المشرف بمرؤوسيه وتلبية احتياجاتهم وجدارته في العمل هذا سيؤثر على مستوى التزام الأفراد نحو المؤسسة.

من جهة أخرى تختلف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج الميدانية التي توصلت إليها **سندس رضوي خوين** حيث توصلت بأنه لا توجد علاقة معنوية تربط بين الثقة في المشرف وتحقيق الالتزام لدى الافراد العاملين وهذا قد يرجع إلى افتقار العاملين للجوانب الإيجابية لهذا البعد التنظيمي وشدة الممارسات والإجراءات الرقابية من قبل المشرف مما يحد من ثقة المرؤوسين بـمشرفهم وهذا ما يؤدي إلى ضعف التزام العاملين.

ج- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ في ضوء الدراسات المحلية:

لقد توصلت دراسة **فراح العربي** إلى أنه يوجد أثر إيجابي للثقة بالإدارة على الالتزام التنظيمي، هذه النتيجة تتفق مع النتيجة المتوصل إليها في الدراسة المحلية فتوفير الإدارة العدل بين جميع الأفراد وإخلاصها للعاملين مع تنفيذ وعودها لهم هذا سيدعم ثقة العاملين بالإدارة هذا سيساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

✓ في ضوء الدراسات العربية:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها **حكمت محمد فليح** الذي توصل إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن هناك أثر معنوي للثقة التنظيمية بإدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي. إن سعي الإدارة لتحقيق الثقة بينها وبين عاملها هذا سيعزز من بناء وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة.

توصل **محمد جودت محمد فارس** في دراسته إلى ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية فيما يخص وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، فالاهتمام بتعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة وتحسينها من خلال عمل لقاءات مع العاملين وفتح النجال لهم لطرح أفكارهم مع العمل على مناقشتها هذا له دور في المساهمة من رفع مستوى الالتزام لدى العاملين اتجاه المؤسسة.

هذا وقد توصلت دراسة **سندس رضويي خوين** إلى ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، فتوفير المؤسسة لمناخ تنظيمي مناسب وتوفير العدل والمساواة هذا سيعمل على رفع ثقة الأفراد نحو الإدارة وسيساهم هذا رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

✓ في ضوء الدراسات الأجنبية:

توصل **Yilmaz** في دراسته إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة متوسطة إيجابية ذات دلالة بين مستوى الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، هذه النتيجة تتفق مع ما تم الوصول إليه من خلال النتائج الميدانية للدراسة الحالية.

وعليه وما سبق ذكره يتضح أن نتائج الدراسة الحالية بالمقارنة مع نتائج الدراسات التي أجريت سابقا نجح أن أغلب الدراسات قد اتفقت مع البحث الحالي، إلا أنه هذا لا يمنع من وجود دراسات تقترب في نتائجها وأخرى تختلف وهذا راجع إلى أولا اختلاف عينة البحث ومجتمع الدراسة إضافة إلى بيئة العمل ومكان إجراء الدراسة الميدانية واختلاف العوامل التي تؤثر على الثقة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي أو كلاهما معا.

### ثالثا: تفسير ومناقشة النتائج العامة:

انطلاقا مما سبق ذكره وعبر تحليل المعطيات الإحصائية وعرضها وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات البحثية والدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة، وذلك من خلال الفرضية العامة التي كان مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، يمكن توضيح مختلف النتائج العامة المتحصل عليها والمرتبطة بالبحث.

لقد بينت الدراسة العلاقة الموجودة بين كل من الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة، ذلك أن العلاقات والأجواء الإنسانية التي تسود داخل التنظيم والتفاعل الذي يحدث بين الأفراد يساهم وبشكل كبير في خلق مشاعر لدى العامل تساعد في البقاء في المؤسسة، فشعور الفرد بأنه جزء من العائلة التنظيمية من خلال انتمائه لجماعة العمل سيرفع من مستوى الروح المعنوية لديه، كما أن وجود علاقات تتصف وتتميز بالتعاون والاحترام والتقدير سيعزز من رفع درجات الالتزام لدى العامل لأنه يشعر بالارتباط نحو الجماعة، وأن الثقة متبادلة بينهم. إن وجود الثقة بين الزملاء تعني تقديم المساعدة لأعضاء الجماعة ووجود اتصالات مفتوحة بينهم، فبالعمل وبالتالي خلق مجموعة من المواقف الإيجابية المساعدة على الثقة، إن مجموع المؤشرات السابقة التي تدل على وجود الثقة بين الزملاء هي في الحقيقة عوامل لها دور في المساهمة لتحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

إن الثقة في المشرف لها علاقة بالالتزام التنظيمي، كما أنها من بين العوامل التي تساهم في رغبة الفرد بالاستمرار في المؤسسة، والعمل فيها بكل طاقته ومجهوداته، هذا يعني أن لمشرف دور في المساهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، هذا ونجد من بين المحددات التي تعمل على ثقة الفرد بمشرفه بالدرجة الأولى هو اهتمامه باحتياجات مرؤوسيه، وتقديم المساعدة لهم، بالإضافة إلى ذلك تمتع الرئيس المباشر بالكفاءة والخبرة المهنية، وكذلك المعارف والمهارات الخاصة بالوظيفة، سيجعل العاملين

يتقون بقراراته وأعماله أكثر، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة أيضا إلى أن طبيعة الإشراف ونمط القيادة بالإضافة إلى القيم التنظيمية التي يمتلكها المشرف لها دور في بناء الثقة بين الطرفين، فتعامل المشرف مع العاملين بشفافية وعدل ومشاركتهم المعلومات وأيضا امتلاكه للمبادئ الأخلاقية وتمتعه بالصفات والقيم الإيجابية مع عمله على تماسك الجماعة يساعد على خلق جو من الثقة والتفاهم، إذا في الأخير إن لسلوك المشرف دور في بناء الثقة سواء كان ذلك بين أعضاء الجماعة أو بينه وبين مرؤوسيه هذا سيساهم في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي، إلا أنه وعلى خلاف ذلك فإن غياب المؤشرات سالفة الذكر هذا سيعمل على خلق جو سلبي يتميز بالتوتر والخلافات وبالتالي نقص ثقة العاملين بالمشرف هذا الأمر الذي يقضي إلى غياب أو نقص مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

تعتبر الثقة بالإدارة من بين أكثر المحددات الأساسية والهامة للثقة التنظيمية وتأثيرا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم، فإن لسياسة ونظام العمل الذي يسود في المؤسسة له دور في تحقيق الفرد للرضا وشعوره بالأهمية والأمان والاستقرار وبالتالي الثقة في الإدارة ومنه تحقيق الشعور بالارتباط للمؤسسة والانتماء وبالتالي الالتزام، وأيضا عمل المؤسسة على تحقيق احتياجات العاملين والاهتمام بهم وتشجيعهم من خلال ضمان مصالح العاملين، وتقديم الامتيازات والمكافآت والتحفيز اللازم مع عدم التمييز بينهم، توفير العدل في التعامل، تطبيق النظام والقوانين على الجميع هذا سيعمل على وضع العامل ثقته بالإدارة والتزامه للمؤسسة، بالإضافة لما سبق إن كفاءة وفعالية الإدارة وتوفيرها لمعلومات صادقة مع تطابق أقوالها وأفعالها، توفير ناخ تنظيمي داعم للعاملين سواء كان مادي أو معنوي كتقدير الجهود، التشجيع على الابتكار، مساعدة الفرد على تنمية المهارات والقدرات إضافة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع لآرائهم ومناقشتها سيجعل العامل يثق أكثر بالقرارات التنظيمية وهذا ما يؤثر على العلاقات بين العاملين والإدارة، ويدعم بناء ثقة بين الطرفين وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإن غياب العوامل السابق ذكرها سيؤثر سلبا على مستوى الالتزام ويعمل على ضعفه.

وعليه يمكن القول أن الثقة التنظيمية وبمختلف أبعادها لها علاقة بتحقيق التزام تنظيمي عالي المستوى لصالح المؤسسة، وبالتالي إن وجود الثقة التنظيمية سيؤثر على سلوك الفرد إيجابيا وسيجعله يشعر بالولاء والانتماء وهذا يعني زيادة الالتزام، إلا أنه وعلاوة على ذلك فإن فشل المؤسسة بكل

مستوياتها وعدم قدرتها على تحقيق الثقة التنظيمية هذا سيؤدي إلى تدني في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة.

#### رابعاً: التوصيات والاقتراحات:

بناء على ما طرحته الدراسة الحالية من نتائج ميدانية وبعد المعالجة النظرية للموضوع، بالإضافة إلى ما تم ملاحظته من خلال البحث الميداني، خلصت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تفيد في تنمية وتدعيم الثقة التنظيمية في المؤسسة إضافة إلى رفع وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على تحسين ظروف بيئة العمل والمناخ التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية من أجل تشجيع العاملين على التمسك أكثر بالمؤسسة ورفع مستوى الالتزام اتجاهها.
- تبني المؤسسة الاستشفائية لنظام الدعم التنظيمي والعدالة لكافة العاملين سواء في تطبيق الإجراءات القانونية على الجميع أو في توزيع المهام أو حتى في المكافآت والحوافز.
- العمل على تحسين الجانب المادي وعلاوة على ذلك عدم إغفال الجانب المعنوي للعامل والاهتمام به نفسياً.
- تفعيل نظام المشاركة في أخذ القرارات من قبل الإدارة فيما يخص العاملين أو العمل على استقلالية المصالح الطبية.
- ضرورة العمل على تحسين العلاقة وتقليل الفجوة الموجودة سواء بين الممرضين ومشرفيهم أو حتى بين الممرضين والإدارة وذلك من خلال تحقيق التواصل بين الأطراف والعمل على الاهتمام بانشغالاتهم ومراعاة مصالحهم.
- تقدير المؤسسة الاستشفائية للمجهودات المقدمة من طرف الممرضين مع الأخذ بعين الاعتبار آراءهم وأفكارهم حول العمل ومقترحاتهم من أجل خلق علاقة ثقة بين الطرفين.
- الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي لدى الممرضين من طرف المؤسسة والعمل على زيادته من خلال معرفة مختلف الأسباب والعوامل التي لها علاقة بالالتزام وتؤثر عليه.
- إجراء دراسات مستقبلية بمتغيرات أخرى قد تكون لها علاقة أو تؤثر في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

**خلاصة الفصل:**

لقد تم من خلال هذا الفصل المتعلق بعرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج تم التأكد من صدق الفرضيات الموضوعية والتساؤلات التي طرحت، وهذا بعد تفريغ البيانات في الجداول ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة.



خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع معالجة أحد الظواهر التنظيمية والإدارية في المؤسسة وهما الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الكشف عن مستوى كل منهما لدى عينة الدراسة وكذلك العلاقة القائمة بينهما لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، نظرا لكون أن أبعاد الثقة التنظيمية تعتبر من أهم المكونات الأساسية للمؤسسة التي قد تساهم في تدعيم الالتزام لدى العاملين.

وقد انطلقت الدراسة من خلفية نظرية من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ومختلف النظرات التي تم الاستعانة بها في دراسة الظاهرة، وذلك استنادا إلى خطة منهجية واتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، بالاعتماد على مختلف الأدوات والوسائل التي تمكن من الحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة لتحليل الظاهرة موضوع البحث بهدف الوصول إلى النتائج التي توضح العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، إضافة إلى ذلك لقد تم تأسيس إطارا نظريا منذ بداية البحث كقاعدة أساسية تستند إليها الدراسة الحالية، فهذه القاعدة تؤكد على أن الثقة التنظيمية لا تقتصر فقط على كونها مجموع العلاقات والمشاعر بين الأفراد بل تتعدى ذلك لجعل الفرد يشعر بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة وولائه لها.

رغم أن هذه الدراسة قدمت العديد من الإجابات عن علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، إلا أنه لا يمكن الإحاطة بجميع جوانب الموضوع وهذا لعمق الظاهرة، حيث يمكن أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى يتمن خلالها تناول الموضوع من عدة جوانب مختلفة.

# قائمة المصادر والمراجع

**أولاً: المراجع باللغة العربية:**

**1- القواميس والمعاجم والموسوعات:**

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د ط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- 2- جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط1، المجلد الأول، 2000.
- 3- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
- 4- سلمى شيحي وآخرون، المفاهيم والمصطلحات في العلوم الاجتماعية منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، د ط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2016.
- 5- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 6- عثمان عمر بن عمر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 2002.
- 7- لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، د ط، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، د س.
- 8- مجاني الطلاب، ط5، دار المجاني شردل، بيروت، 2001.
- 9- مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999.

**2- الكتب:**

- 1- أحمد الأصغر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل دراسات معاصرة في علم الاجتماع، د ط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 2- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 3- اعتماد محمد علام، جمال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، د ط، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د س.
- 4- أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، لبنان.
- 5- بشار حزري، الاتصال التنظيمي، د ط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 6- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، د س.
- 7- ج.أ.كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2014.

- 8- حجيبة رحالي، الوجيز في المنهجية "للعلوم الاجتماعية والإنسانية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
- 12- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، د ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 13- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية) دار الكتاب الحديث، د ط، القاهرة، 2004.
- 14- ستيفن إم. أر. كوفي، سرعة الثقة، د ط، مكتبة جرير.
- 15- صالح حسن الدايري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، د ط، دار الجامعة، مصر، 2005.
- 17- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 18- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19- عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 20- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزاب، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 21- عبد القادر دربالي، نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، ط1، منشورات مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019.
- 22- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 23- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسياسية، ط 3، ديوان المعلومات الجامعية، د س.
- 24- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 25- علي أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 26- علي السلمي، السلوك التنظيمي، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د س.
- 27- علي الضالعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للنشر، 2005.
- 28- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 29- عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا، 2019.
- 30- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دس.
- 31- فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، د ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 32- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، د ط، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، د س.
- 33- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 34- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
- 35- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 37- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 38- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط2، دار اليسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- 39- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 40- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 41- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
- 42- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 43- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 44- المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 45- مريم سفاري، لبنى سفاري، تقنية المقابلة في العلوم الاجتماعية منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسولوجي، د ط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، 2017.
- 46- معمن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 47- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
- 48- ميلود سفاري ، الطاهر سعود مدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، د ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري: قسنطينة، 2007.
- 49- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- المجلات والدوريات:**
- 1- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس.
- 2- أحمد عبيد الرشيد، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد3، العدد12، 2015.
- 3- أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد إله إله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التعاون والتخطيط الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، عدد1، 2019.
- 4- أسماء بيارين، محمود أبو سمرة، لثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد6 (2)، 2018.
- 5- أمير خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، مجلد8، العدد31، 2014.
- 6- إيدير عبد الرزاق، بن مومن اسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميد يريان فلوت كلاس البليدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية، مجلد1، العدد2، ديسمبر 2018.

- 7- إيمان جميل الصالح، علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد3، العدد2، 2019.
- 8- بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد بدوي، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد5، العدد1، يونيو2021.
- 9- جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية.
- 10- جهيد بوطالب، حورية سليخ، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد05، العدد01، 2019.
- 11- حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد2، 2008.
- 12- حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات "دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، عدد2، يونيو 2018.
- 13- حسان إسماعيل، أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد3، 2015.
- 14- حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد15، العدد2، 2016.
- 15- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، 2010.
- 16- حمزة داودي، إشكالية الثقة في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد5، العدد3، سبتمبر2021، ص6.
- 17- حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الغاو الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد32، 2013.
- 18- حياة سرير الحرثشي، كريمة ربحي، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-NCA-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12ن العدد3، 2020.



- 19- خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، 2018.
- 20- دليلى لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020.
- 21- دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57، العدد 5، أكتوبر 2020.
- 22- رمضان بشير أحمد، عبد الهادي، القيم الإسلامية وأثرها على الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين دراسة وصفية بجامعة UIN مالانج، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 19، نوفمبر 2011.
- 23- رميلة لعمور بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية pls دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، 2019.
- 24- زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- 25- سماح بنت عبد القادر القسيمي، محمد فالح الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 6، المجلد 3، يونيو 2019.
- 26- سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.
- 27- سهام موفق، أحمد ضيف، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس.
- 28- سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- 29- سوسن جواد الحسيني، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، 2017.
- 30- سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.

- 31- صالح أحمد أمين عابنة، إلهام أحمد أمين عابنة، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية اتجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد 4، ديسمبر 2017.
- 32- طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-28(2).
- 33- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، القيادة التحولية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2021.
- 34- عائشة صفراني، الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، الطريق الدراسي ومجلة العلوم الاجتماعية، العدد 6(4)، مارس 2019.
- 35- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9 العدد الثاني، جوان 2018.
- 36- عبد كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية، جمعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- 37- عزيزة ظافر محمد القرني، رحمة محمد صالح الغامدي، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلد 35، العدد 4، أبريل 2019.
- 38- علي حسن القرني، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017.
- 39- علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67.
- 40- علياء حسين عبيد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 37، 2015.
- 41- فاطمة الزهراء بمن الصافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، 2014.
- 42- فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة القضايف والغابات والرأي في ولاية القضايف، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد 9، العدد 2، 2018.

- 43- قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استغلالية لآراء عينة من متخذي القرارات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالي-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- 44- كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، العدد41، كانون الثاني 2018.
- 45- كهينة رشام، أحمد جميل، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري-دراسة ميدانية في مؤسسة كندور ببرج بوعرييج-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد3، العدد الثاني، ديسمبر2018.
- 46- ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة العلوم الادارية، مجلد11، عدد5، 2015.
- 47- مازن فارس رشيد، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والأثار، معهد الإدارة العامة، العدد3، المجلد43، رجب.142
- 48- محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pengpu الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي36(1).
- 49- محمد براي، أسماء مكسن، البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد2، العدد5، مارس2018.
- 50- محمد جودت فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد2، 2014.
- 51- محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد93(الجزء الثاني)، أكتوبر.2016
- 52- محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الثالث، 2011.
- 53- منصور تجاني، بن بولرباح الباي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة، مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد02، 2020.
- 54- منصور تجاني، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد2 العدد5، سبتمبر2020.

- 55- منيرة سعود عوض الرشيدى، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفردانية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع-ج1، أكتوبر. 2014.
- 56- نجوى درواشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد3، 2017.
- 57- نداء أكرم أحمد سعد، أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، مجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد64، 1يونيو 2019.
- 58- نصر الدين قعودة ، منيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين "دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"، مجلة نهار للاقتصاد والتجارة، المجلد4، العدد1، جوان2020.
- 59- نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد10، العدد04، جويلية. 2020.
- 60- نغم دايع عبد علي، محمد فانز حسين، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد2، العدد7.
- 61- نماء جواد العيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد24، 2012.
- 62- الهاشمي بعاج، رميلة العمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التامين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد11، العدد1، 2020.
- 63- ياسر عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد3، 2010.
- 64- يوسف عبد عطية بدر، محمد أبو جياب، علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بغزة، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد25، العدد2، 2017.
- 4- الرسائل العلمية:**
- 1- ابتسام أحمد أبو العمرين، مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- 2- أحلام أوغيدني، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة عزابه ولاية سكيكدة" ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016./2015
- 3- أسماء زهري عبد الله زايدن الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
- 4- أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 5- إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- 6- حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة" شهادة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 7- حياة سرير الحرتشي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تغادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص غدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة البلدية2، 2019 /2018.
- 8- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/04/30.
- 9- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 10- سعاد مشري، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بـرج بوعـريـريـج، دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البلدية 2 لونيس علي، الجزائر، 2017/2016.
- 11- سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2019/2018.

- 12-سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- 13- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، شهادة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 14- عايدة سعيد زيب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة غوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربوية في الجامعة الإسلامية، غزة، نوفمبر 2016.
- 15- عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز والالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة ( دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان )، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
- 16- العربي فراح، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018 / 2017.
- 17- علالي الزهراء، دور القيادة التحولية في توجيه السلوك التنظيمي-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دراجة، أدرار، 2021/2020.
- 18- فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية"، شهادة ماجستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم عبد الله، 2015/2014.
- 19- فايزة مجدوب، علاقة العنف الأسري بانحراف الأحداث، شهادة ماجستير في علم اجتماع الجريمة، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2011 / 2010.
- 20- فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية- دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، شهادة ماجستير، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013.

- 21- لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير-الميلية-، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2016 /2015.
- 22- لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحناية المدنية بولاية الجلفة، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016 /2015.
- 23-ليلي منى فاضل، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال، كلية الأعمال الشرق الأوسط، الأردن، حزيران 2021.
- 24- مروة بنت حمود بن علي المعمرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية كلية العلوم والآداب جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014.
- 25- منصور تجاني، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2020 /2019.
- 26- نسيم فلاح رفيقان الحردان، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، كانون الثاني، 2017.
- 27- نور يسري محمد طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- 28- هاذي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية" دكتوراه في الإدارة العامة، أطروحة مقدمة لجامعة سانت كليمنتس St-clements العالمية، بغداد، 2013.
- 29- هبة عبد الله حمدان النسور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- 30- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"،شهادة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/ 2014.

5- القوانين والمواقع الإلكترونية:

- 1- الجريدة الرسمية، العدد33، السنة الرابعة والأربعون، المطبعة الرسمية، الجزائر، 30 ماي 2007.
- 2- رشيدة كرميط، دور المؤسسة الاستشفائية في تحقيق مطلب الصحة، مقال منشور في الموقع [https:// www.asjp-cerist-dz](https://www.asjp-cerist-dz)، 24/02/2022، 10 :08.
- 3- هديل العنوم، مقال منشور في الموقع <http://e3arabi.com>، 26/02/2022، 30 :22.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-kursad Yilmaz, The Relationship Between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools, Journal of Applied Sciences 8(12), 2008.
- 2-Marziyeh Alijanpour/Moryeza Dousti/ Mahboubeh Alijanpour, The Relationship between organizational commitment and organizational trust of staff, Annals of Applied sport science, vol1, no4, 2013.
- 3- Omer Gider, MesutAkdere and Mehmet Top, Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health, Research article, EMHJ-vol25, no9, 2019.



الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل مختلف أبعاد الثقة التنظيمية حسب الباحثين	41
2	يمثل الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي	60
3	يمثل مختلف العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	69
4	يمثل المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها	112
5	يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان	115
6	يوضح قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	116
7	يوضح قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	118
8	يوضح ثبات محاور الاستمارة باستخدام معامل "الفا كرومباخ"	119
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	125
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	125
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	126
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	126
13	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري	127
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	127
15	يمثل مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين	128
16	يمثل توزيع أفراد العينة حول إذا ما كان يسعدهم إكمال بقية مسيرتهم في الصحة العمومية	128
17	يمثل توزيع أفراد العينة حول اعتبار مشاكل الصحة العمومية إحدى المشكلات الشخصية	129
18	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالانتماء القوي لمؤسسة الصحة العمومية	130
19	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالارتباط العاطفي اتجاه مؤسسة الصحة العمومية	131
20	يمثل توزيع أفراد العينة حول شعور الفرد وكأنه من الأسرة في الصحة العمومية	132
21	يمثل توزيع أفراد العينة حول تمثيل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية	133
22	يمثل توزيع أفراد العينة حول الاستمرار في الصحة العمومية في الوقت الحالي رغبة	133

	شخصية وليس أمرا ضروريا(حتميا)	
134	يمثل توزيع أفراد العينة حول أنه من الصعب ترك الصحة العمومية حتى لو أرادوا ذلك	23
135	يمثل توزيع أفراد العينة حول حدوث خلل كبير في حياتهم إذا ما قرروا ترك الصحة العمومية	24
135	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن التفكير بترك الصحة العمومية يشعرهم بأن خياراتهم في إيجاد ما هو أفضل محدود جدا	25
136	يمثل توزيع أفراد العينة حول لولا الخوف من تضييع ما تم تقديمه للصحة العمومية من اسهامات لتم التفكير في العمل في مكان آخر	26
137	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن الأسباب التي تدفع للاستمرار في الصحة العمومية هي قلة بدائل العمل المتاحة الأخرى	27
138	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالالتزام بالبقاء في المهنة الحالية	28
138	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بأنه ليس من الصواب ترك الصحة العمومية الان حتى لو كان ذلك في مصلحتهم	29
139	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالذنب إذا تم ترك الصحة العمومية الآن	30
140	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن الصحة العمومية تستحق الإخلاص والاهتمام	31
141	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن الالتزام والواجب الأخلاقي اتجاه زملاء العمل هو الذي يدفع للبقاء في الصحة العمومية	32
142	يمثل توزيع أفراد العينة حول أنهم يدينون بالكثير للصحة العمومية	33
142	يمثل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين	34
143	يمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	35
143	يمثل توزيع أفراد العينة حول قدرة زملاء العمل على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف	36
144	يمثل توزيع أفراد العينة حول سعي زملاء لإقامة اتصالات للفهم المشترك بينهم	37
145	يمثل توزيع أفراد العينة حول طرح المشاكل في العمل على الزملاء واستجابتهم باهتمام	38
145	يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود مهارات ومعارف متنوعة لدى زملاء العمل	39
146	يمثل توزيع أفراد العينة حول إيجاد التقدير بين زملاء العمل في حال تقديم مقترحات	40

	وتبادل معلومات تساعد في أداء العمل	
147	يمثل العلاقة بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي	41
147	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن المشرف في العمل يحب للأخريين ما يحب لنفسه	42
148	يمثل توزيع أفراد العينة حول سعي المشرف لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	43
149	يمثل توزيع أفراد العينة حول تقديم مشرف العمل يد العون والإسناد للأخريين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	44
149	يمثل توزيع أفراد العينة حول وجود مهارات لمشرف العمل تجعله متمكنا من أداء عمله	45
150	يمثل توزيع أفراد العينة حول تعامل المشرف في العمل بطريقة عادلة مع كافة الممرضين	46
151	يمثل العلاقة بين الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي	47
152	يمثل توزيع أفراد العينة حول مراعاة إدارة المستشفى لمصالح الممرضين عند اتخاذها القرارات	48
153	يمثل توزيع أفراد العينة حول تنفيذ إدارة المستشفى لما تعد به	49
153	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن إدارة المستشفى تطالب بحقوق الممرضين إذا ما هدرت	50
154	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن إدارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع الممرضين	51
154	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن إدارة المستشفى تطبق النظام على الجميع بالتساوي	52
155	يمثل توزيع أفراد العينة حول أن إدارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة	53
156	يمثل العلاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي	54

ثانيا: قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	خصائص الثقة التنظيمية	1
49	نماذج الثقة التنظيمية	2
64	مختلف التصنيفات لمراحل تكون الالتزام التنظيمي	3
90	هرم سلم الحاجات لماسلو	4

## ثالثا: الاستمارة:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان بحث بعنوان :

علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية  
دراسة ميدانية لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير -الميلية-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف :

\* د/بوغرزة رضا

إعداد الطالبة :

\* لعور ندى

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته أما بعد ...

في إطار تحضير مذكرة التخرج في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين . يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة ، أرجو منكم الإجابة بكل دقة و مصداقية وذلك بوضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي يناسبكم من بين الخيارات التالية : غير موافق بشدة , غير موافق , محايد , موافق , موافق بشدة . وذلك حتى يتسنى لي التعرف على الجوانب المختلفة و المرتبطة بموضوع الدراسة . كونوا على ثقة أن كل ما سوف تدلون به سيكون في منتهى السرية وبغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على حسن تعاونكم .

السنة الدراسية 2022/2021

## المحور الأول:

(1) الجنس :

أنثى  ذكر

(2) السن : من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة

60 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي :

متوسط  ثانوي

جامعي

(4) سنوات الخبرة :

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة فما فوق

(5) الأجر الشهري :

أقل من 20000 دج  من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج

من 40000 دج إلى 60000 دج

(6) نوع الوظيفة :

مساعد ممرض  ممرض حائز على شهادة دولة

ممرض متخصص

## المحور الثاني:

المتغير	الرمز	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة في الزملاء	1	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف					
	2	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا					
	3	عندما أ طرح مشاكل في العمل على زملائي يستجيبون لي باهتمام					
	4	لدى زملائي في العمل مهارات و معارف متنوعة					
	5	أجد التقدير بين زملائي في العمل في حال تقديم مقترحات و تبادل معلومات تساعد في أداء العمل					
الثقة في المشرف	6	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه					
	7	يسع مشرفي دائمًا لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف					
	8	مشرفي في العمل يقدم يد العون والإسناد للآخرين بعيدا عنادف الكسب المادي و المعنوي					
	9	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله					
	10	يتعامل مشرفي في العمل بطريقة عادلة مع كافة الممرضين					
الثقة في الإدارة	11	تراعي إدارة المستشفى مصالح الممرضين عند اتخاذها القرارات					
	12	تتخذ إدارة المستشفى ما تعد به					
	13	إدارة المستشفى تطالب بحقوق الممرضين إذا ما هدرت					
	14	تتعامل إدارة المستشفى بصدق و نزاهة مع الممرضين					
	15	إدارة المستشفى تطبق النظام على الجميع بالتساوي					
	16	إدارة المستشفى تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة					



## المحور الثالث:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة	العبارات	ترتيب
					يسعدني جدا أن أكمل بقية مسيرتي في الصحة العمومية	1
					أعتبر أن مشاكل الصحة العمومية هي إحدى مشكلاتي الشخصية	2
					أشعر بالانتماء القوي لمؤسسة الصحة العمومية	3
					أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق اتجاه مؤسسة الصحة العمومية التي أعمل بها	4
					أشعر وكأني فرد من الأسرة في الصحة العمومية	5
					تمثل الصحة العمومية الكثير من المعاني الشخصية المهمة لي	6
					استمراري في الصحة العمومية في الوقت الحالي رغبة شخصية وليس أمرا ضروريا (حتميا)	7
					من الصعب أن أترك الصحة العمومية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك	8
					سيحدث خلل كبير في حياتي إذا ما قررت ترك الصحة العمومية الآن	9
					يشعرنني التفكير بترك الصحة العمومية بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدود جدا	10
					لولا خوفي من تضييع ما قدمته للصحة العمومية من إسهامات لفكرت في العمل في مكان آخر	11
					من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الصحة العمومية قلة بدائل العمل المتاحة الأخرى	12
					أنا أشعر بالالتزام للبقاء في مهنتي الحالية	13
					أشعر أنه ليس في الصواب أن أترك الصحة العمومية الآن حتى لو كان في مصلحتي	14
					سوف أشعر بالذنب إذا تركت الصحة العمومية الآن	15
					الصحة العمومية تستحق إخلاصي واهتمامي	16
					التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في الصحة العمومية	17
					أدين بالكثير للصحة العمومية	18

-تأكد من أنك أجبت على كل العبارات-

## ملخص الدراسة:

تم في هذه الدراسة تناول موضوعا بعنوان "علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية"، حيث تم بناء هذا البحث على الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى متوسط من الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كانت كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.

هذا وقد تكونت عينة الدراسة من (74) ممرض يعملون بالمؤسسة الاستشفائية منتوري بشير بالميلية جيجل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما اتبع في إنجاز هذا البحث المنهج الوصفي، وذلك اعتمادا على الاستبيان تم تطويرها كأداة رئيسة لجمع البيانات والذي احتوى على أسئلة حول البيانات الشخصية وفقرات حول متغير الثقة التنظيمية اعتمادا على مقياسي

"Dirks and Ferrin2002" و "Allen and Mayer1997"، بالإضافة إلى فقرات حول متغير الالتزام التنظيمي اعتمادا على مقياس "Allen and Mayer1990"، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 23.

بعد المعالجة الإحصائية للمعطيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد تحقق الفرضيات الموضوعية، والتي تدل على وجود مستوى متوسط من الثقة التنظيمية وكذلك الالتزام التنظيمي، إضافة إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، والثقة في الإدارة) والالتزام التنظيمي.

ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تكون مهمة لمعالجة الظاهرة المدروسة.

## **Abstract:**

In this study a research was conducted in the title of "**The relationship between organizational trust and organizational commitment of the workers of the hospital**", this latter was done based on the following hypothesis:

- Workers of the hospital have a medium level of organizational trust.
- Workers of the hospital have a medium level of organizational commitment.
- There is a statically significant relationship between organizational trust and organizational trust in the workers of the hospital.

By which in this study three other sub-hypothesis were raised as following:

- There is a statistically significant relationship between trust colleagues and organizational commitment.
- There is a statistically significant relationship between trust in supervisors and organizational commitment.
- There is a statically significant relationship between trust in administration and organizational commitment.

This study was done with a sample of (74) nurse that work in the hospital of MentouriBachir in El-milia in Jijel, in which they were chosen by the stratified random sampling following the descriptive method. This latter was done by the use of a questionnaire as a principle tool to collect data. In this questionnaire, questions were used about the personal data and sentences about the variable of organizational trust based on "Allen and Mayer" and "Dirks and Ferrin" scales, in addition to sentences about the variable of organizational commitment based on "Allen and Mayer" scale. Speaking of which, data analysis was done by the use of social sciences statistical programme of SPSS twenty third version.

After the statistical analysis of the data multiple findings were reached which confirm the validation of the previous hypothesis, this last signifies the existance of a medium level of organizational trust and organizational commitment, in addition to a relationship between trust and its dimensions (trust in colleagues, trust in supervisor and trust in administration) and organizational commitment.

The study was concluded by a group recommendation and suggestions, which can be important for further studies of the studied phenomena.